



**MEDNARODNA TEHNIŠKA MREŽA ZA VISOKO ŠOLSTVO ITHEN  
(ang. INTERNATIONAL TECHNICAL HIGHER EDUCATION NETWORK)**

IO1 - I-THEN Zbornik metodologij in smernic

# **KLJUČNE KOMPETENCE ZA MEDNARODNO TRŽENJE IN POSLOVNI MANAGEMENT**

Erasmus+ 2020-1-IT02-KA203-079561

Opredelitev potrebnih kompetenc (managerskih, tehniških, digitalnih in prenosljivih), ki jih potrebujejo diplomanti na področju mednarodnega trženja in poslovnega managementa ter želijo delovati v mednarodnih delovnih okoljih



**MEDNARODNA TEHNIŠKA MREŽA ZA VISOKO ŠOLSTVO ITHEN  
(ang. INTERNATIONAL TECHNICAL HIGHER EDUCATION NETWORK)**

---

# ITHEN METODOLOGIJE

Erasmus+ 2020-1-IT02-KA203-079561

Podpora Evropske komisije za produkcijo te publikacije ne pomeni odobritve vsebine, ki o  
draža samo stališča avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij,  
ki jih vsebuje.

Naslov: **ITHEN METODOLOGIJE**  
Naslov izvirnika: **ITHEN METHODOLOGIES**

**Avtorji (po abecednem vrstnem redu)**

- Eduard Abadias
- Ceray Aldemir
- Florian Amon
- Cristina Badia
- Natalia Curto
- Olga Daitche
- Georg Dutschke
- Armand Faganel
- Borut Likar
- Florence Plumier
- Maria Teresa Provenzale
- Paula Ribeiro
- Tuğba Uçma Uysal
- Peter Štrukelj
- Veronica Tanelli

**Urednika slovenske izdaje**

- Borut Likar
- Dolores Kirhmajer

**Tehnično urejanje**

- Dolores Kirhmajer

**Prevajalci (po abecednem vrstnem redu - vsi študenti UP FM)**

- Silvester Četojevič
- Dolores Kirhmajer
- Elma Saira Kukavica
- Lara Medoš
- David Tušek

**Datum izdaje:** maj 2022

**Dokument izšel pod partnerstvom ITHEN.**

**Koordinator projekta**

- Fondazione ITS Jobsacademy

**Preostali partnerji projekta**

- Associazione Multiculturale I Due Mondi
- Atlântica - Instituto Universitário
- Institut de Vic
- Institut Escola del Treball de Lleid
- Muğla Sıtkı Koçman University
- One Off Tech
- Univerza na Primorskem

**Spletna stran projekta:** [www.ithen.eu](http://www.ithen.eu)

**Koda:** 2020-1-IT02-KA203-079561



# KAZALO

<b>KAZALO</b> .....	4
<b>PROJEKT ITHEN</b> .....	5
<b>KLJUČNE KOMPETENCE ZA MEDNARODNO TRŽENJE IN MANAGEMENT PODJETIJ</b> .....	7
<b>INOVATIVNE METODOLOGIJE POUČEVANJA</b> .....	8
<b>OBRNJENA UČILNICA</b> .....	9
<b>MEDSEBOJNO POUČEVANJE PO SISTEMU SESTAVLJANKE</b> .....	16
<b>ŠTUDIJA POSLOVNEGA PRIMERA</b> .....	21
<b>DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE</b> .....	34
<b>PROJEKTNO UČENJE</b> .....	42
<b>PROBLEMSKO UČENJE</b> .....	49
<b>POSLOVNA IGRA</b> .....	55
<b>SIMULACIJA ANALIZE MANAGEMENTA ZNANJA</b> .....	60
<b>METODOLOGIJA RAČUNALNIŠKEGA RAZMIŠLJANJA</b> .....	66
<b>NAVZKRIŽNO UČENJE</b> .....	71
<b>ZAKLJUČKI</b> .....	75

# PROJEKT ITHEN

ITHEN je projekt strateškega partnerstva Erasmus+, ki vključuje mednarodne ustanove terciarnega poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter univerze, ki sodelujejo pri razvoju skupnih mednarodnih predmetov na področju poslovnega managementa in trženja.

## KONTEKST PROJEKTA ITHEN

V Evropi kljub uradnim poskusom oblikovanja rednih poti, ki bi se začele v ustanovah za terciarno poklicno izobraževanje in usposabljanje (Tertiary Vocational Education and Training bodies - TVET, v Italiji ITS - Istituti Tecnici Superiori) in nadaljevale s tretjim letnikom in diplomom, ta povezava še ni sistematizirana. Le redke ustanove TVET svojim modulom dodeljujejo ECTS, zaradi česar univerze težko priznavajo njihove izpite. Zaradi nepriznavanja izpitov, morajo diplomanti TVET, ki želijo nadaljevati študij, začeti dodiplomski študij od začetka, kar jih odvrča, saj to zahteva veliko dodatnega časa.

To priznavanje omogočajo le posebni sporazumi med TVET in univerzami, kateri pa so pogosto nepopolni in zahtevajo nekaj integracije.

Med partnerji ITHEN-a so TVET, ki so aktivirale sporazume z univerzami za priznavanje ECTS in študentom omogočile, da z dodatnimi 1-3 leti študija zaključijo študij in pridobijo naziv diplomant ali magister. Ta metoda se uspešno preizkuša od leta 2018 in se je izkazala za zelo učinkovito.

Mreža ITHEN želi to sinergijo med poklicnim izobraževanjem in usposabljanjem ter univerzami sprejeti v večjem geografskem obsegu, da bi v srednjeročnem obdobju postala običajna praksa in - upajmo - dolgoročno tudi uradno sistematizirana s posebnimi politikami.

## NAMEN IN CILJI

Glavni cilj ITHEN je vzpostaviti strateško in strukturirano sodelovanje med evropskimi in neevropskimi univerzami ter TVET, ki zagotavljajo tehniško visokošolsko izobraževanje, in tako ustvariti mrežo za razvoj skupnih mednarodnih predmetov.

## GLAVNI PRIČAKOVANI REZULTATI

- Premagovanje razlik v spretnostih, s katerimi se srečujejo študenti, ki želijo delati v mednarodnih poslovnih okoljih, s spodbujanjem razvoja ključnih kompetenc podjetništva in kulturne ozaveščenosti.
- Vzpostaviti sinergijo med univerzami in sistemi TVET. Sinergijo, ki bo olajšala prehod med različnimi predmeti in stopnjami na ravni EOK (s 5. na 6. in 7. raven EOK) ter tako povečala možnosti za učenje in zaposlitev študentov TVET in celotne Evrope.
- Povezati visokošolsko tehniško izobraževanje s trgom. Z vključevanjem predstavnikov trga v vse faze oblikovanja in izvajanja novih skupnih mednarodnih predmetov lahko tehniško visokošolsko izobraževanje, na področju trženja in poslovnega managementa, izpolnjuje zahteve današnjega mednarodnega trga dela.
- Izpopolniti znanje profesorjev, da bodo lahko uspešno prispevali k razvoju kompetenc podjetništva in kulturne ozaveščenosti pri svojih študentih.

## CILJNE SKUPINE

Katere so ciljne skupine ITHEN?

- 32 profesorjev, usposobljenih za metodologije ITHEN.
- >250 ljudi, ki sodelujejo na dogodkih za povečanje učinka projekta, dekani in profesorji TVET in univerz, malih in srednjih podjetij (MSP) in trgovinskih organizacij, študenti, predstavniki pridruženih partnerjev, javnih organov in drugih nacionalnih/regionalnih/lokalnih zainteresiranih strani.
- 140 študentov, ki so se udeležili lokalnih pilotnih projektov.
- mreži se bo uradno pridružilo 10 novih TVET, univerz, gospodarskih zbornic, javnih organov, korporacij in mednarodnih organizacij iz Evrope in sveta.
- 40 MSP ali neprofitnih organizacij, vključenih v poglobljene intervjuje.

## PARTNERJI

ITHEN je rezultat sodelovanja osmih projektnih partnerjev iz Italije, Španije, Portugalske, Slovenije, Turčije in Nemčije ter šestih pridruženih partnerjev iz Argentine, Kanade, Čila, Italije in Turčije. Projektni partnerji so:

- [Fondazione ITS JobsAcademy](#) – Italija (koordinator projekta),
- [Institut de Vic](#) – Španija,
- [Institut Escola del Treball de Lleida](#) – Španija,
- [Atlântica - Instituto Universitário](#) – Portugalska,
- [Univerza na Primorskem Università del Litorale](#) – Slovenija,
- [Muğla Sıtkı Koçman University](#) – Turčija,
- [OneOffTech](#) – Nemčija,
- [Associazione Multiculturale I Due Mondi](#) – Italija.



# KLJUČNE KOMPETENCE ZA MEDNARODNO TRŽENJE IN MANAGEMENT PODJETIJ

Partnerji ITHEN-a so sodelovali pri oblikovanju nabora kompetenc, posebej zasnovanih za razvoj predmetov trženja in mednarodnega poslovanja. Te vključujejo tako podjetniške kompetence kot kompetence kulturne ozaveščenosti.

Opredeljenih je bilo 14 sektorskih kompetenc, ki so bile razvrščene v štiri kategorije: **management; digitalne (ang. digital); tehniške (ang. technical); prenosljive (ang. transversal).**

Kategorija managementa je vključevala naslednje kompetence:

- Management znanja kot sprožilec za napredek organizacijskega razvoja: sposobnost prepoznavanja ključnih informacij, znanja in podatkov, ki jih mora imeti organizacija za doseganje svojih ciljev.
- Management trženja: sposobnost obvladovanja osnovnih vsakodnevnih trženjskih dejavnosti v podjetjih in organizacijah.
- Management inoviranja: sposobnost obvladovanja sodobnih konceptov managementa inoviranja v organizaciji, vključno s koncepti trajnostnih, mednarodnih in odprtih inovacij ter raziskav.
- Management logistike: sposobnost razumevanja sodobnih vprašanj na področju logistike in managementa oskrbovalne verige.
- Management in načrtovanje v neprofitnih organizacijah: sposobnost organizirati ljudi in kapital ter ustrezno komunicirati in reševati probleme.
- Razvoj in management človeških virov v neprofitnih organizacijah: sposobnost zaposliti ustreznega kandidata in ga vključiti v organizacijo ter ga usposobiti in mu pomagati pri njegovem poklicnem razvoju.

Digitalna kategorija je vključevala naslednje kompetence:

- Digitalno trženje za mednarodne trge: sposobnost oblikovanja ustreznih strategij digitalnega trženja za spodbujanje mednarodne širitve podjetja.
- Management družbenih medijev in skupnosti: sposobnost oblikovanja strateške vizije pri upravljanju družbenih omrežij v podjetju.

Tehniška kategorija je vključevala naslednje kompetence:

- Prodajne tehnike za mednarodne trge: sposobnost sklepanja dogovorov s strankami/odjemalci.
- Excel ali Google Sheets na višji ravni: sposobnost uporabe glavnih funkcij in grafik iz programa Excel ali Google Sheets za analizo podatkov, pridobivanje zaključkov in izdelavo vizualnih grafik ali poročil.
- Statistika v raziskovalnem trženju: sposobnost uporabe statističnih spremenljivk za oblikovanje zaključkov v raziskovalnem trženju.

Prenosljiva kategorija je vključevala naslednje kompetence:

- Dobro počutje: sposobnost organiziranja projektov, ki ustvarjajo dobro počutje ciljne skupine in družbe v skladu z vizijo in pričakovanji delničarjev.
- Strateška družbena odgovornost podjetij: sposobnost razvijanja/podpiranja družbenih projektov, ki najbolj prispevajo k boljši družbi.
- Ustvarjalnost in inovativnost: sposobnost obvladovanja inovativnosti kot enega ključnih dejavnikov družbeno odgovornega in trajnostnega razvoja.

# INOVATIVNE METODOLOGIJE POUČEVANJA

Da bi razvili zgoraj naštete kompetence in spretnosti, so partnerji mreže ITHEN opredelili nekaj **inovativnih metodologij poučevanja**, ki bodo vključene in uporabljene v vseh prihodnjih skupnih mednarodnih predmetih, ki jih bo izvajala mreža. Te metodologije lahko pomagajo pri razvoju tržno usmerjenih ključnih kompetenc pri študentih. Poleg tega so vse te metodologije izredno inovativne bodisi po svojih značilnostih bodisi po uporabi pri kompetencah, ki jih je opredelila mreža.

**Metodologije ITHEN**, ki jih je opredelila mreža, so:

- obrnjena učilnica (ang. flipped classroom);
- medsebojno poučevanje po sistemu sestavljanke (ang. jigsaw peer teaching);
- študija poslovnega primera (ang. business case study);
- dizajnersko razmišljanje (ang. design thinking);
- projektno učenje (ang. Project-Based learning – PBL);
- učenje iz reševanja izzivov (ang. Challenge-Based Learning – CBL);
- učenje na podlagi problemov (ang. Problem-Based Learning – PBL);
- poslovna igra (ang. business game);
- simulacija;
- računalniško razmišljanje (ang. computational thinking);
- navzkrižno učenje (ang. crossover learning).

Da bi olajšali razumevanje metodologij in njihovo prihodnjo uporabo, je v tem dokumentu vsaka metodologija povezana z eno kompetenco, da bi zagotovili primer uporabe metodologije. Jasno je, da se metodologije lahko uporabljajo tudi za razvoj drugih kompetenc. Za vsako metodologijo navajamo tudi vodnik po srečanju in uporabniško zgodbo.



# OBRNJENA UČILNICA

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	3–30.
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	Osebnost je optimalno, sprejemljiv je tudi spletni način.
<b>Potrebni čas</b>	Odkvisno od naloge, najmanj 1 ura, optimalno nekaj ur.
<b>Potrebna orodja</b>	Projektor je dobrodošel, možnost oblikovanja manjših skupin / miz.
<b>Vključenost deležnikov</b>	Ni zahtevana, vendar je dobrodošla; zlasti pri obravnavi tem, povezanih z deležniki.
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje posebno usposabljanje?</b>	Ne, vendar je dobrodošlo.
<b>Zahtevana raven motivacije razreda</b>	Visoka motivacija prinaša boljše rezultate, zlasti glede aktivne vloge, razprave itd..
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	Motivirani, proaktivni in raznoliki udeleženci so dobrodošli, vendar niso pogoj.
<b>Ocenjevanje</b>	Ocenjevanje ni neposredno povezano z metodo, vendar omogoča poglobljeno oceno znanja.

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena kot uporabna za razvoj več kompetenc, ki jih želimo razviti pri študentih naših mednarodnih skupnih predmetov:

- kompetenca **managerja družbenih medijev in skupnosti**;
- kompetenca **digitalnega trženja za mednarodne trge**;
- kompetenca **managementa trženja**.

## KOMPETENCA MANAGERJA DRUŽBENIH MEDIJEV IN SKUPNOSTI

### DEFINICIJA

Kompetenca **managerja družbenih medijev in skupnosti** je opredeljena kot sposobnost razvoja strateške vizije pri korporativnem managementu družbenih omrežij.

### VEŠČINE

Obvladati to kompetenco pomeni biti sposoben:

- oblikovati komunikacijske strategije in politike v družbenih medijih ter razviti vlogo managerja skupnosti;
- načrtovati in organizirati objave v družabnih medijih s pomočjo nadzorne plošče;
- poznati in prilagoditi pisni in vizualni jezik merilom vsakega družbenega medija na vključujoč način;
- prepoznati ciljno občinstvo podjetja na vsaki platformi družbenih medijev;
- uporabljati tehnike za ustvarjanje organskega prometa in vodil iz družabnega omrežja na ciljno stran.

### STALIŠČA

Odličen manager skupnosti mora imeti:

- ustvarjalnost in odprtost;
- radovednost do novih marketinških taktik in trendov;

- proaktivnost in sposobnost reševanja problemov.

## KAZALNIKI

Pri razvijanju te kompetence mora študent znati:

1. poznati družbena omrežja in njihovo delovanje (npr. Twitter, LinkedIn, Instagram ...);
2. avtomatizirati periodizacijo objav (z uporabo aplikacij, npr. Hootsuite, Later ...);
3. zagotoviti skladnost med oblikovanjem in poslanstvom, ki ga želi podjetje posredovati;
4. razviti tehnike za ustvarjanje vodilnih v lijaku za konverzijo.

## KOMPETENCA DIGITALNEGA TRŽENJA ZA MEDNARODNE TRGE

### DEFINICIJA

Ustrezne strategije digitalnega trženja pomagajo pri mednarodni širitvi podjetja.

Vključuje znanje o:

- elementih mednarodnega trženja;
- elementih digitalnega komuniciranja;
- kulture ciljnega trga.

### VEŠČINE

- Uporaba metodologij projektnega managementa.
- Poznavanje načina izvajanja socialnega poslušanja za dostop do podatkov za NPD in poslovno strategijo.
- Uporabljati tehnike SEO in vhodnega trženja.
- Razumeti in uporabljati trženje po e-pošti.
- Oblikovati in upravljati proračun.
- Uporabljati angleški jezik za komuniciranje z mednarodnimi strankami in oblikovanje trženja.
- Uporabljati tehnike ustvarjanja spletnih strani in vsebinskega trženja.

### STALIŠČA

- Ustvarjalni odnos.
- Radovednost do novih marketinških taktik in trendov.
- Radovednost do novih kultur.
- Tehnološki/strateški marketinški pristop in zanimanje.

## KAZALNIKI

Študent zna:

- oblikovati načrt razširjanja;
- oblikovati spletno stran na podlagi potreb svojih strank;
- pripraviti kulturno usmerjene vsebine;
- opredeliti ključne kazalnike uspešnosti za svoje trženjske strategije;
- oblikovati popolnoma digitalno trženjsko kampanjo;
- delo s platformami za socialno poslušanje;
- delati z orodji za analizo velikih količin podatkov;
- vedeti, kako od podatkov preiti k strateškemu poslovnemu razmišljanju.

## KOMPETENCA MANAGEMENTA TRŽENJA

### DEFINICIJA

Ta kompetenca se ukvarja predvsem z osnovnimi dejavnostmi trženja v organizacijah, dejavnostjo na trgu, potrebnimi elementi trženjske mešanice, osnovnimi trženjskimi strategijami, trženjskimi strategijami v domačem in mednarodnem okolju ter možnostmi preusmerjanja in spreminjanja trženjskih strategij v prizadevanjih za uspešne poslovne dosežke.

### VEŠČINE

Trendi razvoja svetovnega trga:

- vloga trženja pri poslovni uspešnosti podjetij;
- vloga kupcev pri uspešnosti podjetja;
- osnovne dejavnosti trženjske mešanice;
- strategija managementa trženja;
- vrednotenje trženjske strategije;
- management trženja na mednarodnem trgu.

### STALIŠČA

- Učinkoviti tržniki so podjetni, *inovativni*, *odgovorni* in *imajo radi izzive*.
- Pridobivanje in usvajanje osnovnih načel trženja.
- Razvijanje sposobnosti uporabe trženjskih praks pri poslovanju.
- Krepitev samozavesti pri prepoznavanju, načrtovanju, izvajanju in nadzoru trženja.

### KAZALNIKI

Udeleženec je sposoben:

- razviti celovito razumevanje pomena in razvoja trga;
- prepoznati pomen trženjskega managementa za uspešno poslovanje podjetij in organizacij;
- uporabiti trženjske dejavnosti pri oblikovanju ustrezne trženjske strategije;
- uporabiti elemente trženjskega spleta v trženjski strategiji;
- načrtovati, razvijati in izvajati ustrezno strategijo trženja v poslovni praksi in strategiji;
- nadzorovati in spreminjati strategijo trženja glede na njene končne rezultate.

### DRUGE UPORABE

Ta metodologija se lahko uporablja tudi za naslednje kompetence:

- strateška družbena odgovornost podjetij;
- management inoviranja;
- management logistike;
- management in načrtovanje v neprofitnih organizacijah;
- razvoj in management človeških virov v neprofitnih organizacijah;
- logistika in struktura IT v neprofitnih organizacijah.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Ta inovativna metoda dobesedno pomeni obrnjena učilnica in omogoča prijetnejše, hitrejše in stroškovno učinkovitejše učenje. Obrača tradicionalni način poučevanja: vsebine, ki so bile



tradicionalno podane kot predavanja, se porabijo zunaj učilnice kot domače naloge, dejavnosti, ki so se tradicionalno uporabljale za domače naloge (delovni listi, naloge itd.), pa se zdaj izvajajo v razredu. Poleg tega je mogoče v obrnjeno učilnico vključiti **koncept sestavljanke** (za podrobnosti preverite spodaj: SODELOVANE METODOLOGIJE: MEDSEBOJNO POUČEVANJE PO SISTEMU SESTAVLJANKE). Gre za strategijo sodelovalnega učenja, ki študentom v skupinah omogoča, da se specializirajo za en vidik teme (npr., ena skupina preučuje habitate živali deževnega gozda, druga skupina preučuje plenilce živali deževnega gozda) in ga pozneje vzajemno posredujejo svojim kolegom.

**Prvi korak:** po izbiri teme (Keller, 2012) profesor na platformi za e-učenje zagotovi učno gradivo, ki ga lahko študenti pregledajo: fotografije, videoposnetke, besedila in vse vire, ki so lahko podlaga za nadaljnji razvoj. Uporabljajo lahko tudi javno dostopne vire podatkov in informacij. Uporabi se lahko koncept sestavljanke: podteme, povezane z učnim gradivom, bodo razdeljene med študente, tako da bodo skupaj obravnavali vse podteme predmeta.

**Drugi korak:** študenti bodo pripravili videoposnetek, predstavitev Power Point ali besedilno datoteko, v kateri bodo razvili zahtevano temo.

**Tretji korak:** vsak študent bo nato v razredu s profesorjem razpravljal o svojem delu, razrešil morebitne dvome o temi in jo primerjal z delom, ki so ga opravili drugi študenti. Dejavnosti v razredu lahko vključujejo razprave, razprave v majhnih skupinah, razprave v razredu, kratke pisne naloge, vaje na tabli in predstavitve študentov.

Ta metodologija se dobro uporablja pri tistih dolgih dejavnostih, ki jih je težko opraviti v razredu, pa tudi pri tistih temah, pri katerih morajo študenti uporabiti koncepte in vaje.

---

## NAVODILA ZA IZVEDBO

1. Opredelite kompetence, ki jih želite razviti.
2. Prepričajte se, da ste ustvarili dobro sodelovanje študentov.
3. Pripravite gradivo za nalaganje na spletno platformo (merila: zanimivo gradivo, ki zajema vse teme predmeta in je tudi dovolj specifično). Poleg tega lahko razdelitev gradiva sledi konceptu sestavljanke.
4. S študenti pojasnite povezave med učenjem v razredu in zunaj njega.
5. Študentom dodelite prvo nalogo (npr. jih prosite, naj pripravijo predstavitev o vsebini pouka).
6. Študenti doma samostojno delajo na dodeljeni temi.
7. Predstavitve študentov preverite v razredu, ko jih študenti predstavijo sošolcem.
8. Na koncu študentom dodelite zaključni projekt.

---

## ČAS

Trajanje srečanja je odvisno od količine gradiva, ki ga morajo študenti predstaviti, in od števila študentov/skupin.

Študentom je dobro pustiti vsaj en teden časa za pripravo predstavitev, ki lahko trajajo najmanj 2/4 ure.

---

## ZAHTEVANA OPREMA

- Osebni računalnik z dostopom do internet.
- Spletno orodje za skupinske videokonference (npr. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet).
- Spletno orodje za izmenjavo gradiva (npr. Moodle, Microsoft Sharepoint ...).
- Spletno orodje za ustvarjanje družabnih vsebin in kreativnost pri usposabljanju, kot na primer:



- Orodja za ustvarjanje zgodb (npr. [Storybird](#), [ACMI Storyboard Generator](#), [StoryboardThat](#));
- Orodja za ustvarjanje in urejanje videoposnetkov ([Muvizu](#), [Playposit](#), [EDpuzzle](#), [VideoAnt](#)).

Gradivo za študente in vire lahko vključuje:

- spletne strani,
- letna poročila,
- članke,
- videoposnetke,
- medijska poročila,
- sporočila za javnost,
- družbene medije,
- ocene strank,
- individualne stike in/ali
- podatke o poslovnih združenjih.

---

## INOVACIJA

Metodologija obrnjene učilnice, nadgrajena s konceptom sestavljanke, je inovativna zaradi **svoje tehnologije**. Da, saj je danes ta metoda mogoča zaradi uporabe tabličnih računalnikov in spletnih platform, na katerih je mogoče razvijati učne teme in s katerimi so profesorji in študenti v stalnem stiku. S to metodo je **mogoče ustvariti skupnosti in bloge**.

Usposabljanje vodstva je takoj izrazilo podporo tej metodi. Iz petih dobrih razlogov:

- **Kritično-ustvarjalna predelava:** predstavlja trenutek, v katerem je mogoče primerjati in razmišljati o tem, kaj smo se naučili v razredu, pri tem pa svobodno razmišljati in pustiti prostor za ustvarjalnost.
- **Vključevanje spretnosti:** vsakdo v skupino prinese svoje znanje ter ga deli in vključuje s tistimi, ki ga imajo drugi.
- **Razvoj prečnih spretnosti:** sposobnost dela v skupini, usklajevanje, primerjava z različnimi pogledi, management časa, sposobnost odzivanja na neuspehe.
- **Učenje in praktično eksperimentiranje:** možnost praktičnega preizkušanja vsega, kar smo se naučili v učilnici, z različnimi skupinskimi deli.
- **Postopnost:** končno projektno delo je rezultat vseh mini projektov, opravljenih med letom.

---

## SPLETNA UPORABA

To metodologijo je zaradi njenih notranjih značilnosti mogoče enostavno uporabljati na spletu:

- izmenjava gradiva bo potekala na spletnih platformah, brez potrebe po osebnih srečanjih s študenti;
- delo študentov je avtonomno, v primeru skupin študentov pa se lahko izvaja z orodji za videokonference ali za sodelovalno delo;
- tretji korak, ko študenti razpravljajo o svojem delu s profesorjem in razredom, je lahko organiziran kot vsak spletni razred.

Amador in Mederer (2013) sta poročala, da je za prenos energije, ki se pojavi v živo v razredu, za spletni del predmeta smiselno ohraniti majhno velikost skupine, morda celo manjšo kot v različici v živo. Tako je v spletno različico predmeta vpisanih največ 20 študentov. Drugi deli predmeta v živo se zlahka prenesejo v spletno različico. Vendar v spletni različici predmeta bolj se pogosto uporabljajo tako velike razprave kot skupine sestavljanek, te tehnike pa so vključene kot strategija za vključevanje. V času trajanja spletnega dela predmeta študenti hkrati sodelujejo



v dveh različnih razpravah za vsako temo predmeta. Razprava celotnega razreda, ki temelji na diapozitivih predavanja, je način, kako spletni študenti "pridejo v razred". Te razprave so objavljene na diskusijskem forumu in se ocenjujejo z uporabo rubrike za razprave.

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

Zelo pomembno je, da z vrednotenjem dejavnosti ne čakamo do konca izobraževanja: takrat bi bilo namreč prepozno za iskanje in uporabo nekaterih ukrepov za izboljšanje stanja.

Oblikujte načrt spremljanja in opredelite nekatera merila za vrednotenje poučevanja študentov. Pri ocenjevanju ne pozabite, da je glavni cilj razvijanje kompetenc študentov o temi in ne njihovih pedagoških spretnosti. Dober način za preverjanje, ali so se iz tega res nekaj naučili, bo, da jih med predstavitvijo prosite za nekaj poglobitev vsebine ali dodatnih pojasnil.

Ne pozabite oceniti tudi znanja študentov, ki pomagajo pri predstavitev svojih sošolcev. Pripravite lahko nekaj testov, ki jih boste izvedli med vsako uro.

Bodite pozorni na zavzetost in strokovnost študentov. Med predstavitvami sošolcev obstaja nevarnost, da se študenti raztresejo ali da trenutek obravnavajo kot absurdno situacijo. Če se to zgodi, takoj ukrepajte in - če je potrebno - razmislite o začasni prekinitvi obrnjene učilnice.

## ZGODBA UPORABNIKA

Paolo je profesor managementa družbenih medijev na Fondazione JobsAcademy v okviru predmeta Digital Marketing Management. Njegovi študenti se zelo zanimajo za temo managementa skupnosti in že od prve ure začnejo postavljati številna vprašanja in razpravljati o vsaki novi informaciji, ki jim jo posreduje. Paolo je iskreno vesel teh povratnih informacij študentov, vendar po dveh tednih pouka ugotovi, da ob teh razpravah nima časa, da bi dokončal vsa pojasnila, ki jih je načrtoval. Svoj program usposabljanja mora zaključiti v določenem času, hkrati pa ne želi prekiniti interakcije s študenti. Poleg tega nekateri njegovi študenti ne sodelujejo v razpravah v živo v razredu, saj potrebujejo več časa za podrobnejšo obdelavo informacij.

Takrat ugotovi, da bi nekatere vsebine, ki jih običajno razlaga v razredu, študenti namesto tega zlahka samostojno preučili doma in nato o njih razpravljali z drugimi med naslednjimi urami. Na ta način ni težav, če razprava v razredu vzame čas, saj je čas v razredu dejansko posebej namenjen interakciji študentov.

Paolo uporablja Microsoft Sharepoint kot orodje za nalaganje didaktičnih vsebin za študente, saj imajo vsi njegovi študenti Microsoftov račun. Od študentov zahteva, da preberejo in preučijo gradivo ter, razdeljeni v skupine, ustvarijo predstavitev, da bi sami predstavili lekcijo svojim sošolcem. Študenti lahko izberejo orodje, ki jim je ljubše za pripravo teme. Med predstavitvami Paolo posreduje, kadar nekateri koncepti niso jasni ali jih je treba dodatno raziskati. Tako je čas v razredu namenjen predvsem predstavitev in razpravi študentov, vendar na voden način.

To je 6 korakov, ki jih je uporabil Paolo:

1. Načrt: ugotovite, katero učno uro posebej želite obrniti. Opredelite ključne učne rezultate in načrt ure.
2. Snemanje: namesto osebnega poučevanja te lekcije posnemite videoposnetek. Primeren je tudi posnetek na zaslonu. Poskrbite, da bo vseboval vse ključne elemente, ki bi jih omenili v učilnici.
3. Delitev: posredujte videoposnetek študentom. Poskrbite, da bo zanimiv in jase. Razložite, da bo vsebina videoposnetka v celoti obravnavana v razredu.
4. Sprememba: Študenti so si ogledali lekcijo in so pripravljeni, da se dejansko poglobijo bolj kot doslej.
5. Razdelitev v skupine: učinkovit način obravnave teme je, da se razdelimo v skupine, v katerih študenti dobijo nalogo, ki jo morajo opraviti. Napišejo pesem, igro, posnamejo video itd.
6. Povratek iz skupin: razred se ponovno zbere in z vsemi deli delo posamezne skupine. Postavljajte vprašanja, poglobite se vanje kot še nikoli prej.



## POVEZANE METODOLOGIJE

### - Medsebojno poučevanje po sistemu sestavljanke

**Obrnjena učilnica** je inovativen način učenja s proaktivno vlogo študentov. Tudi **medsebojno poučevanje po sistemu sestavljanke** je metoda, pri kateri študenti sodelujejo v majhnih skupinah pri učenju in prevzemajo odgovornost za poučevanje naučenih konceptov drugim vrstnikom v razredu. To je uporabno orodje kot sredstvo za ustvarjanje bolj interaktivnega in sodelovalnega učnega okolja za študente, hkrati pa jih pripravlja na večjo prilagodljivost izzivom hitro razvijajočega se trga. Sestavljanke je lahko v tem pogledu koristna, saj je zasnovana tako, da v učnem procesu drug drugemu nalaga odgovornost. Zagotavlja sodelovalno, a hkrati avtonomno učno okolje, ki študente spodbuja k razvijanju različnih spretnosti, ki jih cenijo delodajalci, saj vadijo iskanje ravnovesja med skupinsko soodvisnostjo in individualno odgovornostjo (Ye et al., 2020).

## REFERENCE

- **Keller, K.** (2012). Strategic brand management (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- **Amador, J. A., and H. Mederer** (2013). Migrating successful student engagement strategies online: Opportunities and challenges using jigsaw groups and problem-based learning. *Journal of Online Learning and Teaching*, 9(1), 89–105.
- **Ye, C., H. Lee, C. Cavazos, J. Katrichis, and A. Wei Hao** (2020). Peer teaching in digital marketing courses: A conceptual framework. *Marketing Education Review*, DOI: 10.1080/10528008.2020.1859388
- **Birgili, B., Seggie, F. N., & Oğuz, E.** (2021). The trends and outcomes of flipped learning research between 2012 and 2018: A descriptive content analysis. *Journal of Computers in Education*, 1-30.
- **Chen Hsieh, J. S., Wu, W. C. V., & Marek, M. W.** (2017). Using the flipped classroom to enhance EFL learning. *Computer Assisted Language Learning*, 30(1-2), 1-21.
- **Hossein-Mohand, H., Trujillo-Torres, J. M., Gómez-García, M., Hossein-Mohand, H., & Campos-Soto, A.** (2021). Analysis of the Use and Integration of the Flipped Learning Model, Project-Based Learning, and Gamification Methodologies by Secondary School Mathematics Teachers. *Sustainability*, 13(5), 2606.
- **Salas-Rueda, R. A.** (2021). Use of flipped classroom in the marketing career during the educational process on financial mathematics. *Education and Information Technologies*, 1-24.
- **Shyr, W. J., & Chen, C. H.** (2018). Designing a technology-enhanced flipped learning system to facilitate students' self-regulation and performance. *Journal of Computer assisted learning*, 34(1), 53-62.
- <https://www.mef.edu.tr/en/flipped-learning#gsc.tab=0>
- <https://learningfoundation.org.uk/schools/how-can-i-make-it-happen/toolkit/engagement/teacher-engagement/the-flipped-classroom/>
- <https://facultyinnovate.utexas.edu/how-to-flip>
- <https://utah.instructure.com/courses/311724>
- <https://www.modelteaching.com/education-articles/technology-in-the-classroom/flipping-the-classroom-script-flipped-learning-vs-traditional-classroom-learning>

# MEDSEBOJNO POUČEVANJE PO SISTEMU SESTAVLJANKE

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	4–50.
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	Osebnost je optimalno, tudi preko spleta je sprejemljivo.
<b>Potreben čas</b>	Najmanj 2 uri, lahko se opravi v enem srečanju.
<b>Zahtevana orodja</b>	Brez posebnih zahtev.
<b>Vključenost deležnikov</b>	Ni zahtevana.
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje posebno usposabljanje?</b>	Ne.
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	Ni zahtevana.
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	Niso zahtevane.
<b>Ocenjevanje</b>	Kviz ob koncu srečanja, ki so ga študentje pridobili tekom srečanja.

## CILJ

Ta metodologija je bila raziskana kot uporabna za razvoj več kompetenc, ki jih želimo razviti pri študentih naših mednarodnih skupnih predmetov:

- kompetenca **managerja družbenih medijev in skupnosti**;
- kompetenca **digitalnega trženja za mednarodne trge**;
- kompetenca **tržnega managementa**.

Za podrobnosti o teh kompetencah glejte poglavje o [obrnjeni učilnici](#).

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

**Medsebojno poučevanje po sistemu sestavljanke** je metoda, pri kateri študentje sodelujejo v majhnih skupinah pri učenju in prevzemajo odgovornost za poučevanje naučenih konceptov drugih vrstnikov v razredu. To je uporabno orodje za ustvarjanje bolj interaktivnega in sodelovalnega učnega okolja za študente, hkrati pa jih pripravlja na večjo prilagodljivost izzivom hitro razvijajočega se trga. Sestavljanke je v tem pogledu lahko koristna, saj je zasnovana tako, da v učnem procesu drug drugemu nalaga odgovornost. Zagotavlja sodelovalno, a hkrati avtonomno učno okolje, ki študente spodbuja k razvijanju različnih spretnosti, ki jih cenijo delodajalci, saj vadijo iskanje ravnovesja med skupinsko soodvisnostjo in individualno odgovornostjo (Ye et al., 2020).

Metoda se izvaja z razporejanjem razredov v majhne skupine, imenovane skupine sestavljanek (ang. jigsaw group – JG), kjer so člani skupine odgovorni za poučevanje določene teme ostalim članom skupine. Člani JG izberejo določeno temo, ki jo bodo poučevali, in gredo v skupino strokovnjakov (ang. expert group – EG), ki jo sestavljajo študenti, odgovorni za poučevanje iste teme.



## NAVODILA ZA IZVEDBO

1. **Študente razdelite v pet- ali šestčlanske skupine** (skupine naj bodo raznolike glede na spol, etnično pripadnost, raso in sposobnosti).
2. **Iz vsake skupine določite po enega študenta za vodjo** (na začetku naj bo to najbolj zrel študent v skupini).
3. **Dnevno učno uro razdelite na 5-6 delov** (če na primer želite, da se študenti zgodovine učijo o Eleanor Roosevelt, lahko kratko biografijo o njej razdelite na samostojne segmente o (1) njenem otroštvu, (2) družinskem življenju s Franklinom in njenimi otroki, (3) njenem življenju po Franklinovi bolezni, (4) njenem delu v Beli hiši kot prvi dami ter (5) njenem življenju in delu po Franklinovi smrti)
4. **Vsakemu študentu določite, da se nauči en segment** (poskrbite, da bodo imeli študenti neposreden dostop samo do svojega segmenta).
5. **Dajte študentom čas, da vsaj dvakrat preberejo svoj segment in se z njim seznanijo** (ni treba, da se ga naučijo na pamet).
6. **Oblikujtečasne "skupine strokovnjakov" tako, da se en študent iz vsake skupine sestavljanke pridruži drugim študentom, ki so dodeljeni istemu segmentu** (dajte študentom v teh strokovnih skupinah čas, da se pogovorijo o glavnih točkah svojega segmenta in da vadijo predstavitve, ki jih bodo pripravili za svojo skupino sestavljanek).
7. **Študente vrnite v njihove skupine sestavljanek.**
8. **Vsakega študenta prosite, naj skupini predstavi svoj segment** (druge v skupini spodbudite, da postavljajo vprašanja za pojasnila).
9. **Krožite od skupine do skupine in opazujte postopek** (če ima katera od skupin težave (npr. član prevladuje ali moti), ustrezno ukrepajte. Sčasoma je najbolje, da to nalogo prevzame vodja skupine. Vodje lahko usposabljate tako, da jim prišepnete navodilo, kako naj posredujejo, dokler vodja tega ne osvoji).
10. **Ob koncu srečanja izvedite kviz o obravnavanem gradivu** (študenti hitro spoznajo, da ta srečanja niso le zabava in igra, ampak da resnično štejejo).

## ČAS

Trajanje srečanja je v glavnem odvisno od količine gradiva, ki ga morajo študenti preučiti, in od velikosti skupine (večje skupine potrebujejo več časa, ker je več strokovnih skupin in predstavitev znotraj skupin). Običajno za izvedbo enega celotnega srečanja v učilnici sestavljanke zadostujejo 3-4 ure.

## ZAHTEVANA OPREMA

Učilnico sestavljanke lahko opravite osebno ali prek spleta. V primeru spletnih srečanj bodo študenti potrebovali:

- računalnik z dostopom do internet;
- spletno orodje za skupinske videokonference (npr. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet);
- spletno orodje za izmenjavo gradiva (npr. Moodle, Microsoft Sharepoint ...).

Gradivo za študente in vire lahko vključuje:

- tiskana besedila o določeni temi,
- spletne strani,
- letna poročila,
- članke,
- videoposnetke,
- medijska poročila,
- sporočila za javnost,



- družbena omrežja,
- ocene strank,
- individualne stike in/ali
- podatke o poslovnih združenjih.

## INOVACIJA

Učilnica sestavljanke ima **v primerjavi s tradicionalnimi metodami poučevanja naslednje prednosti:**

- enostavna za učenje;
- profesorji uživajo pri delu z njo;
- lahko se uporablja skupaj z drugimi strategijami poučevanja;
- deluje, tudi če se uporablja le 1 uro na dan;
- je brezplačna za uporabo.

Glavne **prednosti** programa sestavljanke so:

- zelo učinkovit način učenja snovi;
- spodbujanje poslušanja, sodelovanja in empatije;
- zmanjšanje rasnih konfliktov med šolarji;
- boljše učenje, izboljšanje uspešnosti pri preverjanju znanja;
- izboljšanje motivacije študentov, zmanjšanje izostajanja od pouka;
- povečajo veselje do učenja, večje veselje do šole.

Potrebna je medsebojna **odvisnost** - študente spodbuja k aktivnemu sodelovanju pri učenju. S tem, ko vsak študent postane nekakšen učitelj, postane dragocen vir za druge. Člani skupine morajo sodelovati kot ekipa, da bi dosegli skupni cilj; vsaka oseba je odvisna od vseh drugih. Noben študent ne more v celoti uspeti, če vsi ne sodelujejo dobro kot skupina. To načrtno sodelovanje olajša interakcijo med vsemi študenti v razredu, zaradi česar drug drugega cenijo kot sodelavce pri skupni nalogi.

Nekateri učitelji morda menijo, da so že preizkusili pristop sodelovalnega učenja, saj so študente občasno razporedili v majhne skupine in jim naročili, naj sodelujejo. Vendar je za sodelovalno učenje potrebno več kot to, da mlade posedemo za mizo in jim rečemo, naj si delijo, sodelujejo in so prijazni drug do drugega. Takšne ohlapne, nestrukturirane situacije ne vsebujejo ključnih elementov in varoval, zaradi katerih so sestavljanke in druge strukturirane sodelovalne strategije tako dobre.

## SPLETNA UPORABA

Učilnico sestavljanke lahko preprosto uporabite na spletu:

- izmenjava gradiva bo potekala na spletnih platformah, brez potrebe po osebnih srečanjih s študenti;
- delo študentov je avtonomno, v primeru skupin študentov pa se lahko izvaja z orodji za videokonference ali za sodelovalno delo;
- skupinske predstavitve in zaključni kvizi se lahko organizirajo prek orodij za videokonference in njihovih funkcij (npr. ločene sobe ali ankete v Zoomu).

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

Zelo pomembno je, da z ocenjevanjem dejavnosti ne čakate do konca srečanja: takrat bi bilo namreč že prepozno za iskanje načinov za ukrepanje.

Oblikujte načrt spremljanja in opredelite nekatera merila za ocenjevanje poučevanja študentov. Pri ocenjevanju ne pozabite, da je glavni cilj razvijanje kompetenc študentov o temi in ne njihovih pedagoških spretnosti.



Bodite pozorni na zavzetost in strokovnost študentov. Med predstavitvami sošolcev obstaja nevarnost, da se študenti zamotijo ali da trenutek obravnavajo kot ludistično situacijo. Če se to zgodi, takoj ukrepajte in - če je potrebno - razmislite o začasni prekinitvi pouka v razredu sestavljanke.

## ZGODBA UPORABNIKA

To je zgodba o študentu Carlosu, ki je sodeloval pri eni prvih aplikacij učilnice s sestavljančkami v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA. Študenti so bili razdeljeni v majhne skupine, ki so bile raznolike glede na raso, etnično pripadnost in spol, vsak študent pa je bil odgovoren za določen del Rooseveltove biografije. Ni treba posebej poudarjati, da so sošolci vsaj enega ali dva študenta v vsaki skupini že imeli za "poraženca".

Carlos je bil eden od takih študentov. Carlos je bil v novem okolju zelo sramežljiv in negotov. Angleščina je bila njegov drugi jezik. Govoril jo je precej dobro, vendar z rahlim naglasom. Poskusite si predstavljati njegovo izkušnjo: Potem ko je obiskoval šolo v soseski z nižjim standardom in nezadostnim financiranjem, ki so jo obiskovali samo študenti latinskoameriškega porekla, je bil nenadoma z avtobusom prepeljan čez celo mesto v predel srednjega razreda, kjer je bil postavljen v razred z angloameriški študenti, ki so tekoče govorili angleško, za katere se je zdelo, da vedo veliko več kot on, in ki jim to ni bilo nerodno povedati.

Ko so razred preoblikovali tako, da so študenti zdaj delali skupaj v majhnih skupinah, je bilo to za Carlosa sprva strašljivo. Zdaj se ni mogel več skloniti pod svoj stol ali se skriti v zadnji del sobe. Zaradi strukture sestavljanke je moral spregovoriti, ko je bil na vrsti za recitacijo. Čeprav je z vajami skupaj z drugimi, ki so prav tako preučevali delo Eleanor Roosevelt pri Združenih narodih, pridobil nekaj samozavesti, je še vedno nerad spregovoril, ko je bil na vrsti, da bi poučeval študente v svoji skupini sestavljanke. Zardeval je, jecljal in s težavo opisoval snov, ki se jo je naučil. Drugi študenti so se mu posmehovali, saj so bili večji tekmovalnega načina v razredu.

Eden od raziskovalnih asistentov je slišal, kako so nekateri člani Carlosove skupine izrekli pripombe, kot so: "Ti si neumen. Ne veš, kaj delaš. Sploh ne znaš govoriti angleško." Namesto da bi jih opomnila, naj bodo prijazni oz. sodelujejo, je rekla eno preprosto, a močno izjavo. Ta izjava je bila nekako takšna: "Tako govorjenje s Carlosom je morda za vas zabavno, vendar vam ne bo pomagalo pri učenju o tem, kaj je Eleanor Roosevelt dosegla v Združenih narodih - in izpit bo čez 15 minut." Z drugimi besedami, študente je opomnila, da so se razmere spremenile. Isto vedenje, ki jim je morda koristilo v preteklosti, ko so tekmovali drug z drugim, jih bo zdaj stalo nekaj zelo pomembnega: priložnost, da se dobro odrežejo pri izpitu.

Stare, nefunkcionalne navade ne umrejo zlahka, vendar s pravim pristopom počasi bledijo. V nekaj dneh dela s programom sestavljanke so Carlosovi sošolci postopoma spoznali, da morajo spremeniti svojo taktiko. Ni bilo več v njihovem interesu, da bi Carlosa vznemirjali; potrebovali so, da se je dobro odrezal, da bi se tudi sami dobro odrezali. Tako so se morali postaviti v Carlosovo kožo, da bi našli način za postavljanje vprašanj, ki ne bi ogrožala njegove uspešnosti.

Po tednu ali dveh se je večina Carlosovih sošolcev iz skupine razvila v spretne spraševalce, ki so mu postavljali ustrezna vprašanja in mu pomagali oblikovati jasne odgovore. Ko je Carlos dosegel uspeh, so ga njegovi kolegi iz skupine začeli gledati v bolj pozitivni luči. Poleg tega je Carlos videl sebe v novi luči, kot sposobnega člana razreda, ki lahko sodeluje z drugimi pripadniki različnih etničnih skupin. Njegovo samospoštovanje se je povečalo, s tem pa se je še bolj izboljšala njegova uspešnost. Poleg tega je Carlos svoje sošolce v skupini začel dojemati kot prijazne in podperne. Etnični stereotipi, ki so jih o Carlosu gojili angleški otroci in ki jih je Carlos gojil o angleških otrocih, so se začeli dramatično spreminjati. Šola je postala bolj človeška in vznemirljiva, zmanjšalo pa se je tudi izostajanje od pouka.



## REFERENCE

- **Ye, C., H. Lee, C. Cavazos, J. Katrichis, and A. Wei Hao** (2020). Peer teaching in digital marketing courses: A conceptual framework. *Marketing Education Review*, DOI: 10.1080/10528008.2020.1859388
- **Social Psychology Network (2021)**. THE JIGSAW CLASSROOM. <https://www.jigsaw.org/>

# ŠTUDIJA POSLOVNEGA PRIMERA

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	6–30.
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	<i>Osebni stik je boljši.</i>
<b>Potreben čas</b>	<i>2-3 ure na srečanje in vsaj 4 tedne.</i>
<b>Zahtevana orodja</b>	<i>Projektor, računalnik in internetna povezava.</i>
<b>Vključenost deležnikov</b>	<i>Ni zahtevana.</i>
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje posebno usposabljanje?</b>	<i>Ne.</i>
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	<i>Običajna motivacija.</i>
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	<i>Niso zahtevane.</i>
<b>Ocenjevanje</b>	<i>Dejavnosti med poslovnim primerom in po ocenjevanju.</i>

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena kot uporabna za razvoj dveh kompetenc, ki jih želimo razviti pri študentih naših mednarodnih skupnih predmetov: **napredna raven pri uporabi Excela ali Googlovih Sheets** in **kompetenca dobrega počutja**. Obe kompetenci je mogoče združiti v enem poslovnem primeru in ju poučevati pri enem predmetu, tako da lahko študenti pridobijo oboje.

Pri proučevanju **metodologije študije poslovnega primera** je bilo ugotovljeno, da je uporabna za razvoj kompetenc na področju **managementa inoviranja**.

Metodologijo je mogoče uporabiti tudi za vrsto drugih kompetenc in pripomore k **interdisciplinarnemu razmišljanju**.

## KOMPETENCA ZA NAPREDNO RAVEN ZNANJA V PROGRAMU EXCEL ALI GOOGLE SHEETS

### DEFINICIJA

Kompetenca za napredno delo z **Excelom ali Google Sheets** je opredeljena kot sposobnost uporabe glavnih funkcij in grafik pri delu z Excelom ali Google Sheets.

Vključuje znanje o:

- analizi podatkov;
- zajemanja in beleženja pomembnih podatkov;
- management postavitve strani;
- oblikovanje poročil in grafik;
- osnovno in/ali napredno matematično znanje;
- statistično znanje, pridobljeno na programu IMM (International Marketing Management).

### VEŠČINE

Biti napreden uporabnik programa Excel pomeni:

- analiziranje podatkov v različnih oblikah (časovni, odstotni, valutni, številčni...);
- razvrščanje in filtriranje podatkov;

- razvijanje analitične miselnosti in miselnosti za reševanje problemov;
- sposobnost opazovanja;
- sposobnost izdelave grafov z izbiro ustreznih podatkov za razlago ter boljše razumljivost rezultatov podjetja ali projekta;
- razvijanje analitičnega in problemskega pogleda;
- razvijanje logičnega razmišljanja;
- uporaba vrtilne tabele.

## STALIŠČA

To so stališča, ki omogočajo, da postanete mojster na področju kompetenc:

- proaktivnost;
- pripravljenost za učenje novih konceptov in funkcij;
- pripravljenost na nenehno usposabljanje, da bi bili na tem področju na tekočem;
- mentaliteta z usmerjenostjo k reševanju problemov;
- vztrajnost;
- osebni namen;
- odprtost;
- komunikativnost;
- strateška vizija.

## KAZALNIKI

Kazalniki za ocenjevanje znanje programa Excel so naslednji:

- uporaba funkcije IF, COUNT IF, SUM, SUM IF...;
- ustvarjanje in interpretacija grafike iz podatkovne zbirke;
- ustvarjanje in posodabljanje dinamične vrtilne tabele;
- uvoz in izvoz podatkovnih datotek v različnih formatih;
- uporaba funkcije VLOOKUP;
- nadzor in uporaba postopkov za preverjanje rezultatov določenih problemov.

## PRILOŽNOSTI

Znanje Excela ali Google Sheets na višji ravni pomaga razviti tudi naslednje kompetence:

- digitalne kompetence, kot sta uporaba podatkov in njihova interpretacija;
- management znanja kot del organizacijskega razvoja, saj pomaga pri interpretaciji ključnih informacijskih podatkov in znanja v podjetju;
- management trženja: pomaga analizirati trende na svetovnem trgu in določiti strategijo;
- statistika v raziskovalnem trženju: statistične funkcije;
- družbeni mediji, skupnost, spretnosti vodje: analiza podatkov.

## KOMPETENCA DOBREGA POČUTJA

### DEFINICIJA

Kompetenca dobrega počutja (ali organizacijske sreče) je opredeljena na podlagi okvira Bakkerja in drugih (2011), pri čemer se upošteva, da je strokovnjak zadovoljen s svojim delom in pogosto doživlja pozitivna čustva, kot sta veselje in sreča, ter redka negativna čustva, kot sta žalost in jeza.

Vključuje znanje o:

- management človeških virov;
- vodenju;
- organizacijski sreči;

- organizacijski kulturi;
- organizacijski komunikaciji;
- endomarketingu;
- diagnostiki in analizi podatkov.

## VEŠČINE

Uporaba kompetence organizacijske sreče pomeni:

- znanje o tem, kako v organizaciji povezati ustvarjanje dobrega počutja in dobička;
- vedeti, kako spodbujati kulturo organizacijske sreče;
- vedeti, kako razviti nove izdelke, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov, spodbujajo dobro počutje in ustvarjajo vrednost za deležnike;
- imeti strateško vizijo na področju človeških virov;
- delovati kot manager sreče.

## STALIŠČA

To so stališča, ki omogočajo, da postanete mojster na področju kompetence:

- proaktivnost
- pripravljenost za učenje novih konceptov in funkcij
- pripravljenost na nenehno usposabljanje, da bi bili na tem področju na tekočem
- mentaliteta z usmerjenostjo k reševanju problemov
- vztrajnost
- osebni namen
- odprtost
- komunikativnost
- strateška vizija.

## KAZALNIKI

Kazalniki za kompetenco organizacijske sreče so:

- uporabiti diagnostiko organizacijske sreče in na podlagi tega predlagati konkretne ukrepe za doseganje kulture organizacijske sreče v določenem časovnem okviru;
- merjenje ravni organizacijske sreče;
- povezovanje organizacijske sreče in dobičkonosnosti.

## KOMPETENCA MANAGEMENTA INOVIRANJA

### DEFINICIJA

Kompetenca **managementa inoviranja** pomeni sposobnost prenosa inovativnega znanja v prakso. Ta široka kompetenca vključuje poznavanje in uporabo strateških vidikov inovacij, elementov uspešnega izvajanja inovativnih projektov in obvladovanja tveganj, strategij sodelovanja in odprtih inovacij, managementa raziskav in razvoja ter osnovnega znanja o zaščiti intelektualne lastnine.

Vključuje znanje o:

- ravni oblikovanja odprtih inovacij;
- sodelovanje in mreže za raziskave in razvoj (ang. research and development – R&D);
- različnih odtenkov odprtosti;
- ustvarjanje spoznanj in idej: soustvarjanje s strankami;
- inovacije v odprtih poslovnih ekosistemih/skupnostih/omrežjih;
- odprte spletne inovacije v industrijskih platformah;
- množično pridobivanje virov (ang. crowdsourcing).

## VEŠČINE

Biti napredni strokovnjak management inoviranja pomeni:

- razumeti in obravnavati strateške in operativne vidike inovacij;
- upravljati sodelovanje in odprte inovacijske procese ter plodno sodelovati z zainteresiranimi stranmi;
- poznati osnove zaščite in managementa intelektualne lastnine;
- upravljati proces prenosa znanja in izkušenj v poslovno prakso.

## STALIŠČA

Razvijanje odnosa do inovacij na področju trajnostnega razvoja za posameznika, gospodarstvo, družbo in okolje:

- ustvarjalno in kritično mišljenje;
- odprtost;
- usmerjenost v projekte in poslovne primere;
- radovednost;
- pripravljenost za prevzemanje tveganj in sposobnost vztrajanja.

## KAZALNIKI

Kazalniki kompetence **managementa inoviranja** so naslednji:

- izgradnja inovacijskih zmogljivosti in njihov prenos v korporativno kulturo;
- razvoj osnovnega načrta za zaščito intelektualne lastnine;
- uporaba glavnih orodij za avtomatizacijo, sodelovanje in management transakcij;
- določanje prednostnih nalog za več projektov hkrati;
- sprejemanje jasnih odločitev in načrtovanje ciljev za ekipo.

## DRUGE UPORABE

Ta metodologija se lahko uporablja tudi za naslednje kompetence:

- prodajne tehnike za mednarodne trge;
- digitalno trženje za mednarodne trge;
- spretnosti managerja družbenih medijev in različnih skupnosti;
- strateška družbena odgovornost podjetij;
- management znanja kot sprožilec organizacijskega razvoja;
- ustvarjalnost in inovativnost;
- management trženja;
- logistični management;
- management in načrtovanje v neprofitnih organizacijah.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Študija poslovnega primera od študentov zahteva, da **opišejo in analizirajo primer podjetja** ter odgovorijo na vrsto **pomislov in vprašanj**. Za lažjo izvedbo študije primera je dobro izbrati/uporabiti konkretno poslovno področje ali konkretno podjetje, tako da ga lahko študenti uporabijo kot primer (povezan s sodelovanjem z zasebnim sektorjem). S tem so povezani nekateri izzivi, ki jih je mogoče rešiti korak za korakom z analizo ustreznih podatkov, povezanih z izbranim področjem. **Vprašanja, zastavljena v študiji primera, se osredotočajo na pridobivanje kompetenc**, hkrati pa **razvijajo spretnosti**, opredeljene prej v besedilu, kot so **samostojnost, reševanje problemov** ali analitični duh.





Izdelek študentov je podroben opis problema podjetja. V najboljšem primeru se izdelek napiše ob podpori osebe, ki ima izkušnje z delom v zasebnem podjetju ali organizaciji in pozna izzive, s katerimi se podjetja soočajo na določenem področju.

Osnovni namen metodologije študije primera je vnesti v izobraževanje managementa določeno mero realizma. V nasprotju s teoretičnimi koncepti se osredotoča na uporabo konceptov in razvoja rešitev za poslovne probleme iz realnega sveta. Študent se nauči uporabljati koncepte v praksi.

V uvodnem odstavku študentovega izdelka mora biti jasno razvidno, kakšna je narava problema in kdaj je primer potekal (lahko se navedejo konkretni datumi). Vsebina primera mora pripovedovati celotno zgodbo v kronološkem zaporedju in mora vsebovati informacije o poslovnem okolju, ozadju podjetja in podrobnostih, povezanih z določenim problemom. V sklepnem odstavku je treba povzeti glavne probleme in celo sprožiti nova vprašanja.

## NAVODILA ZA IZVEDBO

1. Profesor mora najprej opraviti **začetno oceno študentov**, da dobi **predstavo o njihovem** znanju in ravni ustreznih spretnosti. Prav tako je pomembno razumeti motivacijo študentov za delo na konkretnih poslovnih primerih, ki zahteva visoko stopnjo samoorganizacije, zlasti če gre za konkretne organizacije ali podjetja.
2. **Izdelava študije primera.** Priporočljivo je pregledati splošne podatke o podjetjih, ki bodo vključena v študijo primera, ki so prosto dostopni, npr. objavljeni letni računovodski izkazi podjetja, da bi dobili nekatere pomembne številke. Nekatere dele lahko doda/ustvari tudi profesor sam. Glede na konkretno temo in kompetence, ki se bodo poučevale pri predmetu, lahko študija primera vsebuje naslednja področja in informacije:
  - a) splošno poslanstvo, vizijo in strategijo ali poslovni načrt podjetja, če je na voljo;
  - b) informacije o človeških virih: informacije o številu zaposlenih, morda profili itd;
  - c) informacije o naložbah ali računovodstvu;
  - d) **informacije o zalogah ali izdelkih**, kot je minimalna količina zalog;
  - e) **informacije o prodaji ali izdelkih** po regijah, državah, območjih, mestih.

Za oblikovanje realističnega poslovnega primera je lahko koristno srečanje z drugimi profesorji šole ali s predstavniki podjetij, da se skupaj pogovorite o tem, kaj je mogoče analizirati v resničnem podjetju, povezanim s kompetenco, ki jo želite poučevati (npr. tržne raziskave, statistika, finančni in ekonomski management ter management prodaje ali management inoviranja).

3. Ne da bi to neposredno povedali skupini, **razdelite študente** v 2 ali 3 skupine (npr. A, B in C), odvisno od njihove **ocenjene ravni znanja** in njihovih izkušenj ali spretnosti (npr. povprečna ocena pri drugih predmetih). Ko je to opravljeno, **oblikujte naključne skupine študentov** in poskrbite, da bo v vsakem stolpcu sodelovala po ena oseba. Tako bodo napredni študenti lahko pomagali tistim, ki jim manjka nekaj predhodnega znanja.
4. Sedaj lahko začnete z učno uro. Ta naj traja vsaj dve uri, bolje pa tri ure. Prvih 40 minut obsega teoretično razlago kompetence, ki jo želite poučevati, in splošni uvod. Za nadaljnjo branje študentov je treba pripraviti nekaj temeljne literature o temi. Morda je mogoče nekatere osnovne pojme razložiti v tabelah, grafikonih, majhnih delovnih listih.
5. Na drugem srečanju skupino seznanite s poslovnim primerom in ji predložite razpoložljive podatke. Cilj te seje je delovnim skupinam pojasniti nalogo in jih spodbuditi k zbiranju dodatnih podatkov. To je začetek faze analize podatkov, zato je treba določiti pravila s skupinami in med skupinami. Pomembno je tudi razdeliti pričakovane rezultate predmeta na različne naloge/izzive, ki jih morajo skupine rešiti (z analizo podatkov, povzemanjem ugotovitev, razpravo in zapisom ugotovitev).



6. Vsak teden mora vsaka skupina predstaviti rezultate tedenske naloge/izziva. Če je mogoče, se organizacija znotraj skupine prenese na skupino, tako da se ta samoorganizira. V primeru izzivov in težav lahko profesor zagotovi podporo. Vsaka skupina mora tudi začeti pisati poročilo, povezano s primerom podjetja, v katerem zapiše svoje interpretacije in zaključke iz analize podatkov. Prav tako dokumentirajo svoje izzive in učenje. Dobro bi bilo, če bi predhodno pripravili predlogo poročila s konkretnimi vprašanji, ki bodo skupino vodila pri pripravi poročila.
7. Ob koncu srečanj bodo študenti naložili končno poročilo, o zaključkih pa se bo razpravljalo v razredu.

## ČAS

Za poučevanje katere koli kompetence s pomočjo študije primera je treba nameniti **vsaj 5 srečanj po tri ure ali 7 srečanj po dve uri**, da imajo študenti čas za branje primera, delo na različnih delih tega in razvijanje veščin, ki smo jih omenili zgoraj. Jasno je, da bo skupno število ur odvisno od usposobljenosti in tudi od konkretnega poslovnega primera, ki ga je treba rešiti. Pričakujemo pa, da lahko ta metodologija idealno traja približno **30 ur**, tako da bodo lahko pridobili načrtovano znanje.

## ZAHTEVANA OPREMA

- En osebni ali prenosni računalnik na študenta.
- Microsoft Office za Excel: <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/free-office-online-for-the-web> ali Open Office/Libre Office za pisanje poročila.
- Dostop do interneta.
- Acrobat Reader: <https://get.adobe.com/es/reader/>.
- Dva profesorja v učilnici, glede na velikost skupine lahko tudi en profesor. Prava dodana vrednost bi bilo sodelovanje s partnerji iz zasebnih podjetij, ki bi jih povabili k predstavitvi poslovnega primera. Ni treba, da je ta oseba tam vsak teden, ampak da sodeluje periodično (vsake tri tedne), da dobi najnovejše informacije o poslovnem primeru in zagotovi povratne informacije.

Gradivo in viri **za spletne razrede**:

- Zoom, Google Meet ali Microsoft Team za povezavo s študenti: <https://meet.google.com/>  
Ali kateri koli drug (tudi odprtokodni) sistem za videokonference.
- Digitalno pisalo, digitalna bela tabla v primeru skupnega sodelovanja.
- Mikro in spletna kamera za spletne ure.
- Še en zaslon, da vidite študente, ki so povezani.

## INOVACIJA

Novosti te metodologije so naslednje:

1. **Poučevanje s konkretnim poslovnim primerom**: namesto tradicionalnega načina poučevanja to poslovno usmerjeno poučevanje študentom ponuja **splošen pogled na vprašanja, s katerimi se lahko sooča podjetje**. Pomaga jim razumeti, **kako oceniti in nadzorovati osebje korporacije, prodajne cilje, zaloge, rezultate glede na lokacijo** .... V skladu s tem je to dodatno orodje za **razvoj managementa znanja in logističnega managementa**. Zelo dobro je za usmerjanje študentov, kako se teoretično znanje uporablja ali se lahko uporablja v praksi.
2. Ta metodologija ponuja **medsektorski** (ang. cross-cutting) **pristop**: vključuje vsebine učnega načrta, ki jih je treba obravnavati pri različnih predmetih (ali disciplinah), namesto

da bi jih poučevali in se jih učili pri enem določenem predmetu. Omogoča **interdisciplinarno razmišljanje in sodelovalno učenje**. Tako se lahko na primer odločijo, katero naložbo je treba izbrati z uporabo Excelove funkcije Neto sedanje vrednosti, kateremu zaposlenemu izplačati nagrado na podlagi rezultatov in uspešnosti, kateri izdelek je treba uvesti na trg na podlagi napovedi, kako izboljšati tržna poročila z vizualnimi in jasnimi grafikoni ... V projektu lahko sodelujejo profesorji **različnih učnih področij in tudi predstavniki zasebnih podjetij**, namenjen pa je razvoju mehkih veščin, kot so samostojnost, reševanje problemov in organiziranost.

3. Ta metodologija ima v **študente usmerjen pristop k učenju in vključuje nadarjene študente**. S skupinskim delom se lahko študenti naučijo samoorganizacije in medsebojne podpore, na primer študenti z **dobrimi analitičnimi in logičnimi sposobnostmi** lahko podpirajo skupino in tako bo podprto učenje drug od drugega. Študenti **bodo izboljšali tudi mehke spretnosti**, kot so komunikacija, samospoštovanje, medosebni odnosi. Sošolci so na splošno manj kritični in bolj razumevaajoči do svojih vrstnikov kot do profesorja. Po drugi strani pa so se včasih bolj pripravljeni naučiti lekcije od nekoga iz istega ranga kot od profesorja. Po drugi strani pa študenti, ki jim **primanjkuje analitičnih in logičnih spretnosti**, bolje razumejo z resničnimi primeri, kadar jih primerjamo z osnovnimi načeli, kot je logični razvoj. Zato je uporaba študij primerov učinkovita tehnika pouka, saj lahko pri odgovorih na vprašanja, kot je "Kaj bi vi storili v takšni situaciji?", dobijo tudi drugo stališče.
4. Študentom pomaga **pri prehodu na naslednjo raven razvoja**: poslovni primer je pripravljen tako, da spodbuja izkušnje uspeha, ki prispevajo k zavzetosti in motivaciji študentov v učnem procesu. Po drugi strani pa profesorju omogoča, da prilagodi strategije poučevanja in učenja glede na napredovanje znanja in spretnosti študentov.
5. Razporeditev študentov v skupine za zagotavljanje **dobrega ravnovesja**: ustvarjanje skupin ob upoštevanju nekaterih meril, kot so spol, raven znanja in izkušenj, mehke spretnosti ali hobiji, resnično razvija sposobnost skupinskega dela, skupinsko delo pa se nanaša na vključevanje oseb, ki so lahko zelo različne. Profesor poskrbi, da so skupine uravnotežene in da lahko študentom, ki imajo največ težav, pomagajo drugi v skupini.

## SPLETNA UPORABA

To metodologijo je **mogoče uporabiti na spletu**. Letos 2021, med pandemijo Covid 19, je bila preizkušena.

Najprej se v koledarju Google Calendar ali drugi aplikaciji deli koledar seje in povezava do nje.

Nato bo profesor delil zaslon med razlago **študije poslovnega primera**, ki je sestavljena iz **opisa in analize podjetja**, pri čemer je treba odgovoriti na vrsto **pomislov in vprašanj v zvezi s tem podjetjem**.

Profesor bo tudi delil zaslon med razlago Excel-a, tako da bodo študenti lahko sledili korak za korakom.

Ko bodo morali študenti delati skupaj, bodo ustvarili tudi povezavo za sestanek.

1. Za povezavo s študenti bomo uporabili Google Meet, Zoom ali drugo brezplačno platformo.  
Slabost pri tem je, da vsi študenti potrebujejo doma internetno povezavo in računalnik, žal pa je še vedno nekaj takih, za katere to ni možno.
2. Za izmenjavo vseh informacij s študenti uporabljamo Moodle, skupni Googlov Drive ali drugo **brezplačno orodje**:

- študija primera;
  - viri (npr. učbeniki);
  - uporabne povezave;
  - dodatne vaje z rešitvijo.
3. Digitalno pisalo ali tablo lahko uporabite, kadar je to potrebno za razlago teoretičnega dela.
  4. Da bi rešili dvome in težave študentov, bodo po eni strani lahko delili svoj zaslon, profesor pa bo lahko med spletnimi sejami zlahka rešil njihove dvome. Po drugi strani pa bo za reševanje posebnih vprašanj na voljo forum.
  5. Z določitvijo časa vzpostavitve povezave bi bila aplikacija za klepet dobra rešitev za hitro interakcijo ter vprašanja in odgovore med študentom in profesorjem.

## Zaključki

Uporaba te metodologije na spletu je mogoča in lahko deluje, vendar pa študentom ne bo tako udobno kot izvedba v živo za postavljanje vprašanj ali za skupinsko delo in medosebne odnose. Iz teh razlogov je zanimivo dodati forum za reševanje dvomov in klepet, da se zagotovi interakcija med profesorjem in študenti.

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

Ta metodologija temelji na **študiji primera**. Kljub temu je nujno **spremljati napredek študenta na tradicionalen način**, zlasti zato, da se zagotovi, da je študent sposoben razviti zgoraj omenjene spretnosti, kot sta **analitično mišljenje in reševanje problemov** na eni strani ter pridobiti posebne kompetence **na drugi strani**. Zaradi vseh teh razlogov je potrebno, da je ocenjevanje periodično, tj. vsak teden, in temelji na predhodno razvitih kazalnikih:

Vrednotenje se lahko izvede **z različnimi nalogami, pri čemer je vsaka naloga osredotočena na kazalnik kompetence**.

To lahko v Moodle organizirate na naslednji način:

- a) Naloga 0: Začetna evalvacija, da vidimo raven študentov in ugotovimo, ali so v skupini študentov kakšne razlike.
- b) Naloga 1: Ocenjevalni listi z osnovnim znanjem o posebnih kompetencah/teoretičnem znanju
- c) Naloga 2: Praksa uporabe teoretičnega znanja in njegova uporaba v poslovnem primeru
- d) Naloga 4: Vaja interpretacije podatkov, analize in predstavitve rezultatov analize.
- e) Naloga 5: Samoorganizacija, kako študent opravi tedenske izzive.
- f) Itd.

Vsako nalogo je mogoče ovrednotiti z nekaj problemi, osredotočenimi na posamezen kazalnik. Študent lahko kot navodilo za uresničitev naloge dobi naslednji rubrični list.

Rubrika za ocenjevanje za Excel	Začetek 1	Potrebno izboljšanje 2	Sprejemljivo 3	Doseženo 4	Vzorno 5
Razume problem in zahteve	Študent kaže nepopolno razumevanje problema	Študent kaže rahlo razumevanje problema in zahtev	Študent kaže razumevanje problema in večine zahtev	Študent kaže popolno razumevanje problema in vseh zahtev	Študent pokaže popolno razumevanje problema in vseh zahtev ter odlično reši vprašanje s preglednico, ki je popolnoma

Pravilna izbira podatkov	Nepravilen izbor podatkov	Delno nepravilen izbor podatkov	Pravilna izbira podatkov z nekaj manjšimi napakami	Popoln izbor podatkov	organizirana in jasna. Popolna izbira podatkov in vse težave so popolnoma pravilne
Oblikovanje (oblika, linija, postavitev, barva)	Zelo slabo oblikovanje	Slabo oblikovanje	Oblikovanje je sprejemljivo, vendar bi ga bilo mogoče izboljšati	Dobro oblikovanje	Odlično oblikovanje

**Tabela 1: Rubrični list**

Po drugi strani pa bodo pri vsaki nalogi ocenjene tudi mehke veščine, predvsem **samostojnost, timsko delo, odnos do reševanja, sposobnost razmišljanja in pozitivna naravnost.**

Te mehke spretnosti je mogoče oceniti z opazovanjem, kako študenti delajo med različnimi srečanji, in tudi z analizo končnega poročila o študiji primera, ki ga študenti predložijo ob koncu predmeta.

**10 % ocene** lahko temelji na opazovanju študentov med celotnim postopkom (pozitiven odnos, sodelovanje, samostojnost, empatija in vztrajnost), **90 %** pa na končnem poročilu.

RUBRIKA O OPAZOVANJU ŠTUDENTOV V RAZREDU (10 % KONČNEGA POROČILA)		
Mehke spretnosti	KAZALNIKI VREDNOTENJA	LESTVICA
		1,2,3,4 (*)
Avtonomija	Poskusi sam rešiti naslednje naloge	
	V primeru konflikta ga poskusi rešiti sam.	
	Prepričan je o svojih idejah	
Inoviranje	Izkazuje zanimanje za mednarodne aktualne zadeve	
	Je dovteten in sposoben prilagajanja.	
	Prinašanje novih idej v razred	
Organizacija	Pravočasno opravlja naloge	
	Naloge imajo vse zahtevane elemente	
Odgovornost	Ima utemeljitve za opravičene izostanke	
	Prinaša potrebno gradivo	
	Izkazuje koncentracijo pri pouku	
Medosebni odnosi	Je povezan s skupino	
	Zlahka se sporazumeva z vsemi.	
Timsko delo	Je sposoben reševati konflikte	
	Aktivno sodeluje	
	Sposoben je sodelovati z vsemi	
Angleščina	Odgovor v angleščini	
Komunikacija	pravilno govoriti z študenti in profesorji	
Preprečevanje tveganja (Covid-19)	Uporablja zahtevane preventivne ukrepe.	

Kakovost	Kakovostna izvedba dela	
Raznolikost	Spoštovanje raznolikosti razreda	
	uporablja reprezentativne predstavitve razreda	
	Uporablja univerzalni jezik	
Vključevanje	Ima zanimanje za druge kulture	
	Spoštuje individualne razlike	
	Poskuša zmanjšati ovire, ki lahko obstajajo v razredu/centru.	
	Pripravljen je pomagati vsem.	

**Tabela 2: Rubrika o opazovanju študentov**

**Ocena končnega poročila** lahko temelji na:

- jasni predstavitvi in organizaciji končnega poročila (največ 3 strani);
- pravilnem odgovarjanju na vprašanja;
- pripravi inovativnih in ustvarjalnih predlogov;
- pravilni analizi in razlagi podatkov;
- dobrih strateških odgovorih z vidika podjetja.

Parametre ocenjevanja in kazalnike je treba razviti po oblikovanju poslovnega primera. Ob koncu predmeta bodo študenti izpolnili **vprašalnik o zadovoljstvu**, da bi izboljšali prihodnja predavanja.

## ZGODBA UPORABNIKA

Ta zgodba uporabnika je primer uporabe poslovne metodologije na ravni naprednega znanja programa Excel ali Google Sheet.

### Na poti do pridobitve napredne ravni Excel ali Google Sheet (pogled študentov)

#### 1. Osnovne informacije

Kdaj: oktober 2021, študenti so v tretjem semestru

Kje: Vic, Katalonija

Kdo (študenti): Olivia, izredno motivirana italijanska študentka z dobrim predznanjem; Pep, razočarani katalonski študent, ki prihaja iz povprečne srednje šole; Omar, maroški študent s slabo ravnjo angleščine

Kdo (profesor): Marc, profesor usposabljanja na visoki ravni, želi svoje študente pripeljati do napredne ravni programa Excel ali Google Sheet, ne da bi jih pri tem stresiral ali demotiviral.

Kaj: med drugim želijo opraviti tečaj Excela, da bi pridobili diplomu IMM.

Zakaj: Želijo izboljšati svoje možnosti za iskanje zaposlitve.

#### 2. Nastavitve

##### 2.1 NEKOČ...

Olivia, Pep in Omar so nekateri študenti pri predmetu Mednarodni Management Trženja. Prvi semester so preživeli v Italiji, drugega pa na Nizozemskem. Zdaj so v tretjem semestru v Kataloniji, nato pa nadaljujejo študij na Portugalskem. V popoldanskem času obiskujejo predmete Finančni Management, tržne raziskave in podjetništvo. Ti trije predmeti vključujejo tudi del, ki se osredotoča na Excel, tako da študenti pridobijo to kompetenco. Pep in Omar sta zaradi tega precej zaskrbljena, saj nihče od njiju še ni delal z Excel-om. Upata, da to ne bo pretežno in ne bo vplivalo na uspeh različnih predmetov. Predvsem ju zanima praktično delo in ne osredotočanje na teorijo, ki se jima pogosto zdi nekoristna. Olivia, ravno nasprotno, ga je že uporabljala na praksi v Italiji in pozna osnovna orodja tega programa. Z veseljem bi svoje znanje

uporabila za pomoč sošolcem, in zakaj ne, izvedla teoretično predavanje, da bi se zavarovala med javnim nastopanjem.

## 2.2 GEOGRAFIJA

Tretji semester pri IMM je hkrati zahteven in koristen, saj se študenti seznanijo z obema predmetoma na Institut de Vic in Escola del Treball. Tako v Vicu kot v Lleidi si morajo poiskati nastanitev, pri čemer se jih je večina odločila, da si bodo delili stanovanje s sošolci. Učijo se v čudovitem okolju.



Slika 1: Prikaz razdalje med Vicem in Lleido

## 2.3 CILJI

Glavni cilji Olivie, Pepa in Omarja so pridobiti diplomu IMM. Želijo se tudi naučiti vsebine in pridobiti kompetence, ki jim bodo služile v prihodnosti in jim pomagale pri iskanju dobre zaposlitve.

## 2.4 NEKATERA VPRAŠANJA

Nekateri dijaki so poudarili, da je **študij računovodstva in zakladništva v finančnem managementu nesmiseln**, saj si želijo delati v marketinškem oddelku podjetja. Ne razumejo, zakaj se morajo učiti, kako narediti računovodske vknjižbe, če nikoli ne bodo delali v računovodskem oddelku. Poleg tega so jim povedali, da bodo morali opraviti praktično študijo primera, in bojijo se, da bo to velika obremenitev. Ne razumejo, zakaj morajo uporabljati Excel, saj danes obstajajo programi, ki vse opravijo samodejno.

Prav tako so precej negativno naravnani glede trga dela in perspektive zaposlitve.

## 3. Zgodba

### 3.1 OPIS PRIČAKOVANE ZGODBE

V začetku oktobra Olivia, Omar in Pep sedijo v razredu in profesor jim razloži, da bodo za učenje Excela analizirali praktično študijo primera velikega podjetja in da bodo potem naredili nekaj praks, povezanih s tem. Korak za korakom bodo sprejeli tudi nekaj odločitev o človeških virih, liniji izdelkov podjetja, prodaji in trženju ter stroških logistike in trženja.

Pred razlago študije primera profesor opravi začetno ocenjevanje s kvizom, s katerim ugotovi njihovo predhodno raven znanja programa Excel, ter z drugimi vprašanji o njihovem akademskem ozadju, ravni znanja angleščine in mehkih veščinah.



Profesor Marc jim razloži tudi, kako je organizirana platforma Moodle, kjer bodo našli informacije o tečaju, praktične vaje, ki jih bodo morali predložiti vsak teden, ter podporna navodila, povezana z različnimi funkcijami in aplikacijami programa Excel.

Olivia, Omar in Pep preverijo, ali imajo dostop do sistema Moodle z uporabo splošne šolske e-pošte.

Profesor jim poda dokument z vsemi informacijami o študiju primera, kot so opis organizacije podjetja, tržni kontekst, tabele s podatki in citirane izjave ter povezave do URL-jev in videoposnetkov.

Olivia, Pep in Omar začnejo brati dokument neposredno na digitalni platformi Moodle.

Profesor začne razlagati nekaj potrebnih osnovnih pojmov, da lahko vsak študent začne vaditi Excel.

### 3.2 NEKEGA DNE...

Od danes, 23. oktobra, se Olivii, Omarju in Pepu zdi reševanje različnih izzivov dokaj enostavno: podati morajo le nekaj oblik, razvrstiti podatke in uporabiti filtre. Zdaj pa se morajo na podlagi podatkov o prodaji v vzhodnoazijski regiji odločiti, ali naj Alibaba odpre podružnico v Avstraliji ali ne, in za analizo tega morajo ustvariti vrtilne tabele, vendar še niso povsem ugotovili, kako to deluje. Tudi ob ogledu vadbice, ki je dostopna v Moodlu, niso mogli rešiti zapletenih problemov. Omar je bolj analitičen v skupini, vendar niti on tega ne razume.

### 3.3 ZARADI TEGA

Zaradi tega so Olivia, Omar in Pep nervozni, ker so blokirani pri reševanju te posebne naloge. Nezadovoljni so tudi z Marcom, profesorjem, saj se je postopek reševanja naloge v demonstracijah v razredu zdel razmeroma enostaven, vendar ne navaja dovolj primerov za dobro razumevanje orodja vrtilne tabele. Po drugi strani pa morajo sprejeti nekaj človeških, finančnih in trženjskih odločitev, vendar potrebujejo rezultate, ki jih dajejo Excelova orodja. Niso navajeni, da bi jih pri tovrstnih operativnih odločitvah vprašali za mnenje.

## 4. Vrhunec

### 4.1 RESOLUCIJA

Naslednji teden, 30. oktobra, je Marc ponovno razložil vrtilno tabelo in Giorgio, študent, ki je dve leti delal v podjetju v računovodskem oddelku, se je prav tako strinjal, da se udeleži tega dodatnega srečanja z nekaj več praktičnimi primeri vrtilne tabele. Za to bo dobil dodatno oceno, hkrati pa bo z veseljem delil svoje znanje in pomagal drugim.

Olivia, Omar in Pep do potankosti sledijo Giorgijevim in Markovim navodilom ter postopoma začnejo razumevati logiko dinamičnih tabel. Končno lahko ocenijo stroške prodaje v vzhodnoazijski regiji in sprejmejo strateško odločitev o hčerinski družbi v Avstraliji.

Za naslednje naloge Marc doda še druga navodila za različne funkcije v Excelu, pri pouku pa je z njim še en profesor, ko študenti potrebujejo podporo pri reševanju zahtevnejših nalog.

### 4.2 NAUK...

Nekateri študenti potrebujejo več časa, da opravijo nalogo določene težavnostne stopnje, profesor pa mora po potrebi dodati podporo. V razredu morata biti prisotna dva profesorja, kadar je to mogoče.

Potrebni so viri, kot so že rešene vaje in kratki učbeniki, da lahko Olivia, Pep in Omar z lahkoto sledijo pouku.

Študijski primer mora biti popolnoma jasen, vsaka naloga pa mora voditi do ene odločitve, povezane z določenim področjem podjetja. Na ta način bodo študenti videli svoj napredek pri predmetu.

---

## PROFIL ŠTUDENTOV

Uporaba te metodologije v eni skupini lahko deluje, v drugi skupini pa bi se lahko zgodilo, da bi bilo to težje.





Za uspešno poučevanje morajo študenti imeti:

- relativno dobro raven angleščine;
- dober odnos do učenja;
- Ne velike razlike v ravni in predznanju med študenti (žal ta pogoj ni vedno izpolnjen);
- stopnjo samostojnosti in pripravljenosti za učenje brez potrebe po stalnem nadzoru s strani profesorja;
- motivacijo.

Brez teh pogojev metodologija ne bo dobro delovala.

## POVEZANE METODOLOGIJE

### - Dizajnersko razmišljanje

Poslovni primer je metodologija, s katero se lahko študenti učijo kompetenc in mehkih veščin na praktičen način, tako da svoje veščine uporabijo na konkretnem praktičnem primeru.

Pri nekaterih temah se lahko metodologija poslovnega primera obogati z dizajnerskim razmišljanjem, če je treba v primeru poslovnega primera rešiti konkreten problem.

Metodologija dizajnerskega razmišljanja pomaga pri oblikovanju reda za razvoj izziva, ki bo pripeljal do inovativne rešitve.

Več informacij o metodologiji dizajnerskega razmišljanja najdete v posebnem poglavju tega projekta.

Če povzamemo, metodologija dizajnerskega razmišljanja pomaga študentom **organizirati način analize poslovnega primera**, se osredotočiti na **ustvarjalnost pri iskanju rešitev** in ponuditi inovativna orodja za reševanje zastavljenih vprašanj. V okviru metodologije poslovnega primera se lahko glede na potrebe uporabijo tudi posamezni koraki dizajnerskega razmišljanja. To pomeni, da lahko profesor vključi metodologijo kot celoto ali nekatere njene posamezne elemente.

## REFERENCE

- <http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculum-terminology/c/cross-cutting-themes>
- <https://teach.com/what/teachers-know/teaching-methods/>
- <https://www.annualreports.com/Company/texas-roadhouse-inc>
- <https://www.thetechteacher.net/2018/01/easy-ways-to-group-your-students.html>
- [https://www.researchgate.net/post/Why do the teachers prefer to stick to the regular methodology techniques while sometimes they need mixed methods or even new methods](https://www.researchgate.net/post/Why_do_the_teachers_prefer_to_stick_to_the_regular_methodology_techniques_while_sometimes_they_need_mixed_methods_or_even_new_methods)
- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23752696.2020.1810096>
- <https://www.webnotes.com/how-to-change-display-language-in-microsoft-office/>
- <https://pedagogie.quebec.ca/le-tableau/tenir-compte-de-la-zone-proche-de-developpement-des-etudiants-dans-son-enseignement>
- <https://www.ozassignments.com/importance-of-case-study-in-education/>
- <https://www.emeraldgrouppublishing.com/how-to/authoring-editing-reviewing/write-a-teaching-case-study>
- <https://www.emeraldgrouppublishing.com/sites/default/files/2020-02/guide-writing-cases.pdf>

# DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	3–25.
<b>Osebo / Preko spleta</b>	Ni pomembno.
<b>Potreben čas</b>	Pet tednov, srečanja po 2 uri.
<b>Zahtevana orodja</b>	Projektor, bela tabla.
<b>Vključenost deležnikov</b>	Veliko bolje je, če so vključena podjetja.
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje posebno usposabljanje?</b>	Da, profesor potrebuje dodatno izobraževanje.
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	Ni zahtevana.
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	Niso zahtevane.
<b>Ocenjevanje</b>	Neprestano ocenjevanje med procesom in zaključni test.

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena kot uporabna za razvoj kompetence **ustvarjalnosti in inovativnosti**, ki jo želimo razviti pri študentih naših mednarodnih skupnih študijskih programih.

## KOMPETENCA USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI

### DEFINICIJA

Namen je obvladovanje inovacij kot enega ključnih dejavnikov **družbeno odgovornega in trajnostnega razvoja**. V turbulentnem mednarodnem okolju bo študent sposoben odkrivati inovativne priložnosti in razvijati inovativne rešitve - od razvijanja kreativnih rešitev, njihovega vrednotenja, razvoja prototipne rešitve in dokaza koncepta (ang. proof of concept).

### VEŠČINE

- Sposobnost prepoznavanja problemov/izzivov in priložnosti.
- Sposobnost ustvarjanja izvirnih idej.
- Sposobnost njihovega vrednotenja.
- Sposobnost razvoja/prototipizacije izumov.
- Sposobnost vključevanja strank v inovacijski proces.

### STALIŠČA

- Razumevanje potrebe po inovacijah v sodobni družbi.
- Odnos do empatičnega razumevanja stranke ali uporabnika.
- Stalen proces iskanja priložnosti in razvoja novosti.
- Odprte inovacije, sodelovanje in interakcija kot vrednota.
- Miselnost - prehod od rutine k ustvarjalnosti in izboljšavam.
- Pridobivanje in usvajanje osnovnih načel trženja.
- Razvijanje sposobnosti uporabe trženjskih praks v poslovnem delovanju.
- Krepitev samozavesti pri prepoznavanju, načrtovanju, izvajanju in nadzoru trženja.
- Pridobivanje in osvajanje osnovnih načel trženja.



- Razvijanje sposobnosti uporabe trženjskih praks pri poslovanju.
- Krepitev samozavesti pri prepoznavanju, načrtovanju, izvajanju in nadzoru trženja.

## KAZALNIKI

Študent razvije:

- sposobnost prepoznavanja problemov/izzivov in/ali njihovega preoblikovanja v in priložnosti;
- sposobnost ustvarjanja izvirnih zamisli, njihovega vrednotenja in izbire;
- sposobnost razvijanja/protitipiranja izumov;
- sposobnost vključevanja kupca v inovacijski proces.

## DRUGE UPORABE

Ta metodologija se lahko uporablja tudi za naslednje kompetence:

- prodajne tehnike za mednarodne trge;
- digitalno trženje za mednarodne trge;
- spretnosti managementa družbenih medijev in skupnosti;
- strateške družbene odgovornosti podjetij;
- management znanja kot sprožilec organizacijskega razvoja;
- ustvarjalnost in inovativnost;
- trženjski management;
- management inoviranja;
- management logistike;
- management in načrtovanje v neprofitnih organizacijah.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Pri poučevanju ustvarjalnosti in inovativnosti bo metodologija temeljila na prilagojenem pristopu dizajnerskega razmišljanja, katerega cilj je omogočiti ekipam (ustrezni skupini študentov), da analizirajo probleme ter hitro in učinkovito razvijejo inovativne rešitve z uporabo ustvarjalnih orodij. Na začetku bo razloženo, kaj točno je inovacija in kaj pomeni ustvarjalnost. Nato bodo osebe opravile proces dizajnerskega razmišljanja in se lotile enega od ugotovljenih problemov v družbi, ki jih obkroža. Ker so ciljna skupina študenti s področja poslovne administracije, predlagamo, da se izbere tema o socialnih podjetjih, kjer zasebni sektor prispeva k socialni enakosti in enakim pravicam v družbi.

Proces oblikovalskega razmišljanja vključuje šest faz: razumevanje, raziskovanje, sintetiziranje, snovanje idej, izdelava prototipa in testiranje. Na ta način se lahko člani inovacijske skupine po delih približajo rešitvi problema. Prve tri faze procesa se osredotočajo na raziskovanje vprašanja in problema, ki stoji za njim. V naslednjih fazah se ustvarjajo in preizkušajo zamisli za rešitev.

Na predmetu se bodo študenti naučili orodij in metod, ki uporabljajo metodologijo oblikovalskega mišljenja, in jih korak za korakom uporabljali pri izvajanju lastnih projektov. Redni spletni ali seminarji v živo bodo ustvarili prostor za razmislek o idejah, procesu in napredku ter nudili podporo študentom pod vodstvom profesorja.

### NAVODILA ZA IZVEDBO

Na vsakem koraku se naučimo, kako se z izzivom spoprijeti z različnih vidikov.

V nadaljevanju opredeljujemo korake, ki nas pripeljejo od začetnega vprašanja do končne rešitve, ki jo je mogoče uporabiti v poslovnem primeru:



**1. srečanje: uvod.** Priprava, uvod v metodologijo oblikovalskega razmišljanja ali opredelitev projekta (problema, ki ga je treba rešiti). Izvedba začetne ocene ravni študentov v razredu, da bi jim lahko bolj pomagali.

Profesor predstavi splošni časovni okvir projekta za ta seminar. Skupina bo razdeljena v projektne skupine (2-4 osebe). Obstajajo različni načini oblikovanja skupin, če se predmet izvaja porazdeljeno v različnih državah, se lahko skupine oblikujejo po državah. Lahko pa se skupine razdelijo glede na njihove interese. Dobro bi bilo, če bi profesor po začetnem ocenjevanju razdelil skupino tako, da bi se študenti z enako ravno lahko razdelili v različne skupine, tako da bi sposobnejši študenti lahko pomagali šibkejšim. Po **1. srečanju** morajo študenti opredeliti svoje projekte, s katerimi se bodo ukvarjali v naslednjih 7 tednih. Cilj je, da se do naslednjih sej določijo skupine in izbere tema projekta za vsako skupino.

**2. srečanje: razumevanje.** Skupina mora zbrati čim več informacij o problemu, ki ga je izbrala za reševanje. Cilj članov skupine je, da se spoznajo med seboj in pridobijo razumevanje problema. Po uvodu in razmisleku ekipe začnejo izvajati vaje za viharjenje možganov (ang. brainstorming) z uporabo **interaktivnih orodij**. Obstajajo različne metode in orodja za organizacijo vaje viharjenja možganov v okviru procesa dizajnerskega razmišljanja, odvisno od teme in oblike učne ure (na spletu ali brez povezave v isti sobi). Profesor predstavi in predlaga različna orodja za viharjenje možganov (npr. miselni vzorec), študenti pa uporabijo eno od izbranih metod za viharjenje možganov o svoji temi. Po koncu srečanja lahko nadaljujejo z viharjenjem možganov v posebej pripravljenih prostorih. Do naslednjega srečanja si morajo ustvariti jasno sliko o problemu, ki ga bodo nadalje raziskovali na 3. srečanju.

**3. srečanje: raziskovanje.** Ekipe začnejo iskati znanje od zunaj, z internetnimi raziskavami, intervjuji, manjšimi anketami. Intervjuje in ankete lahko opravijo na spletu ali brez njega, na ulici z naključnimi ljudmi ali z izbrano skupino (drugimi študenti v šoli, profesorji, prijatelji itd.). Cilj tretjega srečanja bo predstaviti rezultate drugega koraka, drug drugemu zagotoviti povratne informacije in začeti proces raziskovanja. Projektne skupine bodo - pod vodstvom profesorja - razpravljale in se dogovorile, kako bodo zbrale potrebne informacije. Pripravile bodo vprašalnik za izvajanje intervjujev in načrtovale postopek intervjuvanja po srečanju.

Profesor je tu zato, da projektne skupinam nudi podporo in daje priporočila, kakšen ukrep lahko uporabijo za zbiranje potrebnih podatkov. Po 3. srečanju bodo študenti izvedli načrtovane in dogovorjene ukrepe, pri čemer se bodo usklajevali in uporabljali interaktivni prostor svojega projekta. Projektne skupine bodo o rezultatih poročale na začetku 4. srečanja.

**4. srečanje: sinteza.** Sinteza je zdaj namenjena vnašanju reda v kaos podatkov, zbranih med 3. srečanjem in po njem. Študenti se trudijo - ob podpori profesorja - razvrstiti podatke in oblikovati bolj konkreten in osredotočen problem. Tako bo skupina lahko na podlagi zbranih informacij oblikovala persono. Persona je podroben opis vzorčne ciljne skupine, ki bi ji reševanje zadevnega problema koristilo. Cilj oziroma izid 4. srečanja bo razviti persono in jo predstaviti na ob koncu srečanja ali na začetku 5. srečanja.

**5. srečanje: zamisli.** S tem korakom se projektne skupine premaknejo od opisa problema do koraka ustvarjanja idej. Med srečanjem bo profesor projektne skupinam zagotovil orodja in metodologije za viharjenje možganov in generiranje idej, študenti bodo te metodologije uporabili v svojem projektu. Po koncu srečanja bodo študenti asinhrono nadaljevali viharjenje možganov po vnaprej določeni metodi in predstavili rezultate svojega viharjenja možganov na začetku srečanja 6.

**6. srečanje: prototip.** S prototipom bodo prve ideje dobile konkretno obliko. Dodana vrednost predvidene rešitve je, da jo dodatno izostrimo z izdelavo in razpravo o morebitnem prototipu. Glavni cilj pri tem je uporabiti kar največjo ustvarjalnost, da prototip postane oprijemljiv z uporabo materialov (npr. papir, plastelin ali Lego), in metod (npr. igra vlog, uporabniške zgodbe). Projektne skupine bodo ob podpori vodje usposabljanja, ki bo skupini posredoval



materiale, orodja in metode, ki jih lahko uporabijo, začele delati na svojih prototipih. Cilj je dokončati prototipe med srečanjem ali po njem in jih predstaviti celotni skupini na 7. srečanju.

**7. srečanje: preizkus.** V zadnji fazi želijo projektne skupine ugotoviti, v kolikšni meri izbrana ciljna skupina razume in sprejme prototip. Cilj zadnjega srečanja je načrtovati in začeti zbiranje povratnih informacij od opredeljene ciljne skupine. Povratne informacije bodo uporabljene za ocenjevanje in nadaljnji razvoj prototipa in s tem ideje v smeri razvoja končnega izdelka.

Med srečanjem, po predstavitvi prototipov, se lahko zberejo in dokumentirajo prve povratne informacije od drugih udeležencev predmeta.

Profesor bo projektne skupine seznanil z metodami in možnimi orodji za zbiranje povratnih informacij. Projektne skupine bodo razpravljale in določile, kako bodo zbirale zunanje povratne informacije. Postopek bodo začele med srečanjem in ga nadaljevale v majhnih asinhronih skupinah. Rezultati bodo predstavljeni na zaključnem srečanju.

**8. srečanje: retrospektiva:** To srečanje je načrtovano za predstavitev splošnih rezultatov projektne skupine in razmislek o celotnem procesu dizajnerskega razmišljanja.

---

## ČAS

Pristop naj bi bil hibriden (v živ in prek spleta), razdeljen na različne faze, sinhroni med seminarскими srečanja (od 2 do 4 ure vsak teden, odvisno od velikosti skupine in števila projektnih skupin) in asinhroni med izvajanjem projekta.

Cilj je, da so po dobrem uvodu (4 ure) tedenska srečanja čim krajša in da se jih organizira tako, da se projektnim skupinam ponudi prostor za srečanje in razpravo o napredku. Vsaj 2 uri na teden sta še vedno potrebni za zagotavljanje metodologije in načrtovanje naslednjih korakov.

---

## ZAHTEVANA OPREMA

- Bele table, markerji za bele table ter druga debela in tanka pisala različnih barv in različno obarvani listki, lepljive pike različnih barv in velikosti (če gre za srečanje v živo).
- Če so načrtovana spletna srečanja, digitalna bela tabla (Miro, Mural, ali katera druga brezplačna rešitev).
- Orodja za spremljanje časa. Ker ljudje postanejo produktivni in ustvarjalni ob bližajočih se predložitvah in rokih, oblikovalsko razmišljanje deluje s strogimi časovnimi omejitvami. Zato mora biti na voljo možnost merjenja časa.
- Za beleženje raziskovalnih podatkov so najprimernejši snemalniki (diktafoni), fotoaparati in beležnice, kot praktično alternativo pa lahko uporabite tudi pametni telefon.
- Za izdelavo prototipov potrebujete mešanico različnih materialov (npr. karton, žica ali plastelin, različne liste papirja v različnih barvah, lepilo, gumijasti obročki, vrvce, škarje, žica, podstavki za pivo, Lego... in vse druge pripomočke, ki jih imate pri roki za izdelavo).
- Pri spletnih srečanjih lahko prototipe razvijate prek spleta (Photoshop ali katerakoli druga ustvarjalna programska oprema) ali pa doma izdelate otipljive prototipe.

---

## INOVACIJA

Metodologija obstaja in se uporablja na različnih področjih. Inovacija bi lahko bila uporaba metodologije v posebnem okvirju. Pri tem gre za to, da bodo imeli študenti nalogo opredeliti probleme in razviti ideje, ki se lahko vključijo v socialno podjetje, ki rešuje problem v družbi.

Druga inovativna zamisel bi bila povezati ta predmet z drugim predmetom, ki se izvaja vzporedno, in ga uporabiti za reševanje konkretnega problema.

Tudi izzive v konkretni izobraževalni ustanovi ali mreži ITHEN si je mogoče zamisliti kot možno temo izvajanja.

To metodologijo smo izbrali, ker je zelo učinkovita za doseganje zgoraj opisanih kompetenc. Postopek je dolgotrajen, vendar ustvarja prostor za resnično učenje in uporabo idej v praksi. Krepi razumevanje izzivov v družbi, komunikacijo in interakcijo ter pri mladih gradi sposobnost usmerjanja v rešitve in ustvarjalnost.

## SPLETNA UPORABA

To metodologijo je mogoče uporabiti tudi na spletu, in sicer z uporabo spletne bele table kot delovnega prostora (Miro ali Mural ali druga orodja). Tedenska srečanja se lahko organizirajo prek videokonferenc. Edini izziv pri tem je izdelava prototipov. Za zagotovitev učinkovitosti faze izdelave prototipa so potrebne ustvarjalne rešitve za razvoj oprijemljivih prototipov. Dodano vrednost metodologiji bi prineslo tudi to, da bi bili člani ene skupine v istem mestu, tako da bi se lahko srečali po spletu in tesneje sodelovali pri različnih korakih. Lahko pa bi si zamislili in prakticirali tudi ustvarjalno spletno sodelovanje.

Spletno izvajanje gradi nekatera tveganja, zlasti če študenti niso vajeni spletnih načinov in se pred začetkom predmeta med seboj ne poznajo dobro. V tem primeru je potreben večji napor v fazi uvajanja. Pomembno je oblikovati dobre projektne skupine, ki vzpostavijo dobro podlago za sodelovanje v sedmih tednih.

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

**Formativno ocenjevanje** mora biti v središču te projektne metodologije. Na vsaki stopnji naj študenti redno oddajajo svoje nedokončane izdelke in prejmejo povratne informacije, ki jih uporabijo za nadaljevanje dela. Pomembno bi bilo, da se za vsako fazo razvijejo merila za ocenjevanje, ki se bodo uporabljala za ocenjevanje napredka učencev.

Kriteriji ocenjevanja lahko sledijo spodaj opisani Bloomovi taksonomiji, ki bi profesorju pomagala oceniti delo študentov po vsaki učni uri.

- **Ocenjevanje** znanja osnovne terminologije, uporabe konceptov in metod v praktičnih vajah: tu se lahko uporabi vprašalnik (test), ki se lahko izvede tako on-line kot off-line. Da bi zagotovili, da se študenti zavedajo uporabe okvira, mora vprašalnik vsebovati predvsem vprašanja, ki povezujejo teorijo in primere.
- **Predstavitev** rezultatov procesa oblikovalskega razmišljanja: Povratne informacije o predstavitev pomagajo spremljati, ali študenti znajo uporabljati predstavljena orodja in metode. Merila za povratne informacije morajo biti za študente pregledna in - če je le mogoče - predhodno oblikovana v sodelovanju.
- **Razmislek** o procesu: V primeru, da se proces zaključi s pisanjem eseja o delu v skupinah in glavnih spoznanjih, se ga lahko zaključi individualno z vsako projektno skupino na zadnjem srečanju ali pa se proces zaključi s pisanjem eseja o delu v skupinah in glavnih spoznanjih. Na ta način je zagotovljeno globlje razumevanje metode in njene uporabe.

## ZGODBA UPORABNIKA

### 1. Osnovni podatki

Kdaj: februar 2022–julij 2022

Kje: v virtualnem prostoru,

Kdo (študenti): 3 študenti trenutno študirajo v Španiji, 3 študenti na Portugalskem in 3 mednarodni študenti so prišli v Slovenijo. Slovenija prvič ponuja semester za študente IMM. Vsi študenti študirajo v različnih semestrih in pripadajo 3 različnim študijskim skupinam, saj je predmet odprt za vse trenutne študente IMM, neodvisno od določenega semestra.



Kdo (profesor): Profesorica Beril, zaposlena v majhnem in inovativnem MSP v Turčiji, katero je nova članica mreže ITHEN. Z izvajanjem prek spleta želi spodbujati ustvarjalnost v glavah študentov, jih spodbuditi k razmišljanju o rešitvah in medsebojnemu povezovanju.

Kaj: Predmet o ustvarjalnosti in inovativnosti je novost za študij IMM in bo okrepil mehke veščine študentov IMM.

Zakaj: Oblikovalsko razmišljanje postaja vse bolj pomembno, zlasti v dimenziji malih in srednjih podjetij. Močno prispeva h krepitvi kompetenc študentov, usmerjenosti k rešitvam in odpornosti. In je zabavno.

## 2. Nastavitve

### 2.1 NEKOČ

Igor, Lena in Sophia so trije študenti IMM v drugem semestru. To je prvič, da so imeli študenti možnost izbrati, kam se bodo preselili po 1. semestru. Potem ko so 1. semester preživeli v Italiji, so se lahko odločili za odhod na Nizozemsko ali v Slovenijo. Nekateri študenti so odšli na Nizozemsko, vendar je bila za Igorja, Leno in Sophio Slovenija bolj zanimiva. Predmet jih zelo zanima, saj jim je všeč to mednarodno vzdušje študija IMM. Tudi majhna skupina je zelo mednarodna, Lena prihaja s Portugalske, Sophia iz Turčije, Igor pa iz Italije.

Eden od vznemirljivih elementov predmeta je, da bodo na njem tudi drugi študenti IMM iz drugih semestrov in drugih držav, ki so verjetno v višjem semestru. Prav tako pa so zelo radovedni, da od njih slišijo, kako je študirati na Portugalskem, ki bo verjetno naslednja destinacija.

Prav tako so veliko slišali o metodologiji dizajnerskega razmišljanja, vendar je še nikoli niso imeli priložnosti preizkusiti.

Profesorica Beril prihaja iz zanimivega majhnega podjetja iz Turčije, ki vsakodnevno uporablja dizajnersko razmišljanje. Predvsem Igor želi za en semester oditi v Istanbul, morda na prakso, in upa, da mu bo ta udeležba pomagala pri navezovanju stikov.

### 2.2 GEOGRAFIJA

Izvedba bo potekala v virtualnem prostoru, vendar bodo ekipe sodelovale tudi v treh različnih mestih, v katerih se nahajajo v tem semestru.

### 2.3 CILJI

Glavni cilji Lene, Sofije in Igorja so pridobiti kreditne točke za napredovanje z diplomom IMM. Želijo tudi preizkusiti metodologijo dizajnerskega razmišljanja, študij postaja precej intenziven, slišali so, da se ta metodologija lahko uporablja za reševanje problemov in iskanje rešitev tudi na drugih področjih izven poslovnega.

Eden od glavnih ciljev vseh pa je tudi ta, da želijo imeti navdih za bodoče podjetje. Lena in Igor že razmišljata, da bi po končanem študiju skupaj odprla zagonsko podjetje.

## 3. Načrt

### 3.1 OPIS PRIČAKOVANE ZGODBE

Profesorica Beril je za izvedbo pripravila digitalno belo tablo z uvodom v temo in zbrala nekaj zanimivih predhodnih primerov uspešnih procesov DT.

Uvodno srečanje je bilo izvedeno prek spleta in 9 študentov iz treh držav se je odločilo, da se bodo udeležili izvedbe.

Nekaterim študentom je bilo nekoliko neprijetno uporabljati platformo za videokonference, vendar so se ob Berilovi podpori vsi lahko prijavili in obvladali digitalne izzive.

Beril se je zavedala, da je pomembno, da je uvodno srečanje dobro, da različni udeleženci, ki se med seboj ne poznajo, navežejo stik in se predvsem zanimajo drug za drugega. V ta namen sta bili izvedeni dve različni uvodni in ogrevalni igri s podporo bele table. To je udeležencem tudi pomagalo, da so se navadili na delo z digitalnim orodjem.



Med oblikovanjem ekipe in opredelitvijo projekta je bilo odločeno, da bodo ekipe organizirane po državah, saj je iz metodoloških razlogov še vedno boljše, da imajo udeleženci možnost sodelovati pri projektu tudi brez povezave, osebno v razredu. Tako so bile oblikovane tri različne ekipe: ekipa Španije, ekipa Slovenije in ekipa Portugalske.

Ekipa Slovenija si je izbrala problem, ki je neposredno namenjen njej. Izrazili so opažanje, da zanje ni lahko najti kakovostnega mesta za prakso, kjer bi se lahko učili in podjetju prinesli dodano vrednost.

Pogosto je težava v tem, da pripravnikov ne jemljejo resno in da morajo opravljati le delo, ki ga nihče noče opravljati. To pripravnike demotivira, prav tako pa v večini primerov ni koristno niti za podjetja na srednji stopnji. Odločili so se, da bodo raziskali to težavo in poiskali rešitve z uporabo procesa oblikovalskega razmišljanja.

Tudi druge skupine so začele navdušeno izvajati viharjenje možganov, da bi našle svoj idealen problem, s katerim se bodo ukvarjale.

Po uvodu v prvi dan (4 ure) so bili vsi zelo utrujeni, saj je bilo zasedanje precej intenzivno, vendar navdušeni nad razmišljanjem in razpravljanjem o problemih, ki so jih izbrali.

### 3.2 NEKEGA DNE...

Za Leno, Sofijo in Igorja je predmet postajal vse bolj intenziven, vendar tudi vznemirljiv. Pripravili so vprašalnik in opravili intervjuje s študenti in predstavniki podjetij ter se z njimi pogovarjali o izzivih in težavah pri opravljanju prakse. Na seji **kreiranja idej** so si zamislili veliko različnih idej za premagovanje izzivov, na primer vzpostavitev digitalne platforme, organizacija sejma, organizacija mentorskega programa itd. Vendar je bilo za skupino težko razmišljati o prototipu. Kako bi lahko bil videti prototip? In kako ga kratko in razumljivo predstaviti drugim študentom in podjetjem za nadaljnji razvoj ideje? Druga težava je bila, da so imeli tri različne zamisli o rešitvi, za prototip pa bi morali uporabiti le eno. Po številnih razpravah še vedno niso prišli do skupnega zaključka in odločitve.

### 3.3 ZARADI TEGA

Po večurnem viharjenju možganov in razpravljanju so ugotovili, da se vrtijo v krogu in da brez zunanje podpore ne morejo izstopiti iz zanke. Odločili so se, da se obrnejo na ekipo na Portugalskem in v Španiji ter ju vprašajo za mnenje. Nekega večera so organizirali neformalno videokonferenco in obširno razpravljali o problemu z drugimi študenti ter poslušali njihove izkušnje. Med tem pogovorom so ugotovili, da je ta problem tako dobro analiziran in da je tako pomemben za vse študente IMM, da so se odločili prositi Berila, naj združi vse moči in nadaljuje delo na tej rešitvi skupaj v vseh treh državah. Poleg tega so slutili, da bi nedavno ustanovljena mreža ITHEN lahko ustvarila podlago za celovito rešitev.

## 4. Vrhunec

### 4.1 RESOLUCIJA

Po razpravi o ideji z Beril jo je skupina prepričala, da bi se še naprej intenzivno in skupaj ukvarjali s tem projektom. Še vedno izdelujejo 3 prototipe, vendar se ukvarjajo z istim problemom in iščejo 3 različne rešitve, ki so lahko del enega projekta, ter se odločili, da bodo vključili koordinatorje mreže ITHEN.

Skupaj oblikujejo strategijo foruma za povezovanje zasebnih podjetij in študentov, na katerem bodo pod okriljem mreže ITHEN razpravljali in skupaj razvijali merila za prakso. Načrtovali so nekaj dogodkov (brez povezave in na spletu) ter mentorski in svetovalni program, ki podjetjem nudi podporo in pomaga pri uvajanju pripravnikov.

Prototip so predstavili v svojih institucijah in vsi so bili nad idejo navdušeni.

### 4.2 MORALNI VIDIK

Čeprav je bil predmet izveden prvič in ni potekal v pričakovani smeri, je bil zelo uspešen. Z metodologijo je uspelo zgraditi kompetence. In prototip je bil realiziran s pomočjo projekta. Povečala se je tudi identiteta in pripadnost študentov mednarodnemu predmetu ter okrepila identiteta mreže ITHEN.





## REFERENCE

- <https://hpi.de/en/studies/design-thinking.html>
- **Glitza, Conrad.** Hands on Design Thinking (German Edition)

# PROJEKTNO UČENJE

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	10–20.
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	Osebnost, nekatere aktivnosti so lahko izvedene tudi preko spleta.
<b>Potreben čas</b>	Sedem tednov, tedenska srečanja po 5 ur.
<b>Zahtevana orodja</b>	Prenosni računalnik z dostopom do interneta; markerji, samolepljivi listki, pisala; spletna orodja: Google učilnica, Google Drive, Google Meet, Trello, Miro, Ganttproject, Canva, Padlet.
<b>Vključenost deležnikov</b>	Podjetja.
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje posebno usposabljanje?</b>	Da, profesor potrebuje dodatno izobraževanje.
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	Visoka motivacija.
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	Skupina osredotočena na projektno delo.
<b>Ocenjevanje</b>	Med procesom bodo vzpostavljene različne kontrolne točke za redno preverjanje dela. Ko bo projekt pripravljen, bodo ekipe pripravile poročilo, ki ga bodo predstavile ostalim članom razreda in podjetjem. Orodje za ocenjevanje bo rubrika.

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena, da bi jo bilo mogoče uporabiti za razvijanje kompetence **managementa inoviranja**, ki jo želimo pridobiti v naših mednarodnih predmetih.

## KOMPETENCA ZA MANAGEMENT INOVIRANJA

### DEFINICIJA

Kompetenca **management inoviranja** obravnava sodobne koncepte managementa inoviranja v organizaciji. Trajnostno inoviranje je najučinkovitejše, če je povezano z raziskavami, mednarodnim inovativnim in podjetniškim okoljem ter uporabo koncepta odprtih inovacij. Seveda je treba ustrezno obravnavati tudi intelektualno lastnino.

### VEŠČINE

- Strateški vidiki inovacij.
- Elementi uspešnega izvajanja inovativnih projektov in obvladovanje ovir.
- Strategije sodelovanja in odprte inovacije.
- Management raziskav in razvoja.
- Sposobnost zaščite intelektualne lastnine.
- Značilnosti najbolj inovativnih podjetij.
- Prenos inovativnega znanja v prakso.

### STALIŠČA

- Razvoj odnosa do inovacij na področju trajnostnega razvoja za posameznika, gospodarstvo, družbo in okolje.

- odnos do intelektualne lastnine v praksi.
- odnos do pomena raziskovalnega in razvojnega dela, mednarodnega inovacijskega ekosistema in odprtih inovacij pri trajnostnem razvoju.
- prenos inovacijskih rezultatov v poslovno prakso in njihovo izvajanje za uspešno poslovanje podjetij.

## KAZALNIKI

Študent razvije:

- sposobnost razumevanja in obravnavanja strateških in operativnih vidikov inovacij;
- sposobnost managementa sodelovanja, odprtih inovacijskih procesov in plodnega sodelovanja z zainteresiranimi stranmi;
- sposobnost managementa lastnih idej, rešitev in drugih elementov intelektualne lastnine;
- sposobnost managementa procesa prenosa znanja in izkušenj v poslovno prakso.

## DRUGE UPORABE

Metodologijo **projektnega učenja** je mogoče uporabiti za katero koli kompetenco ITHEN. Velja za transverzalno metodologijo, ki lahko vključuje različne predmete iz učnega načrta.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Projektno učenje (PBL) je učna metoda, pri kateri študenti dlje časa delajo na projektu, s katerim rešujejo problem iz resničnega sveta ali odgovarjajo na zapletena vprašanja. Svoje znanje in spretnosti pokažejo z ustvarjanjem javnega izdelka ali predstavitve za pravo občinstvo. Tako študenti razvijajo poglobljeno vsebinsko znanje ter kritično mišljenje, sodelovanje, ustvarjalnost in komunikacijske spretnosti.

Pri PBL se proces raziskovanja začne z vodilnim vprašanjem in je primeren za skupne projekte, ki lahko vključujejo različne predmete znotraj učnega načrta. Postavljena vprašanja usmerjajo študente k spoznavanju glavnih elementov in načel stroke. Profesor ali v tem primeru podjetje postavi vodilno ali bistveno vprašanje, ki predstavlja njihov izziv: "Kako lahko naše podjetje izboljša ta proces?" To vprašanje/izziv bo postalo osnova za razvoj projekta.

Stebra PBL sta **učenje z delom**, študenti postanejo vodje svojega učnega procesa; in **pomembno učenje**, študent mora razumeti, da mu ni treba vedeti vsega, ampak mora biti le sposoben najti tisto, kar potrebuje, ko to potrebuje.

Zelo pomemben vidik, ki ga je treba upoštevati, je **učilnica**. Učilnica je prostor, kjer lahko ljudje skupaj doživljajo izpolnjujoče izkušnje kot skupnost študentov; lahko razpravljajo o problemih. Podporo, spodbudo in vzorce lahko zagotovijo tako profesor kot vrstniki. Za doseganje takšnega vzdušja je zelo pomembno tudi, da je sam prostor udoben, kar je bilo v IET gonilna sila za vzpostavitev nove, sodobne, osvetljene učilnice.

### NAVODILA ZA IZVEDBO

1. **Priprava, uvod** v metodologijo projektnega učenja. Razlaga o postopku, ki ga bodo morali študenti upoštevati, da bi dobili končni rezultat v obliki izdelka/rešitve, ki daje odgovor na predlagani izziv.



2. Nekatera podjetja bodo prišla v ustanovo in študentom razložila potrebe glede inovacij, ki so jih opazila v svojem podjetju, ter od študentov zahtevala, da jim predstavijo predlog, ki bo podjetju pomagal izboljšati management inoviranja.
3. Študenti bodo oblikovali delovne skupine po 4 osebe, ki bodo prevzele odgovornost za enega od projektov. Ekipa bo v stalnem stiku s podjetjem, da bi se naučila in pridobila boljše informacije o njihovih notranjih postopkih, deležnikih, procesih inoviranja (če so že prej začeli delati na tem področju).
4. Ko bo ekipa zbrala informacije o podjetju, bo v dogovoru z njim na novo opredelila **izziv**.
5. Ko je izziv natančno opredeljen, je treba izdelati **načrt**, v katerem so določene glavne teme, ki jih je treba obravnavati (v skladu z danim učnim načrtom), ter vloga vsakega člana skupine.
6. Profesor v procesu PBL deluje kot vodnik. Študentom bo ponudil različne vire informacij, da bodo lahko na podlagi lastnih **raziskav** pridobili določene podatke, ki jih bodo lahko uporabili v projektu. V tem koraku je zelo pomembna živahna **razprava**, izmenjava mnenj, dobra **sinteza** in sprejetje odločitve o določenem **pristopu in odzivu** na izziv. Vse pridobljeno znanje je na voljo pri **načrtovanju izdelka**.
7. Ekipe naredijo **predstavitev projekta**, ki ustreza potrebam in zahtevam podjetij. Pomembni vidiki, ki jih je treba imeti v mislih, so strukturiran scenarij predstavitve, jasna razlaga in podpiranje informacij z različnimi viri. Podjetja se bodo udeležila predstavitve.
8. Po končani predstavitvi bo pomembno, da različne ekipe **kritično razmislijo** o pridobljenih sklepih, izkušnjah pri delu s to metodologijo in povratnih informacijah, ki so jih podala podjetja.
9. Vsaka ekipa bo prejela **oceno** projekta s pomočjo **rubrike**, poleg tega pa bo morala opraviti tudi samooceno; ta postopek bo študentom pomagal izboljšati njihove sposobnosti samokritike.

---

## ČAS

5 ur tedenskih srečanj, trajanje 7 tednov.  
Potrebni približno 25 ur dodatnega samostojnega dela.

---

## ZAHTEVANA OPREMA

- Prenosni računalnik z dostopom do internet;
- Markerji, listki, pisala;
- Googlova učilnica;
- Google Drive;
- Google Meet;
- Trello;
- Miro;
- Ganttproject;
- Canva;
- Padlet.

Kot že rečeno, je pomemben dejavnik za razvoj te metodologije vzdušje, ki ga daje okolje. Če je mogoče, bo ključna točka za gradiva prilagojena učilnica.

## INOVACIJA

Že sama metodologija je inovacija. Projektno učenje daje študentom priložnost, da delajo tako, kot da bi delali v resničnem podjetju z resničnimi projekti. Poleg tega je projekt, ki temelji na resničnem izzivu podjetja, še bolj zanimiv.

Poleg veščin, ki jih bodo študenti pridobili pri samem predmetu Management inoviranja, bodo z delom po metodologiji Projektno učenje izboljšali tudi svoje osebne mehke veščine, kot so osebna in družbena odgovornost, načrtovanje, kritično mišljenje, sklepanje, ustvarjalnost, komunikacija, odločanje, uporaba tehnologije.

Pri izdelavi projekta se bodo uporabljale nekatere inovativne tehnike, kot so 6 klobukov, inovacijska matrika ali razpredelnica.

## SPLETNA UPORABA

Ta metodologija je primerna za spletno uporabo. Eno od omenjenih gradiv je Miro, ki je uporabno orodje za spletno sodelovanje.

Zahvaljujoč videokonferencam, ki potekajo na primer z Google Meet, ne bi smelo biti težav pri organizaciji tedenskih srečanj.

Z orodjem za sodelovanje Trello bodo ekipe lahko organizirale in upravljale svoje projekte. Pomagal bo tudi Ganttproject; naloge bo mogoče načrtovati in upravljati prek spleta.

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

Med procesom se bodo izvajale različne kontrolne točke za redno preverjanje dela, kar bo študentom pomagalo, da se osredotočijo na vsako novo fazo projekta, saj bodo vedeli, da je prejšnje delo pravilno.

Glede na kazalnike, ki jih morajo študenti doseči med razvojem predmeta, je orodje za ocenjevanje, ki najbolje pokaže njihov napredek, **rubrika**.

Ko bo projekt pripravljen, bodo ekipe pripravile poročilo, ki ga bodo predstavile ostalim v razredu in podjetjem. Rubrika bo imela dva dela, tehniško-akademskega in komunikacijskega.

## ZGODBA UPORABNIKA

### 1. Osnovni podatki

Kdaj: november 2021, študenti bodo v tretjem semestru

Kje: Institut Escola del Treball de Lleida

Kdo (študenti): Maria, Francesco, Alex in Laura

Kdo (profesorji): Jordi, Gemma, Pilar in Cristina so člani ekipe učiteljev, ki bodo sedem tednov sodelovali s skupino učencev IMM.

Kaj: Predmet o ustvarjalnosti in inovativnosti je novost za študij IMM in bo okrepil mehke veščine študentov IMM.

Zakaj: Oblikovalsko razmišljanje postaja vse bolj pomembno, zlasti v dimenziji malih in srednjih podjetij. Močno prispeva h krepitvi kompetenc študentov, usmerjenosti k rešitvam in odpornosti. In je zabavno.

## 2. Nastavitve

### 2.1 NEKOČ

Maria, Francesco, Alex in Laura so študenti mednarodnega trženjskega menedžmenta. Prvi semester so preživeli v Italiji, drugega pa na Nizozemskem. Zdaj so v tretjem semestru v Kataloniji, nato pa nadaljujejo študij na Portugalskem. Drugi del tega tretjega semestra poteka v Escola del Treball de Lleida in eden od pomembnih predmetov v učnem načrtu je Management inoviranja.

Skupina učiteljev je načrtovala uporabo metodologije projektnega učenja za razvoj različnih učnih ur IMM.

### 2.2 GEOGRAFIJA

Izvedba bo potekala v Escola del Treball de Lleida, v učilnici, ki je posebej zasnovana tako, da učence navdušuje za delo in osredotočenost pri ustvarjanju projektov.

### 2.3 CILJI

Glavni cilj Marie, Francesca, Alexa in Laure je pridobiti diplomu IMM. Prav tako jih zanima izkušnja metodologije projektnega učenja, saj so slišali, da jo je mogoče uporabiti za uvajanje v resnične primere in da jim bo omogočila učenje, kot da bi bili del resničnega podjetja.

## 3. Načrt

### 3.1 OPIS PRIČAKOVANE ZGODBE

Ekipa profesorjev je pripravila dokument, dodeljen v Google učilnici, v katerem so pojasnjene teme za obravnavo pri predmetu Management inoviranja.

Celotni skupini 30 učencev IMM pojasnijo, da bodo to snov razvijali s projektom, ki se bo osredotočil na vsako različno temo. Imajo veliko srečo, saj šola računa na sodelovanje nekaterih lokalnih podjetij, tako da bo projekt temeljil na resničnih razmerah o potrebah vsakega podjetja, povezanih z načinom managementa inoviranja.

Pred začetkom samega projekta bo nekaj pripravljanih srečanj (prvi in del drugega tedna), na katerih se bodo študenti seznanili z različnimi točkami in spoznali podjetja prek njihovih spletnih strani in drugih objavljenih informacij.

Profesorji bodo skupino prosili, naj oblikuje ekipe po 4 osebe, ki bodo izvedle projekt. Eno od njih sestavljajo Maria, Francesco, Alex in Laura.

### 3.2 NEKEGA DNE...

Ob koncu drugega tedna podjetja pridejo v šolo in razložijo razredu, za kaj gre pri njihovi dejavnosti, kakšne potrebe in težave menijo, da imajo v zvezi z managementom inoviranja, in pri katerih vidikih bi želeli pomoč študentov.

Celoten razred poslušá predstavitev vsakega podjetja, nato pa se na plenarnem zasedanju odloči, katera skupina bo sprejela izziv posameznega podjetja. Struktura projekta bo enaka za vsako podjetje.

Za Marijo, Francesca, Alexa in Lauro postaja predmet zelo zanimiv in vznemirljiv. Veseli jih, da jim pomaga izbrano podjetje in da se lahko osredotočijo na resnični primer. Pred tem so se učili o ustvarjalnosti in sami inovativnosti, zato bodo zdaj lahko podjetje usmerjali v oba vidika, v inovativen izdelek in v to, kako upravljati ta proces.

Ko vsaka ekipa določi svoje podjetje, vzdržuje stike z njegovimi predstavniki, se z njimi pogovarja o izzivih in jih obvešča o napredku projekta. Ekipa pripravi vprašalnik, s katerim pridobi potrebne podatke o inovacijski strategiji v podjetju in izvede boljšo analizo.

Hkrati bodo potekale splošne delavnice, namenjene celotnemu razredu, o tehnikah ustvarjalnosti in inovacijskih strategijah.

### 3.3 ZARADI TEGA

Maria, Francesco, Alex in Laura pridobivajo dobre veščine tako na področju sodelovalnega dela kot na področju managementa inoviranja. Počutijo se identificirane s svojo ekipo, uspeli so vzpostaviti dobre debatne seje in s projektom nadaljujejo.

Tudi prejete skupinske ure v celoti so bile zelo koristne za izmenjavo idej z drugimi ekipami.

## 4. Zaključek

### 4.1 RESOLUCIJA

Maria, Francesco, Alex, Laura in druge ekipe so svoje projekte predstavile razredu in predstavnikom posameznih podjetij.

Rezultati so bili zelo dobri. Podjetja so bila hvaležna in navdušena nad tem, da bodo v praksi uporabila dane rešitve.

### 4.2 MORALNI VIDIK

Metodologija je bila uspešna. Projekti so dali dobre rezultate. Študenti so s to metodologijo zadovoljni, saj jim omogoča učenje z delom.

## POVEZANE METODOLOGIJE

### - Učenje iz reševanja izzivov (CBL)

Ta metodologija ponuja splošne koncepte, iz katerih študenti izpeljejo izzive, ki jih bodo obravnavali. V tem dokumentu je predlagana metodologija projektnega učenja, ki naj bi pomagala reševati potrebe glede inovacij, ki so jih opazila podjetja, in tako izboljšala njihov management inoviranja. Kombinacija CBL in PBL pomeni, da bodo podjetja študentom razložila svojo splošno dejavnost in izpostavila nekatere inovacijske vidike, vendar ne bodo neposredno zahtevala predloga ali rešitve, usmerjene na to področje. Na podlagi podane razlage bodo morali študenti pripraviti seznam vprašanj, ki jim bo pomagal pri odločitvi, kateri je njihov izziv, da podjetju pošljejo točko za izboljšanje svojih postopkov.

Z izzivom izboljšanja managementa inoviranja se bodo pojavila številna vprašanja, z odgovori na vsa ta vprašanja pa bo mogoče vzpostaviti in oblikovati projekt.

### - Problemsko učenje (PBL)

Problemsko učenje lahko obravnavamo kot posebno vrsto projektnega učenja. Pri problemsko zasnovanih dejavnostih morajo študenti razviti rešitev problema, ki je lahko artefakt - kot pri projektne učenju - ali pa le koncept in novo znanje.

### - Poslovna igra

Med metodologijo projektnega učenja (PBL) in poslovno igro obstaja močna povezava. Pravzaprav lahko poslovno igro opišemo kot projekt podjetja, dodeljenim študentom. Tako kot pri PBL morajo tudi pri poslovni igri študenti rešiti problem iz resničnega sveta in ustvariti rezultat, ki ga predlagajo vključenemu podjetju.

Vsekakor pa se obe metodologiji razlikujeta.

Metodologija poslovne igre ne more obstajati brez podjetja. Pri projektne učenju pa sodelovanje podjetja ni potrebno. Profesorji lahko študentom predlagajo nalogo, ki nima poslovne podlage.

Faze poslovne igre so opredeljene pred začetkom dejavnosti. To je odvisno od dejstva, da so študenti vodeni v proces ustvarjanja resničnega izdelka za podjetje. Zato so potrebni nekateri koraki (vključno z nekaterimi raziskavami trga, oblikovanjem rešitve, pripravo proračuna in komunikacijskega načrta ...).



Poslovna igra vključuje tudi način igranja, ki študente spodbuja, da se pri svojem delu resnično potrudijo, da bi zmagali na tekmovanju.

## REFERENCE

- **Garcia, Olga.** <https://ocastillacorsa.wixsite.com/projectes>
- **George Lucas educational foundation.** Edutopia.
- **Aula Planeta.** <https://www.aulaplaneta.com/>
- **University of Plymouth.** <https://www.plymouth.ac.uk/about-us/teaching-and-learning/guidance-and-resources/group-work>



# PROBLEMSKO UČENJE

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	4–25.
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	Osebnost.
<b>Potreben čas</b>	Vsaj tri ure na teden.
<b>Zahtevana orodja</b>	Projektor, interaktivna tabla in interaktivni pripomočki (npr. magneti).
<b>Vključenost deležnikov</b>	Podjetja.
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje posebno usposabljanje?</b>	Ne.
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	Ni pomembno, a uporabno za manj motivirane.
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	Učinkovitost za različne skupine.
<b>Ocenjevanje</b>	Naknadno ocenjevanje in samoocena.

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena kot uporabna za razvoj kompetenc **managementa logistike in statistike v raziskovalnem trženju**, ki jih želimo razviti pri študentih naših skupnih mednarodnih študijskih programov.

## KOMPETENCA MANAGEMENTA LOGISTIKE

### DEFINICIJA

Kompetence s področja managementa logistike bodo zagotovile uvod v taktični management logistike s poudarkom na seznanitvi z različnimi stopnjami ali nivoji managementa, funkcionalnimi dejavnostmi oskrbovalne verige, ki se izvajajo in organizirajo s taktičnim logističnim managementom, glavne cilje taktičnega managementa v dobavni verigi, sisteme načrtovanja, ki se uporabljajo pri pretoku blaga od točke izvora do točke porabe, ter procese oskrbe potiska in potega (ang. push, pull in push-pull).

Vključuje znanje o:

- sodobnih vprašanj v logistiki;
- sodobnih vprašanj o managementu dobavne verige;
- vzpostavitvi logističnega distribucijskega sistema;
- ocenah metod za izračun logističnih stroškov.

### VEŠČINE

- Poznavanje sodobnih vprašanj v logistiki.
- Poznavanje sodobnih vprašanj o managementu dobavne verige.
- Sposobnost vzpostavitve logističnega distribucijskega sistema.
- Sposobnost poznavanja metod za izračun logističnih stroškov.
- Sposobnost vrednotenja metod za izračun logističnih stroškov.

### STALIŠČA

- Pridobivanje in osvajanje osnovnih načel in trendov logistike.



- Pridobivanje in osvajanje osnovnih načel in trendov managementa oskrbovalne verige.
- Razvijanje sposobnosti za uporabo logističnih praks managementa pri poslovanju.
- Razvijanje sposobnosti vrednotenja metod za izračun logističnih stroškov.
- Radovednost do novih logističnih trendov.

## KAZALNIKI

Študent razvija:

- sposobnost razumevanja in obravnavanja sodobnih vprašanj v logistiki;
- sposobnost razumevanja in obravnavanja sodobnih vprašanj s področja managementa dobavne verige;
- sposobnost vzpostavitve logističnega distribucijskega sistema;
- sposobnost poznavanja metod za izračun logističnih stroškov;
- sposobnost vrednotenja metod za izračun logističnih stroškov.

## KOMPETENCA STATISTIKE V RAZISKOVALNEM TRŽENJU

### DEFINICIJA

Statistika v tržnih raziskavah je uporaba statističnih orodij za merjenje, analiziranje in povezovanje spremenljivk, vključenih v kvantitativne raziskave na trgu.

Vključuje znanje o:

- parametrov statistične centralizacije, razpršenosti in korelacije;
- ciljnih tržnih raziskav;
- primarnih in sekundarnih informacijah;
- sprejemanju hipotez iz normalne porazdelitve;
- poslovnem poročilu;
- infografiki;
- angleškem jeziku.

### VEŠČINE

Z obvladovanjem kompetenc bo študent sposoben:

- razumeti koncepte in uporabo izbranih univariatnih in bivariatnih kvantitativnih deskriptivnih in inferenčnih raziskovalnih tehnik, ter jih znati uporabiti v ustreznih situacijah;
- interpretirati rezultate kvantitativne raziskave z uporabo osvojenih konceptov (ukrepi centralizacije, razpršenosti in korelacije);
- upravljati aplikacije za razvoj podatkov, izdelavo infografik in organizacijo nalog;
- razviti hipotezo in jo sprejeti ali zavrniti na podlagi normalne porazdelitve;
- izvajati statistične metode za odločanje v komercialnih raziskavah;
- grafično, urejeno in jasno predstaviti rezultate.

### STALIŠČA

Komercialni raziskovalec v mednarodnem marketingu mora imeti:

- delo v timih;
- komunikativen odnos;
- iskanje odprtih rešitev.

## KAZALNIKI

Kazalniki za te kompetence so naslednji:

- znati uporabljati in razlagati kazalnike centralizacije, razpršenosti in korelacije;

- izdelati strategijo za odgovor na hipotezo (običajni standard);
- identificirati stranko, ki jo mora podjetje doseči;
- napisati poročilo z navedbo uporabljene metodologije in zaključkov;
- izdelati infografiko.

## DRUGE UPORABE

Metodologija problemskega učenja se lahko uporablja za naslednje kompetence ITHEN:

- management družbenih medijev in skupnosti;
- prodajne tehnike za mednarodne trge;
- strateško družbeno odgovornost podjetij;
- management trženja;
- digitalno trženje za mednarodne trge;
- logistike in IT strukture v neprofitni organizaciji.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Problemsko učenje (PBL) je metoda poučevanja, pri kateri se zapleteni problemi iz resničnega sveta uporabljajo kot sredstvo za spodbujanje učenja konceptov in načel, ne pa kot neposredna predstavitev dejstev in konceptov. Poleg vsebine predmeta lahko PBL spodbuja razvoj sposobnosti kritičnega razmišljanja, sposobnosti reševanja problemov in komunikacijskih spretnosti. Zagotavlja lahko tudi priložnosti za delo v skupinah, iskanje in vrednotenje raziskovalnega gradiva ter vseživljenjsko učenje (Duch et al, 2001). PBL je mogoče vključiti v vsako učno situacijo. V najstrožji definiciji PBL se ta pristop uporablja ves semester kot glavna metoda poučevanja. Širše definicije in uporabe pa segajo od vključevanja PBL v laboratorijske in oblikovalske razrede, do uporabe zgolj za začetek posamezne razprave. PBL se lahko uporablja tudi za oblikovanje elementov za ocenjevanje. Glavna nit, ki povezuje te različne načine uporabe, je problem realnega sveta.

Primerjavo problemskega in tradicionalnega učenja lahko povzamemo z naslednjo sliko.



**Slika 2: Prikaz primerjave tradicionalnega in problemskega učenja**



Vsako predmetno področje je mogoče z malo ustvarjalnosti prilagoditi PBL. Medtem, ko se osnovni problemi med disciplinami razlikujejo, obstajajo nekatere dobre značilnosti problemov PBL, ki presegajo področja:

- problem mora študente spodbuditi k iskanju globljega razumevanja konceptov;
- problem mora od študentov zahtevati, da sprejmejo utemeljene odločitve in jih zagovarjajo;
- problem mora vključevati vsebinske cilje tako, da se povezuje s prejšnjimi predmeti/znanjem;
- če se problem uporablja za skupinski projekt, mora biti dovolj zapleten, da bodo študenti pri reševanju morali sodelovati;
- če se uporablja za večstopenjski projekt, morajo biti začetni koraki problema odprti in zanimivi, da študente pritegnejo k reševanju problema.

Ta model je povzet kot: "Študenti predhodno niso bili deležni formalnega poučevanja o potrebnem osnovnem gradivu in proces reševanja je pomembnejši od končnega izdelka".

## NAVODILA ZA IZVEDBO

V procesu PBL lahko problemi izhajajo iz različnih virov: časopisov, revij, publikacij, knjig, učbenikov in televizije/filmov. Nekateri so v takšni obliki, da jih lahko uporabimo brez večjega urejanja, druge pa je treba na novo napisati, da so uporabni. Naslednje smernice se lahko uporabijo pri preprostejši uporabi PBL:

- Izberite osrednjo idejo, koncept ali načelo, ki se vedno poučuje pri določenem predmetu, nato pa pomislite na tipičen problem, nalogo ali domačo nalogo ob koncu poglavja, ki se običajno dodeli študentom, da bi se naučili tega koncepta. Navedite učne cilje, ki naj bi jih študenti dosegli pri reševanju tega problema.
- Razmislite o kontekstu obravnavanega koncepta v resničnem svetu. Razvijte vidik pripovedovanja zgodbe za problem ob koncu poglavja ali raziskujte dejanski primer, ki ga lahko prilagodite in tako študente dodatno spodbudite k reševanju problema. Bolj zapleteni problemi bodo za študente izziv, da pri reševanju presežejo preproste instant tehnike reševanja problemov (ang. plug-and-chug). Za ideje o zgodbi si oglejte revije, časopise in članke. Nekateri izvajalci PU se pogovarjajo s strokovnjaki na tem področju in iščejo ideje o realistični uporabi koncepta, ki ga poučujejo.
- Problem je treba predstaviti postopoma, da bodo študenti lahko prepoznali učne težave, ki jih bodo vodile k raziskovanju ciljnih konceptov. V nadaljevanju je navedenih nekaj vprašanj, ki lahko pomagajo pri usmerjanju tega procesa:
  - o Kako bo videti prva stran (ali faza)?
  - o Katera vprašanja odprtega tipa je mogoče zastaviti?
  - o Katera učna vprašanja bodo prepoznana?
  - o Kako bo problem strukturiran?
  - o Kako dolg bo problem?
  - o Koliko razrednih ur bo trajalo, da bo naloga rešena?
  - o Ali bodo študenti med reševanjem problema dobili informacije na naslednjih straneh (ali fazah)?
  - o Katere vire bodo študenti potrebovali?
  - o Kakšen končni izdelek bodo študenti izdelali ob zaključku reševanja problema?
- Napišite priročnik za profesorje, v katerem podrobno opišite učne načrte za uporabo problema v predmetu.
- Zadnji korak je opredelitev ključnih virov za študente. Študenti se morajo naučiti sami prepoznati in uporabljati učne vire, vendar je lahko koristno, če jim profesor navede nekaj dobrih virov za začetek. Mnogi študenti bodo želeli omejiti svoje raziskovanje na internet, zato bo pomembno, da jih usmerite tudi v knjižnico.

## ČAS

Najkrajše srečanje po tej metodologiji je 3 ure za dejavnosti v razredu.

## ZAHTEVANA OPREMA

- Osebni računalnik z dostopom do interneta.
- Spletno orodje za skupinske videokonference (npr. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet ...).
- Spletno orodje za izmenjavo gradiva (npr. Moodle, Microsoft Sharepoint ...).
- Spletno orodje za ustvarjanje družabnih vsebin in kreativnosti pri usposabljanju, kot na primer:
  - o Orodja za ustvarjanje storyboardov;
  - o Orodja za ustvarjanje in urejanje videoposnetkov.

## INOVACIJA

Ta metodologija je inovativna, saj metoda razdeljevanja problemov PBL spada med tri tesno povezane tehnike poučevanja: študije primerov, igre vlog in simulacije.

Študije primerov so študentom predstavljene v pisni obliki.

Pri igrah vlog študenti improvizirajo prizore na podlagi opisov likov.

Simulacije pogosto vključujejo računalniške programe. Ne glede na uporabljeno tehniko ostaja bistvo metode enako: problem iz resničnega sveta.

## SPLETNA UPORABA

Profesorji in študenti morajo upoštevati štiri korake pri metodi problemskega učenja:

- **Korak 1:** izberite osrednjo idejo, koncept ali načelo, ki se vedno poučuje pri določenem predmetu, nato pa razmislite o tipičnem problemu, nalogi ali domači nalogi ob koncu poglavja, ki se običajno dodeli študentom, da bi jim pomagali pri učenju tega koncepta.
- **Korak 2:** razmislite o kontekstu obravnavanega koncepta v resničnem svetu. Razvijte vidik pripovedovanja zgodbe za problem ob koncu poglavja ali raziskujte dejanski primer, ki ga lahko prilagodite in tako študente dodatno spodbudite k reševanju problema.
- **Korak 3:** problem je treba uvesti postopoma, da bodo študenti lahko prepoznali učne težave, ki jih bodo vodile k raziskovanju ciljnih konceptov.
- **Korak 4:** zadnji korak je opredelitev ključnih virov za študente. Študenti se morajo sami naučiti prepoznavati in uporabljati učne vire, vendar je lahko koristno, če profesor navede nekaj dobrih virov, ki jim bodo pomagali začeti.

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

Študent razvija:

- sposobnost razumevanja in obravnavanja sodobnih vprašanj v logistiki;
- sposobnost razumevanja in obravnavanja sodobnih vprašanj s področja managementa dobavne verige;
- sposobnost vzpostavitve logističnega distribucijskega sistema;
- sposobnost poznavanja metod za izračun logističnih stroškov;
- sposobnost vrednotenja metod za izračun logističnih stroškov.

Za vse kazalnike usposobljenosti se bodo uporabljala naslednja orodja za ocenjevanje:

- kviz;
- izbira orodij za ocenjevanje;
- problemski diagram;
- diagram ciljev in učinkov;



- diagram odločanja;
- anketni vprašalnik;
- kazalnike konteksta;
- intervju;
- fokusno skupino.

## ZGODBA UPORABNIKA

Predmet managementa logistike na Univerzi Muğla Sitki Koçman, Fakulteti za ekonomijo in upravne vede, so izvajali različni akademiki na različnih oddelkih, kot sta Mednarodna trgovina in finance ter Poslovna administracija.

Študenti na oddelku za Mednarodno trgovino in finance obravnavajo problem oblikovanja logističnega omrežja za mednarodna podjetja. Oblikovanje logističnega omrežja je eden najpomembnejših problemov pri managementu oskrbovalne verige. Zato se študenti učijo o oblikovanju logističnega omrežja in reševanju problema na treh stopnjah logističnega omrežja, vključno z dobaviteljem, trgovcem na debelo in trgovcem na drobno. V omrežju študenti predstavijo svoje poglede in rešitve na treh stopnjah. Poleg tega se študenti seznanijo s številnimi dejavniki, ki vplivajo na določanje vozil, ki se uporabljajo za prevoz izdelkov.

Po izvedbi tega modela pri tem predmetu lahko rečemo, da je problemsko zasnovano učenje (PU) uporabna metoda poučevanja, pri kateri se zapleteni problemi iz resničnega sveta uporabljajo kot sredstvo za spodbujanje učenja konceptov in načel za študente v nasprotju z neposredno predstavitvijo dejstev in konceptov.

## REFERENCE

- **Alvarstein, V., & Johannesen, L. K. (2001).** Problem- based learning approach in teaching lower level logistics and transportation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- **Duch, B. J., Groh, S. E., & Allen, D. E. (Eds.). (2001).** *The power of problem-based learning*. Sterling, VA: Stylus.
- **Savery, J. R. (2015).** Overview of problem-based learning: Definitions and distinctions. *Essential readings in problem-based learning: Exploring and extending the legacy of Howard S. Barrows*, 9, 5-15.
- **Schmidt, H. G. (1983).** Problem- based learning: Rationale and description. *Medical education*, 17(1), 11-16.

# POSLOVNA IGRA

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	5–50.
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	Ni pomembno.
<b>Potreben čas</b>	Vsaj štiri srečanja.
<b>Zahtevana orodja</b>	Projektor.
<b>Vključenost deležnikov</b>	Običajno eno podjetje.
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje posebno usposabljanje?</b>	Da, osnovno znanje s področja poslovne administracije in inoviranja.
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	Visoka motivacija.
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	Niso zahtevane.
<b>Ocenjevanje</b>	Predhodni in naknadni testi; predhodni razgovori.

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena kot uporabna za razvoj kompetenc **prodajnih tehnik za mednarodne trge**, ki jih želimo razviti pri študentih naših skupnih mednarodnih predmetov.

## KOMPETENCA PRODAJNIH TEHNIK ZA MEDNARODNE TRGE

### DEFINICIJA

Kompetence **prodajnih tehnik za mednarodne trge** so opredeljene kot sposobnost sklepanja sporazumov s stranko.

Vključujejo poznavanje:

- prodajne strategije;
- prodajne tehnike;
- tehnike analize segmentacije strank;
- pogodbene elementov;
- angleškega jezika;
- elemente mednarodnih plačil;
- elemente kulturne ozaveščenosti;
- elemente mednarodnega trgovinskega prava.

### VEŠČINE

Z obvladovanjem kompetenc pomeni biti sposoben:

- uporabljati učinkovite komunikacijske tehnike;
- uporabljati pogajalske tehnike;
- uporabljati tehnike prodaje storitev;
- uporabljati motivacijske tehnike;
- uporabljati tehnike segmentacije strank;
- uporabljati tehnike medosebne komunikacije;
- uporabljati tehnike medkulturnega komuniciranja;
- uporabljati tehnike aktivnega poslušanja;
- uporabljati tehnike interakcije s strankami;

- uporabljati angleški jezik za običajne poslovne izmenjave, vključno s tehničnimi izmenjavami.

## STALIŠČA

Popoln prodajalec na mednarodnih trgih mora imeti:

- odprt odnos do različnih kultur;
- komunikativen odnos;
- proaktivnost.

## KAZALNIKI

Pri razvijanju teh kompetenc mora biti študent sposoben:

- prepoznati različne vrste strank;
- simulirati uspešna pogajanja;
- prepoznati različne jezikovne registre, ki jih je treba uporabiti v različnih situacijah;
- prepoznati glavne značilnosti kultur, vključenih v prodajni proces;
- prepoznati ustrezno mednarodno trgovinsko zakonodajo za vsak prodajni proces.

## DRUGE UPORABE

- Ustvarjalnost in inovativnost.
- Management inoviranja.
- Management trženja.
- Management in načrtovanje v neprofitnih organizacijah.
- Digitalno trženje za mednarodne trge.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Poslovna igra je tekmovanje, na katerem ekipe študentov tekmujejo v razvoju rešitve, ki sledi izzivu, ki ga postavi podjetje iz njihove panoge.

Podjetja predlagajo primere, ki morajo upoštevati naslednje:

1. Biti mora znotraj referenčnega področja predmetov.
2. Oblikovan mora biti kot prošnja za podporo/pomoč, ki jo podjetnik naslovi na ekipe študentov (npr. "V katalog želim dodati nov izdelek, vendar ne vem, katerega", "Rad bi izboljšal storitev, ki jo opravljam", "Rad bi vstopil na trg, kjer nisem prisoten, pomagajte mi razumeti, kako").
3. To mora biti resnična težava (s katero se podjetje sooča ali se je soočalo).
4. Biti mora primeren za faze projekta:
  - o začetna študija trga/izdelka/storitve;
  - o prva zasnova osnovne rešitve;
  - o napredna tehnična zasnova rešitve;
  - o proračun in komunikacijski načrt;
  - o kratka predstavitev poslovne ideje/priložnosti (ang. an elevator pitch) s končno predstavitevijo.

Ekipe, sestavljene iz petih študentov, bodo pripravile projekt, ki bo potekal v več fazah. Hkrati se bodo študenti usposabljali na področju trdih in mehkih veščin.

Vključena je strategija iger, ki ustvarja tekmovalnost med ekipami študentov. Igra vključuje občasne kontrolne točke, na katerih se bo ocenjeval napredek projektov in posodabljala razvrstitev ekip.





V zadnjem koraku bodo ekipe predstavile svoj celoten projekt žiriji, ki jo sestavljajo referenti podjetja in moderatorji, s ciljem prodati svojo rešitev. Zmagovalci tekmovanja bodo nagrajeni.

## NAVODILA ZA IZVEDBO

1. Opredelite kompetence, ki jih želite razviti.
2. Določite delovno področje, v katerem lahko razvijete te kompetence.
3. V svoji mreži (ali izven nje) identificirajte podjetja, ki delujejo v zgoraj opredeljenem sektorju.
4. Skupaj s podjetjem opredelite podrobnosti dejavnosti:
  - a. Vsebinska (kakšen projekt predlagati študentom);
  - b. Časovna razporeditev;
  - c. Vključenost podjetja (sodelovanje na sestankih in ocenjevanje rezultatov, morebitno sodelovanje pri usposabljanju o trdih veščinah);
  - d. Koristi za podjetje (npr. možnost, da usposobljeni študenti delajo na resničnem vprašanju podjetja; možnost izbire pripravnikov med študenti, ki sodelujejo pri dejavnosti).
5. Opredelite vsebino usposabljanja, ki ga je treba zagotoviti študentom in profesorjem.
6. Načrtovanje sestankov in kontrolnih točk s študenti in predstavniki podjetja.
7. Pripravite merila za ocenjevanje in ocenjevalne liste za projekte študentov.
8. Poiščite pokal za zmagovalno ekipo.
9. Začnite!

## ČAS

Predlagamo, da se vsaj dva tedna ukvarjate z:

- uvodnim sestankom (2 uri);
- vsaj eno vmesno kontrolno točko (2 uri);
- zaključnim sestankom za ocenjevanje in podelitev nagrad (2 uri);
- vzporedno organizirajte usposabljanja za študente o trdih in mehkih veščinah.

## ZAHTEVANA OPREMA

- Osebni računalnik z dostopom do internet.
- Spletno orodje za skupinske videokonference (npr. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet ...).
- Podjetja.

## INOVACIJA

Poslovna igra je inovativna metodologija za učenje z delom in igro. Spodbuja zavzetost in ustvarjalnost študentov.

V tem primeru lahko dodatno inovacijo predstavlja sodelovanje **mednarodnih podjetij**, za katera so značilne različne dinamike ali konteksti. Pri delu z njimi morajo biti študenti pozorni na posebnosti njihovih trgov in strank, ter na mednarodne in lokalne predpise. Poleg tega morajo delati v angleščini in za vsako situacijo izbrati najprimernejši jezikovni register.

To metodologijo je mogoče dobro uporabiti za razvoj kompetenc **prodajnih tehnik**. Zlasti sposobnost prodaje bo uporabljena v zaključnem govoru, kjer morajo študenti prodati svojo rešitev podjetju, motivirati in podpreti svoj predlog v primerjavi s predlogi drugih ekip.

## SPLETNA UPORABA

Za spletno uporabo metodologije ni omejitev.

Vse dejavnosti se lahko izvajajo prek spleta, saj je mogoče ustvariti skupine in podskupine za videokonference in klepete.

Tukaj je primer uporabe skupin in podskupin za izvajanje dejavnosti na spletu s pomočjo Microsoft Teams in Zoom:

	Orodje	Izvajanje v živo
Srečanja	Zoom	Usposabljanje o trdih veščinah
Skupine študentov	Microsoft Teams	- Sestanki avtonomne skupine - Sestanki, ki jih organizira moderator - Svetovalno omizje z moderatorjem/podjetjem (na zahtevo)
Razred	Microsoft Teams	- Začetek - Usposabljanje o mehkih veščinah - Kontrolne točke

**Tabela 3: Uporaba skupin in podskupin za izvajanje na spletu**

Če je le mogoče, je zaželeno, da se začetni sestanek izvede v živo, da se lažje vzpostavi sodelovanje, pa tudi končna predstavitev in podelitev nagrad, kot priložnost za mreženje in praznovanje.

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

V vsaki kontrolni točki študenti svoje delo predstavijo mentorjem, ki ocenijo njihov napredek in razvoj kompetenc. Poleg tega moderatorji ob vsaki kontrolni točki dodajo novo manjšo zahtevo za študente (npr. uporaba določenega orodja za naslednjo fazo).

Predlagane so štiri kontrolne točke za ocenjevanje:

- 1) projektna ideja skupine (ideja, logotip, trditev, vizija, poslanstvo, analiza trga, osnutek poslovnega modela...)
- 2) konkreten razvoj poslovne ideje (npr. v primeru spletne strani ali aplikacije, analiza njene izdelave in morebitna izdelava prototipa)
- 3) začasni dokumenti o gospodarskem in komunikacijskem področju (komunikacijske strategije in orodja, poslovni načrt)
- 4) predstavitev končnih projektnih idej.

Moderatorji imajo na voljo skupni referenčni list za ocenjevanje.

Zadnjo predstavitev neposredno oceni podjetje skupaj z moderatorjem.

## ZGODBA UPORABNIKA

Federico je mentor skupini študentov v okviru Fondazione ITS JobsAcademy. V pogovoru z Monico, koordinatorko predmeta Management mednarodnega trženja, ugotovi, da imajo študenti tega predmeta le omejene kompetence na področju prodaje. Ker je ta kompetenca ena od glavnih pri predmetu in je pomembno, da jo študenti izboljšajo, se Federico in Monica dogovorita, da bosta s študenti organizirala dodatno dejavnost z uporabo metodologije poslovne igre.

**Teden 0:** Monica takoj ugotovi, katero podjetje je treba vključiti: Teby spa, ki deluje v avtomobilskem sektorju in ima velik izvozni tok v Španijo. S podjetjem določita pravi projekt, ki ga bosta predlagala študentom: prodaja nove vrste zavore na španskem trgu, s čimer se bosta povzpela nad konkurenco lokalnih podjetij.

**Teden 1:** Federico organizira uvodni sestanek s študenti in podjetjem, kjer pojasni dejavnost, vodja izvoza v Teby spa pa predstavi svojo zahtevo. Študenti so razdeljeni v šest skupin po pet, ob koncu srečanja pa jim Federico dodeli prvo nalogo: pripraviti osnutek prve ideje, ki jo bodo predstavili na prvi kontrolni točki po enem tednu. Skupine takoj začnejo s samostojnim delom, hkrati pa z njimi Monica začne izvajati nekaj usposabljanj o razvoju poslovne ideje.



**Teden 2:** Po zaslugi usposabljanja in svetovalnih srečanj s Federicom pridejo skupine na prvo kontrolno točko z nekaj dobrimi idejami. Federico jih oceni in pripravi prvo razvrstitev. Nato Federico skupinam dodeli naslednjo nalogo: podrobno predstavitev poslovne zamisli in oblikovanje komunikacijske strategije. Vse to bo potrebno neposredno predstaviti podjetju na zaključnem sestanku naslednji teden.

**Teden 3:** Federico organizira zadnji sestanek z Monico in podjetjem. Na njem šest skupin predstavi svoje zamisli vodji izvoza podjetja Tebby spa. Predstavijo svoje projekte, kot da bi bili zunanji svetovalci, ki poskušajo svojo idejo prodati podjetju. Na koncu vodja izvoza ceni vse projekte, vendar ga eden izmed njih bolj prepriča zaradi svoje pozornosti do posebnosti španskega trga.

Ta projekt zmaga in vsi študenti te skupine prejmejo referenčno pismo podjetja.

## REFERENCE

- <https://jac-its.it/jac-business-game/>

# SIMULACIJA ANALIZE MANAGEMENTA ZNANJA

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	<i>5–25; delo v malih skupinah (do 5 študentov na skupino).</i>
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	<i>Osebnost je bolj primerno, oboje je sprejemljivo.</i>
<b>Potreben čas</b>	<i>Za osvojitve metodologije so potrebni vsaj štiri tedni (bolje osem tednov). Na začetku je priporočljiva 1–2 dnevna delavnica, da se študentje seznanijo s temo, nato tri tedne delajo v skupinah (tedensko en seminar za poročanje o postopku), v zadnjem tednu pa enodnevni seminar za predstavitev rezultatov projekta.</i>
<b>Zahtevana orodja</b>	<i>Osebnost: projektor, bela tabla s karticami in pisali za vsako skupino. Preko spleta: interaktivna spletna tabla (npr. Miro), računalnik, internetna povezava.</i>
<b>Vključenost deležnikov</b>	<i>Če je mogoče se lahko kot primer vključi podjetje.</i>
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje posebno usposabljanje?</b>	<i>Profesor potrebuje poznati koncept upravljanja znanja in metodologije projektnega učenja, ki ju je mogoče uporabiti tudi v tej metodologiji.</i>
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	<i>Visoka motivacija; zanimanje za analizo in razmislek o delovnih okoljih, zanimanje za osnovno znanje s področja poslovne administracije.</i>
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	<i>Koristne bi bile delovne izkušnje v podjetju (npr. praksa ali študentsko delo).</i>
<b>Ocenjevanje</b>	<i>Testi pred ocenjevanjem in po njem; razgovori; predstavitev zaključnega dela.</i>

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena kot uporabna za razvoj kompetence **managementa znanja kot sprožilec organizacijskega razvoja**, ki jo želimo razviti s študenti naših skupnih mednarodnih programov.

## KOMPETENCA MANAGEMENTA ZNANJA KOT SPROŽILCA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA

### DEFINICIJA

Management znanja (ang. knowledge management – KM) vsebuje kompetence prepoznavanja ključnih informacij, znanja in podatkov, ki jih mora organizacija imeti za doseganje svojih ciljev. Poleg tega je potrebno razumevanje ciljev za izmenjavo možnih in obstoječih povezav. Na področju organizacijskega razvoja kompetenca najprej vključuje sposobnost analize obstoječega stanja, vključno s ključnimi osebami, ustreznimi tehnologijami, procesi in managementom. Kot drugo vsebuje sposobnost načrtovanja in sprejemanja potrebnih ukrepov za izboljšanje KM v organizaciji.

### VEŠČINE

- Poznati ustrezna tehnična orodja za management informacij in podatkov ter imeti splošno tehnično razumevanje njihovega delovanja, licenciranja in izvajanja.

- Imeti osnovno razumevanje ljudi in procesov v organizacijah na podlagi ustreznih modelov.
- Poznati in izvajati metode za organizacijsko analizo (metode zbiranja podatkov, npr. ankete ali intervjuji v fokusnih skupinah, ter analiza in vizualizacija podatkov).
- Biti sposoben spremljati procese sprememb v organizacijah z uporabo komunikacijskih spretnosti, vodenjem delavnic ali predstavitvijo rezultatov.

## STALIŠČA

- Razumevanje in premostitev povezave med tehničnim in netehničnim osebjem.
- Veliko spoštovanje in kulturna občutljivost ne le za ljudi, temveč tudi za kontekste, v katerih delujejo.
- Usmerjenost v rešitve in vire; sposobnost zaznavanja in obravnavanja izzivov na način, ki je usmerjen v vire.
- Usmerjenost k sodelovanju in odnosom.
- Konstruktivistično-relativistični odnos do lastnega znanja in jezika.

## KAZALNIKI

- Študent pozna razliko med podatki, informacijami in znanjem v organizaciji/podjetju.
- Študent pozna različne vrste znanja, ki so potrebne za vodenje podjetja/marketinga.
- Študent pozna in zna uporabljati orodja za analizo podatkov, informacij in znanja v organizaciji/podjetju.
- Študent pozna in zna uporabiti orodja in metode za oblikovanje in izvajanje strategije KM.

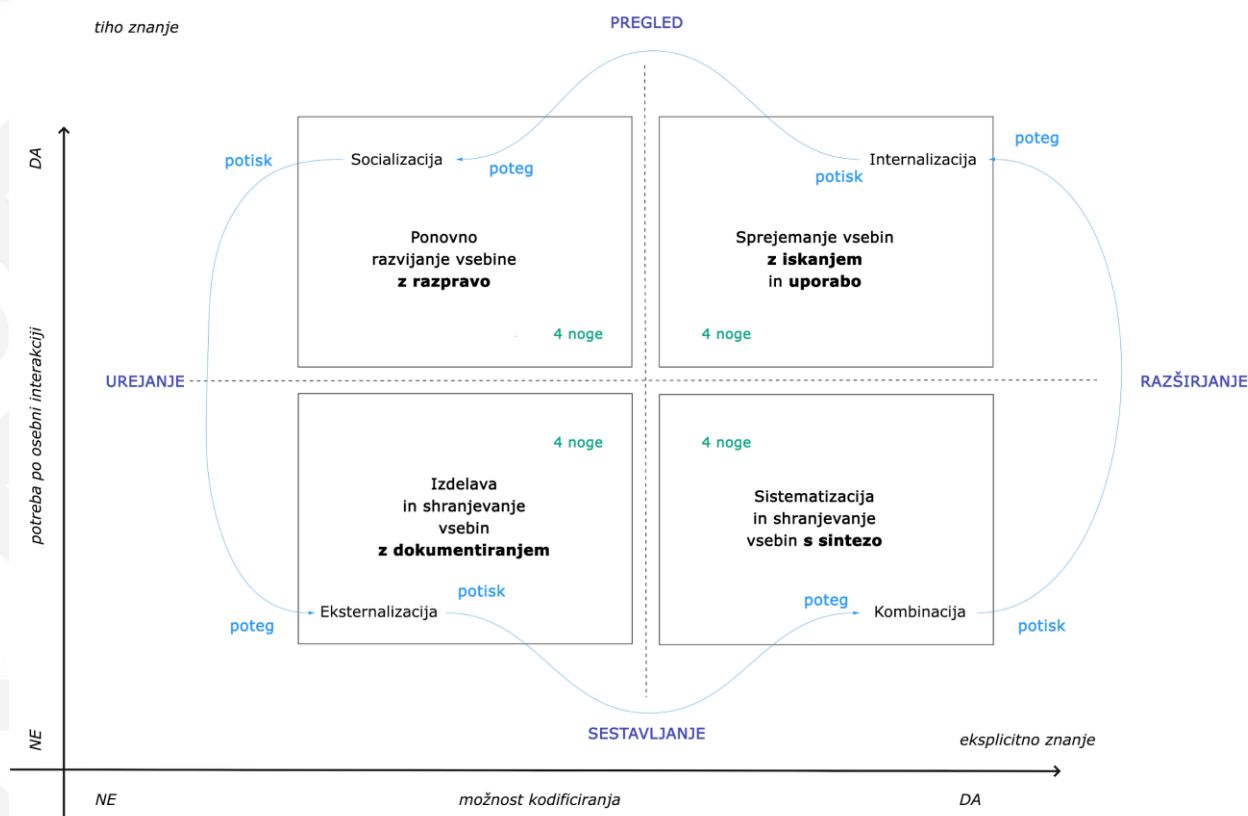
## DRUGE UPORABE

Metodologija se lahko uporablja za vse kompetence, ki jih je opredelila mreža ITHEN.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Študenti v skupinah prevzamejo vlogo svetovalne skupine in izvedejo analizo managementa znanja. Na ta način študenti izboljšajo svoje spretnosti pri organizacijski analizi, vodenju projektov v skupinah in participativnem, kvalitativnem raziskovanju. Strokovna referenca je okvir KM, katerega element bodo preučili in uporabili.



**Slika 3: Okvir KM pomaga razumeti procese v organizacijah**

Produkt izobraževanja metodologije je vizualni prikaz pretoka znanja in informacij med institucijami in ljudmi. Za njegovo pripravo študenti opravijo kratke intervjuje, med katerimi jih bežno (ang. small sprint) spremljajo profesorji.

Za motivacijske namene študenti uporabijo metodologijo v svojem konkretnem okolju, saj izberejo enega od dveh scenarijev, ki ustrezata njihovim potrebam:

1. analizirajo KM v okviru svoje šole, predmeta ali
2. analizo KM v podjetju, v katerem sodelujejo, npr. v okviru pripravništva.

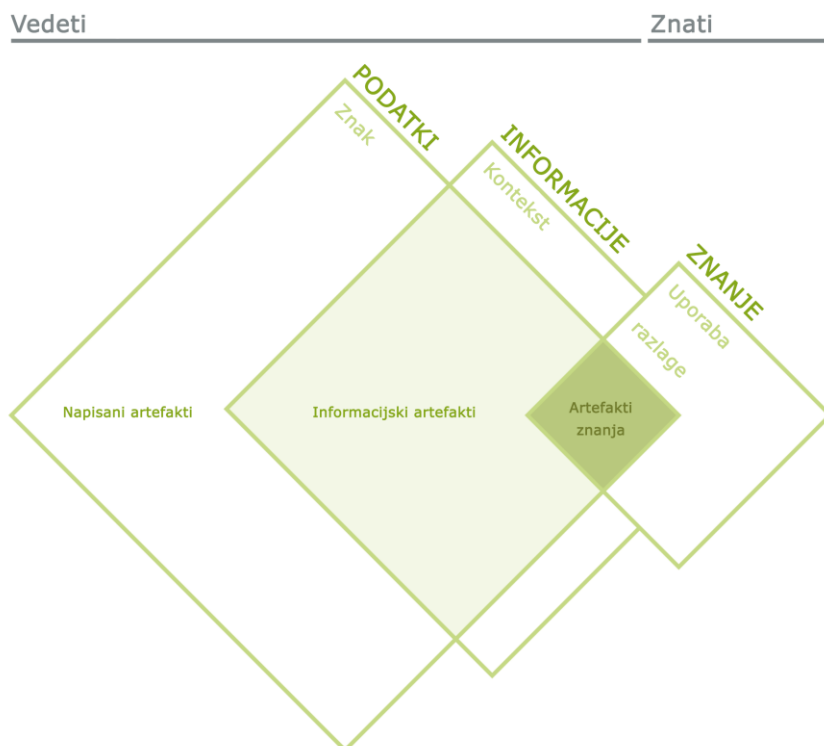
## NAVODILA ZA IZVEDBO

Vloga profesorja: olajša delo, omogoča študentom, da delajo samostojno. Pristop je hibridni (preko spleta in v živo) in v drugi fazi asinhroni.

### Faza 1: Priprava (1-2 dni)

V tej fazi se pridobi potrebno strokovno znanje, opredelijo se vloge in načrtujejo naloge:

- (1) osnovno znanje: predstavitev okvira KM (ogled primerov vizualizacij za razumevanje metodologije); izdelek: oblikovanje kviza o KM za drugega študenta
- (2) načrtovanje I: delitev razreda v skupine; načrtovanje analize; določitev raziskovalnega področja; izdelek: delovni načrt
- (3) načrtovanje II: oblikovanje vprašalnika; pilotno testiranje s člani skupine; revizija izdelka: vprašalnik.



**Slika 4: Študenti se bodo naučili razlikovati med podatki, informacijami in znanjem**

### Faza 2: Realizacija (prilagojeno: 4-8 tednov)

Ekipe pri analizi delajo samostojno. Profesorji jih vodijo s sestanki vsaka dva tedna.

Teden 1 in 2: izvedba intervjujev, dokumentacija

Teden 3: vizualizacija rezultatov / osnutek predstavitve

izdelek: vizualizacija(-e) in njena(-e) predstavitev

### Faza 3: Predstavitev rezultatov (1 dan)

Skupine se vrnejo na svoj sedež, predstavijo rezultate in prejmejo povratne informacije od strank (drugih skupin). Študenti individualno razmislijo o procesu (v pisni obliki).

### ČAS

Dve delavnici po 3 ure + 2 samostojni deli.

Večina dela poteka samostojno.

### ZAHTEVANA OPREMA

- Okvir za management znanja
- Primer vizualizacije analize (npr. Source on Community Mapping)
- Kartice za opredelitev vlog v skupini

### INOVACIJA

Podrobne analize managementa znanja se je mogoče naučiti le v praksi. Poleg tega je za poglobljeno razumevanje potreben čas.

Zato je bila izbrana metodologija, ki je tesno usmerjena v resnično delo svetovalcev, ki podpirajo organizacije pri managementu znanja, vendar temelji na didaktični poenostavitvi.



Metodologija je inovativna, saj profesor že od začetka prevzame vlogo moderatorja ali - z besedami agilnega projektnega vodenja – ang. the Scrum Master<sup>1</sup>. Poskrbi, da imajo skupine študentov potrebno gradivo in znanje za samostojno organizacijo svojega dela in podpira vsakogar glede na njegove individualne potrebe.

To realistično postavitev dodatno podpira hibridni pristop v drugi fazi, ki temelji na sodobnem pristopu projektnega vodenja Scrum.

Na koncu je treba povedati, da so kompetence, ki jih študenti pridobijo, pomembne za digitalno dobo (vir), saj v sistemskem pristopu združujejo tako vidik znanja IT kot tudi organizacijski razvoj. Na ta način se interdisciplinarno razmišljanje ne le spodbuja, temveč je tudi osnova pristopa.

Enako velja za participativno naravo okolja, ki zagotavlja praktična orodja (npr. orodja za vizualizacijo).

---

## SPLETNA UPORABA

Predlagano simulacijo je mogoče izvesti samo v spletnem ali hibridnem okolju.

Če je vloga oddana prek spleta, je potrebno prvo fazo razdeliti na dva koraka:

1. V skladu s pristopom obrnjene učilnice lahko študenti samostojno preučujejo okvir za management znanja in pripravo vprašalnikov v svojem ritmu. V pomoč so usmerjevalna vprašanja in morda kviz, na primer z uporabo orodja Kahoot ali celo na bolj interaktiven način z uporabo spletne platforme Miro board.
2. Za konkretno načrtovanje faze 2 naj profesor pripravi videokonferenco za načrtovanje z vsako skupino.

Drugo fazo študenti izvajajo samostojno. Priporočamo dve možni orodji:

- Za organizacijo vodenja projekta v skupini lahko profesor ustvari okolje v spletni aplikaciji Trello ali Miro.
- Brezplačna priporočena videokonferenčna platforma za izvajanje intervjujev je Jitsi.

Glede na velikost razreda lahko predstavitve na spletu izvedete na dva načina:

- Za manjše razrede organizirajte videokonferenco, kjer potekajo predstavitve.
- V večjih razredih je morda bolj učinkovito, če od študentov zahtevate, da svoje rezultate posnamejo, npr. videoposnetek. Sicer pa je mogoče sprožiti tudi kratko neformalno razpravo (ang. world café format). Zelo motivacijska interaktivna platforma, ki jo lahko uporabite je gather.town.

Končne povratne informacije in razmislek o procesu se lahko izvede s spletno platformo Padlet, ki jo je pripravil profesor.

---

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

**Formativno ocenjevanje** mora biti v središču te projektne metodologije. Zlasti v drugi fazi naj študenti redno oddajajo svoje nedokončane izdelke in prejmejo povratne informacije, ki jih uporabijo za nadaljevanje dela.

Poleg tega lahko za ocenjevanje, ki upošteva več ravni Bloomove taksonomije (ang. Bloom's taxonomy), uporabimo naslednje pristope:

- **preizkus** poznavanja osnovne terminologije, konceptov in metod v okviru managementa znanja: tukaj se priporoča vprašalnik (test), ki ga je mogoče izvesti tako preko spleta kot

---

<sup>1</sup> Za uvod v SCRUM si oglejte: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>.





v živo. Da bi zagotovili zavedanje študentov o uporabi okvira, mora vprašalnik vsebovati predvsem vprašanja, ki povezujejo teorijo in primere.

- **predstavitve rezultatov analize:** Povratne informacije o predstavitev pomagajo spremljati ali študenti znajo uporabljati orodja za analizo tokov znanja v organizacijah. Merila za povratno informacijo morajo biti za študente pregledna in - če je mogoče - v sodelovanju vnaprej pripravljena.
- **razmislek o procesu:** Končni razmislek o procesu poteka individualno, pri čemer vsak študent napiše esej o delu v skupinah in svojih glavnih spoznanjih. Na ta način je zagotovljeno globlje razumevanje.

## ZGODBA UPORABNIKA

Predlagano metodologijo je mogoče zelo dobro uporabiti za spodbujanje praktično usmerjenih elementov v učnem načrtu predmeta. Zato ne le predlagamo, temveč tudi priporočamo, da se njeno izvajanje poveže s prakso študentov.

Študenti lahko metodologijo uporabijo na dva načina pri svojem pripravištvu:

1. analizo pripravijo med opravljanjem prakse. V tem primeru bo faza 1 potekala pred začetkom dela v podjetju/organizaciji. Faza 2 nato profesor spremlja med njihovim pripravništvom. Redna pregledovalna srečanja so lahko zelo koristna za izboljšanje rednih stikov med nadzornikom in študenti. Nazadnje, faza 3 spet poteka v razredu.
2. analize se zavedajo po opravljeni praksi. V tem primeru vsaka ekipa izbere eno podjetje/organizacijo, v katerem je eden od članov ekipe opravljal prakso. Izbira mora temeljiti na interesih ekipe in na zanesljivosti stika.

Priporočamo različico (1), saj študentom omogoča bolj poglobljeno analizo.

Pri obeh različicah pa je pomembno, da se o vlogi predhodno pogovorite z vsemi povezanimi podjetji/organizacijami. Prav tako morajo profesorji poskrbeti, da so študenti seznanjeni z zakonodajo o varstvu podatkov in predpisi podjetij, ki jih je potrebno upoštevati.

## REFERENCE

- **Armstrong, Patricia.** Bloom's taxonomy. Vanderbilt University Center for Teaching, 2010. <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/> (last access: 20 March 2021)
- **Colombo, Gianluca:** Knowledge Management: from Bottleneck to Success Factor. Berlin, 2020. <https://oneofftech.xyz/assets/km-f.pdf> (last access: 20 March 2021)
- **eduScrum Team:** The eduScrum Guide. Netherlands, 2020. [https://www.eduscrum.nl/img/The\\_eduScrum\\_guide\\_English\\_2.pdf](https://www.eduscrum.nl/img/The_eduScrum_guide_English_2.pdf) (last access: 20 March 2021)
- **Great School Partnership:** "Formative assessment." in: The Glossary of Education Reform. 2014. <https://www.edglossary.org/formative-assessment/#:~:text=Formative%20assessment%20refers%20to%20a,lesson%2C%20unit%2C%20or%20course> (last access: 20 March 2021)
- **United for Youth. The Community Mapping Toolkit.** [https://www.unitedforyouth.org/sites/default/files/2020-08/Community%20Mapping%20Toolkit\\_A%20Guide%20to%20Community%20Assessment.pdf](https://www.unitedforyouth.org/sites/default/files/2020-08/Community%20Mapping%20Toolkit_A%20Guide%20to%20Community%20Assessment.pdf) (last access: 20 March 2021)

# METODOLOGIJA RAČUNALNIŠKEGA RAZMIŠLJANJA

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	6–20.
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	Najbolje uporabljena osebno.
<b>Potreben čas</b>	Celoten čas je odvisen od učnega programa – vsako srečanje je dolgo 4 ure.
<b>Zahtevana orodja</b>	Računalnik (na vsako skupino), dostop do internet (Wi-fi), spletni viri.
<b>Vključenost deležnikov</b>	Ni zahtevana.
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje dodatno usposabljanje?</b>	Ni zahtevano, je koristno, predvsem če ima profesor študijsko predznanje iz znanstvenih ved.
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	Visoka motivacija.
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	Od študentov se pričakuje osnovno znanje matematike.
<b>Ocenjevanje</b>	Profesorji lahko uporabijo svoje običajne metode ocenjevanja.

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena kot uporabna za razvoj kompetence **logistike in informacijske strukture v neprofitnih organizacijah** (kot posebna kompetenca **logističnega managementa**), ki jo želimo razviti pri študentih naših mednarodnih skupnih programov, da bi jim zagotovili praktični in analitični pristop, ki jim bo pomagal uspešno vstopiti na trg dela z razvitimi močnimi sposobnostmi za reševanje problemov in analitičnimi spretnostmi.

## KOMPETENCA LOGISTIKE IN STRUKTURE IT V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

### DEFINICIJA

Uspeh neprofitne organizacije je v veliki meri odvisen od učinkovitosti njenega logističnega delovanja. V večini primerov imajo neprofitne organizacije omejene človeške in finančne vire. Zato je bistveno, da se obstoječi viri uporabljajo na stroškovno učinkovit način. Logistika vključuje več zapletenih procesov, kot so prevoz/dobava, skladiščenje, pakiranje, ravnanje s tovorom, distribucijska obdelava in obdelava informacij. Neprofitne organizacije se pogosto ukvarjajo tudi z informacijskimi orodji, ki so lahko draga in jih je težko uporabljati.

Namen kompetence je študentom zagotoviti učinkovita orodja, ki jim bodo omogočila zaposlitev v lokalnih in čezmejnih neprofitnih organizacijah, tako da bodo potencialnim delodajalcem ponudili sposobnost reševanja in predvidevanja težav ter iskanja ustvarjalnih rešitev za optimizacijo virov.

Kompetenca **logistika in struktura IT v neprofitnih organizacijah** bo študente naučila glavnih vidikov oskrbovalne verige in logističnih operacij; strategije distribucijskega omrežja; skladiščnih operacij, uporabe orodij IT neprofitnih organizacij z uporabo metodologije računalniškega razmišljanja, ki temelji na pristopu strojnega učenja.

## VEŠČINE

Študenti bodo razvili:

- reševanje problemov;
- analitično razmišljanje;
- sposobnost razlikovanja med večjimi in manjšimi težavami;
- komuniciranje z vrstniki in strankami;
- predstavitvene spretnosti.

## STALIŠČA

Za uspešno uporabo kompetenc je potrebna:

- radovednost do logističnih trendov;
- ustvarjalnost pri reševanju problemov;
- sposobnost razvijanja možganov;
- komunikacijske spretnosti.

## KAZALNIKI

S predlagano metodologijo bo študent razvil:

- sposobnost hitrega in stroškovno učinkovitega reševanja problemov;
- sposobnost učinkovite uporabe omejenih virov;
- sposobnost izvajanja učinkovitega logističnega distribucijskega sistema;
- sposobnost predvidevanja problemov in izogibanja prejšnjim neučinkovitim rešitvam.

## DRUGE UPORABE

Metodologija **računalniškega razmišljanja** se lahko uporablja za naslednje kompetence ITHEN:

- prodajne tehnike za mednarodne trge;
- management trženja;
- digitalno trženje za mednarodne trge;
- management logistike.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Računalniško razmišljanje je inovativna metodologija, ki se večinoma uporablja pri študiju matematike in znanosti. Kot je opredelila Jeannette Wing, je računalniško mišljenje "način reševanja problemov, načrtovanja sistemov in razumevanja človeškega vedenja z uporabo konceptov računalništva".

Računalniško razmišljanje vključuje naslednje korake:

- 1) Dekompozicija: razdelitev velikih problemov na manjše.
- 2) Prepoznavanje vzorcev: prepoznavanje, kako so ti povezani s problemi, ki so bili rešeni v preteklosti.
- 3) abstrakcija: odlaganje nepomembnih podrobnosti.
- 4) Algoritmi: prepoznavanje in razvijanje korakov, ki bodo potrebni za dosego rešitve.
- 5) Odpravljanje napak: izpopolnjevanje teh korakov.

V našem pristopu Računalniško razmišljanje vključuje tudi koncepte strojnega učenja za uporabo statistične analize in IT za napovedovanje prihodnjih težav in iskanje rešitev na stroškovno učinkovitost.



Izziv te metodologije je, da jo uspešno uporabimo v netradicionalnem kontekstu, kot sta **logistika in struktura IT v neprofitnih organizacijah**.

## NAVODILA ZA IZVEDBO

Študenti bodo delali v majhnih skupinah, predstavljen pa jim bo namišljen primer, ki bo temeljil na najpogostejših težavah in izzivih, s katerimi se neprofitne organizacije srečujejo med logističnimi operacijami (npr. kako poslati zaloge v izolirane vasi v državah v razvoju s slabo infrastrukturo v smislu letališč/pristanišč/cest).

Študente bomo spodbudili, da razgradijo več problemov, ki jih predstavlja primer, z uporabo različnih orodij IT in/ali bolj tradicionalnih metod, kot so grafične predstavitve na papirju.

Ob upoštevanju prejšnjih izkušenj in težav, s katerimi se je neprofitna organizacija soočila v prejšnjih pošiljkah, bodo študenti spodbujeni k uporabi analitičnega mišljenja, da bi prepoznali podobne/različne vzorce kot v obravnavanem primeru in našli ustvarjalne rešitve z uporabo enakih ali primernejših rešitev, kot so bile sprejete v preteklosti. Ta korak se lahko kombinira s pristopom strojnega učenja, s katerim se je mogoče analitično učiti na preteklih napakah in preprečevati znane težave v prihodnosti z vnaprejšnjim sprejemanjem ustreznih rešitev. Močno se bo spodbujala uporaba orodij IT.

Tretji korak vključuje motiviranje študentov, da vidijo širšo sliko situacije, pri čemer se osredotočijo na najpomembnejša vprašanja, ki jih je treba rešiti, in pustijo ob strani nepomembne podrobnosti, ki so nepomembne za rešitev največjega vprašanja, povezanega z obravnavanim primerom.

Da bi preprečili težave in sprejeli utemeljene odločitve glede potrebnih organizacijskih virov, denarja in časa, bodo študenti uporabljali algoritme. V našem pristopu bodo študenti morali uporabiti grafike, ki temeljijo na računanju, ali preproste algoritme za predstavitev možnih situacij ter negativnih in pozitivnih rezultatov (tj. če se zgodi XXX, lahko organizacija ukrepa Y ali Z).

Študenti bodo morali nato ugotoviti in odpraviti napake iz prejšnjega koraka, da bi optimizirali vire, denar in čas.

Na koncu bo vsaka skupina študentov predstavila zgoraj opisano metodologijo drugim skupinam, pri čemer bosta spodbujeni izmenjava mnenj in razprava.

## ČAS

Minimalno trajanje srečanja z uporabo te metodologije je 4 ure za dejavnosti v razredu.

## ZAHTEVANA OPREMA

- Računalnik z dostopom do internet.
- Spletne orodje za izmenjavo gradiva (npr. Moodle, Microsoft Sharepoint).
- Programska oprema (npr. Power Point, Excel, Word...).
- Plakati.
- Spletne platforme za sestanke (npr. Zoom, Skype, Google Meet, Microsoft Teams...).

## INOVACIJA

Ta metodologija je inovativna, ker vključuje uporabo metodologije, ki temelji na matematičnem/računalniškem sklepanju, na povsem drugem področju z uporabo preprostih in



poceni orodij. Medtem ko v večini primerov neprofitne organizacije nimajo možnosti in sredstev za uporabo zapletenih računalniških programov, ki vključujejo strojno učenje in podatkovno rudarjenje, je cilj te metodologije uporaba istih analitičnih konceptov na preprost, a hkrati učinkovit način.

## SPLETNA UPORABA

Predlagano metodologijo je mogoče preprosto uporabiti na spletu z uporabo številnih programov, ki so na voljo na trgu (npr. Zoom, Microsoft Teams, Google Meet...), kot sledi:

- 1) Profesor bo študentom razložil, kako metodologija deluje v sedanosti, in jim dal praktični primer, ki ga morajo rešiti z uporabo predlagane metodologije.
- 2) Študenti se bodo razdelili v skupine (z uporabo prostorov za odmor), v katerih bodo razpravljali o primeru in o tem, kako ga rešiti.
- 3) Študenti bodo pripravili predstavitev (z uporabo programov npr. Power Point, Google Slides, Canvas itd.), v kateri bodo prikazali predlagane rešitve problema in pojasnili, kako so do rešitev prišli.
- 4) Predstavniki skupine bo diapozitive predstavil drugim skupinam.
- 5) Študenti bodo spodbujeni, da drugim skupinam postavljajo vprašanja in ugovore na predlagane rešitve.
- 6) Profesor bo srečanje zaključil tako, da bo študente vprašal za povratne informacije glede uporabe metodologije:
  - a. Ali predlagana metodologija pomaga rešiti problem? Če da, kako?
  - b. Če metodologija ne pomaga rešiti problema, zakaj ne?
  - c. Kako je mogoče predlagano metodologijo izboljšati?
- 7) Tako izvajalec usposabljanja kot študenti bodo sprejeli sklepe o praktični uporabi predlagane metodologije.

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

V primeru tradicionalnega pouka bo profesor obšel skupino študentov in bo na voljo za odgovarjanje na vprašanja v zvezi z obravnavanim primerom. Če bo izvajalec ugotovil, da ima skupina težave pri izvajanju zahtevane naloge, bo študentom postavljala vprašanja, da bi jih spodbudil k razmišljanju in iskanju rešitve. V primeru spletnega okolja se bo profesor usposabljanja pridružil različnim sobam za odmor in po potrebi spodbujal študente, kot je navedeno zgoraj.

Za vsak kazalnik usposobljenosti bo uporabljen drugačen nabor orodij za ocenjevanje, ki med drugim vključujejo:

- vprašanja z več možnostmi izbire;
- grafične predstavitve;
- anketni vprašalnik;
- kazalnike konteksta;
- intervju;
- fokusno skupino.

## ZGODBA UPORABNIKA

Novoustanovljena neprofitna organizacija Aiuta Argentina (v nadaljevanju A), ki jo je ustanovila skupina argentinskih državljanov, izseljenih v Italijo, da bi pošiljala zaloge (hrano, oblačila, šolske potrebščine itd.) v najrevnejše regije Argentine, je imela več težav pri skladiščenju in pošiljanju. Te težave so organizatorje močno razočarale, zato so razmišljali o prekinitvi dejavnosti. A prosi za pomoč neprofitno organizacijo s sedežem v Italiji, I Due Mondì (v nadaljevanju B), ki ima dolgoletne izkušnje na področju logistike in sodeluje s partnerji iz Latinske Amerike. Predstavniki podjetja A in organizacije B se srečajo in organizacija B se ponudi, da bo osebje podjetja A usposobila za logistične postopke ter jim svetovala kako se izogniti



pogostim in ponavljajočim se težavam, povezanim z nekomercialnim izvozom blaga iz Italije v Latinsko Ameriko.

Predstavniki podjetja B organizirajo enotedenski intenzivni tečaj v prostorih podjetja A, katerega cilj je deliti pretekle izkušnje z organizacijo in razviti metodo za uspešno reševanje prihodnjih težav. Predstavniki podjetja B pojasnijo, da uporabljajo metodologijo računalniškega razmišljanja, ki jim je pomagala pri reševanju zapletenih in številnih problemov z uporabo analitičnega in logičnega razmišljanja na podlagi preteklih izkušenj in napak.

Prvi dan tečaja B razloži korake metodologije (dekompozicija, prepoznavanje vzorcev, abstrakcija, algoritmi in odpravljanje napak) s pomočjo predstavitev, s katerimi pritegne pozornost udeležencev in jih spodbudi k sodelovanju v interaktivnem okolju razreda.

V preostalih štirih dneh tečaja B udeležencem predstavi več resničnih primerov in jim pomaga najti ustrezne rešitve z uporabo predlaganih metod. Udeležence spodbuja k medsebojni razpravi, viharjenju možganov, uporabi lateralnega razmišljanja in predstavitvi problemov, rešitev in algoritmov, uporabljenih za reševanje problemov.

A in B se strinjata, da bosta eno leto organizirala nadaljnja srečanja vsaka dva/tri mesece za spremljanje napredka.

Štiri mesece po tečaju je organizacija A močno izboljšala svoje delovanje na področju logistike in IT, po enem letu uspešnega izvajanja predlagane metodologije na tem področju pa organizacija za izvajanje svojih dejavnosti ne potrebuje več podpore organizacije B.

## REFERENCE

- **Alibegovic Sandara and Persson Anika**, Logistics Sources Strategies in Non profit-Point based organizations [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33391/1/gupea\_2077\_33391\_1.pdf]
- **McLachlin Ron**, Not-For-Profit Supply Chains In Interrupted Environments: The Case Of A Faith-Based Humanitarian Relief Organisation [https://www.researchgate.net/publication/241984840\_Not-for-profit\_supply\_chains\_in\_interrupted\_environments\_The\_case\_of\_a\_faith-based\_humanitarian\_relief\_organisation]
- **Wing Jeannete**, Computational thinking [https://www.cs.cmu.edu/~15110-s13/Wing06-ct.pdf]
- **Kale, U., Akcaoglu, M., Cullen, T. et al.** Computational What? Relating Computational Thinking to Teaching. TechTrends 62, 574–58 [https://doi.org/10.1007/s11528-018-0290-9]
- **Yadav Aman**, Introducing computational thinking in education courses [https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/1953163.1953297]

# NAVZKRIŽNO UČENJE

## OSNOVNI PODATKI O METODOLOGIJI

<b>Št. vključenih študentov</b>	5–30.
<b>Osebnost / Preko spleta</b>	Osebnost.
<b>Potreben čas</b>	Celoten čas je odvisen od dolžine učnega načrta – vsako srečanje je dolgo 4 ure.
<b>Zahtevana orodja</b>	Spremenljiva.
<b>Vključenost deležnikov</b>	Ni zahtevana.
<b>Ali učitelj za uporabo te metodologije potrebuje dodatno usposabljanje?</b>	Ne.
<b>Zahtevana raven motivacije skupine</b>	Ni zahtevana.
<b>Posebne značilnosti razredne skupine</b>	Niso zahtevane.
<b>Ocenjevanje</b>	Profesorji lahko uporabijo svoje običajne metode ocenjevanja.

## CILJ

Ta metodologija je bila preučena kot uporabna za razvoj komeptence na področju **razvoja in managementa človeških virov v neprofitnih organizacijah**.

KOMPETENCA ZA RAZVOJ IN MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

## DEFINICIJA

**Razvoj človeških virov** lahko opredelimo kot okvir za pomoč zaposlenim pri razvijanju njihovih veščin, znanj in sposobnosti; kar posledično izboljša učinkovitost organizacije. **Management v neprofitnih organizacijah** pa je mogoče opredeliti kot sposobnost načrtovanja dolgoročnih in kratkoročnih strategij za doseganje ciljev glede prihodkov, povezovanja z zainteresiranimi stranmi in spodbujanja dobrega počutja v skupnosti, s prevzemanjem močnega vodenja (ang. strong leadership) v organizaciji in zunaj nje ter spremljanjem napredka organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev. Oba koncepta smo združili v celovit pristop; njegov namen je poudariti vlogo človeške komponente neprofitnih organizacij ter potrebo po spodbujanju znanja in sposobnosti zaposlenih, zdravega in produktivnega managementa, ki bo vodilo k uspehu organizacije in njenemu pozitivnemu prispevku k družbi.

## VEŠČINE

Cilj te kompetence je razviti naslednje spretnosti:

- vodenje,
- aktivno poslušanje
- reševanje problemov,
- sposobnost pogajanja,
- sposobnost oblikovanja kratkoročnih in dolgoročnih načrtov,
- sposobnost spremljanja napredka aktivnosti organizacije,
- vodenje projektov,
- sprejemanje pravih odločitev,
- optimizacija virov organizacije.



## STALIŠČA

Za popolnega vodja neprofitne organizacije so potrebni organiziranost, prilagodljivost, integriteta, odgovornost, empatija, ponižnost, vizija, vpliv in pozitivnost.

## KAZALNIKI

Z razvijanjem te kompetence bi lahko študent v neprofitni organizaciji:

- postal pozitiven in učinkovit vodja;
- uspešno načrtoval, spremljal in izvajal aktivnosti;
- imel sposobnost spodbujanja veščin osebja organizacije, s katerimi bi delovali učinkoviteje in dosegali boljše rezultate.

## DRUGE UPORABE

Metodologija se lahko uporablja tudi za razvoj naslednjih kompetenc:

- socialno podjetništvo,
- poslovni management,
- management zagonskih (ang. start-up) podjetij,
- svetovanje o vodenju.

## METODOLOGIJA

### KRATEK OPIS

Navzkrižno učenje združuje formalno in neformalno učno okolje ter želi študentom zagotoviti najboljše iz obeh okolij, da bi dvignilo dodano vrednost izobraževalne izkušnje. Uporaba različnih metod v obeh okoljih naj bi poskrbela, da bodo študenti pri učenju dejansko uživali, kar bo privedlo do hitrejšega in produktivnejšega osvajanja teoretičnih konceptov in njihove praktične uporabe. Uporaba različnih tradicionalnih in netradicionalnih metod naj bi tudi spodbudila radovednost in željo po učenju.

### NAVODILA ZA IZVEDBO

Metodologija vključuje tako formalno kot neformalno obliko izobraževanja. V vsakem okolju je profesor spodbujen k uporabi različnih učnih postopkov.

Predlog izvedbe je, da profesor predmet začne s predstavitvijo metodologije, ki jo bo izvajal, tako študente pripravi na netradicionalno učenje ter spodbudi njihovo radovednost in vključenost v izvedbo. Nato profesor študentom začne predstavljati koncepte predmeta. Priporočljivo je, da uporabi vizualno predstavitev za izboljšanje izkušenj pri poučevanju in učenju.

Profesor lahko študentom predlaga različne neformalne metode, med drugim:

- razdelitev razreda v skupine z igro vlog: vsaka skupina posname situacijo igre vlog (ki jih pripravi profesor), nato si vsaka skupina ogleda videoposnetek druge skupine in sodeluje v skupni razpravi ter tako pridobi povratne informacije;
- intervjuji z akterji, ki sodelujejo v procesih, o katerih se učijo v formalnem okolju razreda (npr. intervju z vodjo neprofitne organizacije);
- študentje posnamejo kratek videoposnetek, v katerem bodo razpravljali o določeni temi (npr. kako postati učinkovit vodja) in ga predstavijo preostalim v razredu;
- razdelitev razreda v skupine z obiskom: vsaka skupina obiše prostore neprofitne organizacije in pripravi poročilo, ki ga predstavi ostalim v razredu.





Profesor naj v rednih časovnih presledkih kombinira formalne in neformalne metode (enemu srečanju v formalnem okolju sledi uporaba ene od zgoraj napisanih neformalnih metod).

## ČAS

Metodologija se lahko izvaja na formalnih srečanjih, ki trajajo po 4 ure; in na neformalnih srečanjih zunaj učilnice, ki trajajo različno dolgo (od 2 do 4 ure). Trajanje predmeta je odvisno od dolžine učnega načrta.

## ZAHTEVANA OPREMA

- Akademske knjige in priročniki.
- Osebni računalnik z dostopom do interneta.
- Spletna orodja za izmenjavo gradiva (npr. Moodle, Microsoft Sharepoint...).
- Programska oprema (npr. Power Point, Excel, Word...).
- Spletne platforme za sestanke (npr. Zoom, Skype, Google Meets, Microsoft Teams...).
- Oprema za fotografiranje in snemanje.
- Neprofitne organizacije in njihove vodje, ki so na voljo za sprejem učencev.

## INOVACIJA

Nekaj akademikov je **navzkrižno učenje** opredelilo kot eno od desetih inovacij, ki bodo imele velik vpliv na izobraževanje (Sharples et al., 2015) ter združujejo formalno in neformalno obliko poučevanja. Medtem ko je bilo navzkrižno učenje povezano z učenjem v neformalnih okoljih, (npr. muzeji, klubi za občolske dejavnosti), je predlog, da se vključi tudi uporaba tehnologije (npr. orodja za navidezno resničnost, spletne platforme za sestanke, videoposnetke), pa tudi obisk prostorov neprofitnih organizacij in intervjuje z njihovimi vodji in zaposlenimi.

## SPLETNA UPORABA

Predlagana metodologija je zlahka uporabljena na spletu, preko številnih programov, ki so na voljo na trgu (npr. Zoom, Microsoft Teams, Google Meet...) v enotni izvedbi ali ločenih sobah (ang. break out rooms).

## ORODJA ZA SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE

Spremljanje napredka študentov je priporočljivo tako, da profesor vsako uro začne z vprašanji o tem, kaj so se učili, po potrebi pregleda določen argument ter predlaga dodatno gradivo za branje.

Izvajanje bo razdeljeno na segmente, po katerih bodo študenti ocenjeni na podlagi njihove uspešnosti v neformalnih učnih okoljih (analiza njihove zavzetosti, ustvarjalnosti in inovativnosti) ter z uporabo tradicionalnih testov (tj. vprašanja z več izbirami in pisanje eseja) in netradicionalnih testov (tj. pisanje članka, pisma z nasveti ali izdelava videoposnetka).

## ZGODBA UPORABNIKA

Maria na lokalni visoko šolski ustanovi že več let poučuje razvoj človeških virov in upravljanje v neprofitnih organizacijah. Nenehno si prizadeva izboljšati svoje poučevanje, zato pri svojih predmetih uvaja inovativne metode. Maria je prebrala več člankov in knjig o navzkrižnem učenju in se odločila, da bo to metodologijo uvedla v svoj razred.

Na začetku naslednjega študijskega leta Maria je z metodo seznanila svoje nove študente, ki so nad metodo navdušeni. Maria kombinira tradicionalno poučevanje (tj. tradicionalna predavanja,



študije primerov in sokratska metoda – poučevanje s postavljanjem vprašanj študentom). Po vsakem tradicionalnem poučevanju Maria od študentov zahteva, da izvedejo različne dejavnosti (npr. igranje vlog, analiza primerov z beleženjem rezultatov, obiski različnih neprofitnih organizacij, izvajanje intervjujev, anketiranje...)

Ob koncu predmetov študenti dosegajo odlične rezultate, povprečna ocena pa je višja kot v preteklih predmetih.

Maria je prosila študente, da podajo povratne informacije o svojih izkušnjah in novi metodologiji. Študenti v veliki večini pravijo, da so navdušeni, hitreje osvajajo koncepte in uživajo v učnem procesu.

## REFERENCE

- **Heathfield Susan**, What Is Human Resource Development? [<https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>]
- **Bradley Jeremy**, The Four Functions of Management in Nonprofit Organizations [<https://smallbusiness.chron.com/four-functions-management-nonprofit-organizations-59885.html>]
- **Revathi G**, Innovative Methods Of Teaching And Learning For Education [[https://www.researchgate.net/publication/340051856\\_INNOVATIVE\\_METHODS\\_OF\\_TEACHING\\_AND\\_LEARNING\\_FOR\\_EDUCATION](https://www.researchgate.net/publication/340051856_INNOVATIVE_METHODS_OF_TEACHING_AND_LEARNING_FOR_EDUCATION)]
- **Panke Stefanie**, Crossover Learning [[www.aace.org/review/crossover-learning/](http://www.aace.org/review/crossover-learning/)]
- **Gilliam Brian**, Digitally Enhanced Crossover Learning Strategies: Connecting Formal and Informal Learning Environments [[www.jgbm.org/page/1%20Brian%20Gilliam.pdf](http://www.jgbm.org/page/1%20Brian%20Gilliam.pdf)]

# ZAKLJUČKI

## POVRATNE INFORMACIJE MSP

Partnerji so zbrali **povratne informacije predstavnikov MSP**, da ocenijo dejanski vpliv izbranih metodologij in opredeljenih kompetenc za študente na mednarodnem trgu dela.

Povratne informacije so bile zbrane s pomočjo vprašalnikov, razvitih z namenom razumevanja veščin, ki so potrebne na trgu dela; poseben poudarek je bil na trenutnih trendih na trgu dela in pričakovanjih za prihodnost.

Rezultati anket potrjujejo tisto, kar je izhajalo iz začetne analize potreb. Partnerji so ugotavljali glavne kompetence in veščine, ki manjkajo diplomantom na področju mednarodnega trženja in poslovnega managementa ter želijo delovati v mednarodnih delovnih okoljih. Poleg tega so podjetja navedla nekaj dodatnih metodologij, ki so jih uporabila pri **usposabljanju znotraj podjetij**.

Navedene so bile naslednje metodologije:

- pogovori ob beli tabli<sup>2</sup>: študenti s pomočjo bele table in markerjev pripravijo kratko (sedem minut ali manj) neformalno predstavitev raziskovalne teme, koncepta, teorije itd. Predstavitve ob beli tabli so idealne za konference, seminarje, usposabljanja, dogodke v podjetjih...
- agilne metodologije: nastale so kot metode razvoja programske opreme z manj strukturiranim pristopom in so osredotočene na cilj, da se hitro in pogosto dostavi delujoča, kakovostna programska oprema stranki. Čeprav je vsaka od agilnih metod edinstvena v svojem specifičnem pristopu, imajo vse skupno vizijo in niz temeljnih vrednot. Vse metodologije namreč vključujejo koncept iteracij in nenehne povratne informacije, ki jih ta koncept zagotavlja za izdajo in poznejše izpopolnjevanje sistema programske opreme. Vse agilne metodologije vključujejo dejavnosti načrtovanja, testiranja in neprekinjene integracije skupaj z drugimi oblikami razvoja, da bi izboljšali katerikoli vidik projekta in programske opreme. Za vse velja, da so lahke (zlasti v primerjavi s tradicionalnim postopkom vodnega slapu (ang. waterfall process)) in da so po naravi prilagodljive. Nazadnje se vse metode osredotočajo na zagotavljanje pomembne spodbude za ljudi, da sodelujejo ter skupaj hitro in učinkovito sprejemajo odločitve.
- scrum: agilni pristop, ki temelji na teoriji empiričnega obvladovanja procesov. Odločitve se sprejemajo na podlagi izkušenj. Delo vodi ekipa, ki med razvojem pogosto preverja izdelek in ga po potrebi prilagodi. Scrum je okvir za upravljanje cikla razvoja programske opreme na iterativen in inkrementalen način, z uporabo niza tehnik in procesov. Metoda je bila javnosti uradno predstavljena leta 1995, izvira pa iz t.i. holističnega ali ragbi pristopa, ki je bil že preizkušen v avtomobilski industriji in pri proizvajalcih tiskalnikov za proizvodnjo komercialnih izdelkov. Celoten postopek izvaja interdisciplinarna skupina virov, ki postopoma dela na skupnem projektu, si nenehno podaja žogo in deluje kot en sam subjekt. Izraz scrum je izposojen iz ragbija in označuje metaforo za ekipo razvijalcev, ki sinergično napreduje proti cilju in vleče druge udeležence.
- vitko zagonsko podjetje (ang. lean startup): neprekinjen proces načrtovanja, preverjanja in spreminjanja, z obsežno uporabo spleta, katerega cilj je korak za korakom prilagajati izdelek potrebam stranke, pri tem pa ohranjati stroške pod nadzorom (čim nižje). Vitka zagonska podjetja imajo metodologijo za razvoj, katerega cilj je skrajšati razvojne cikle izdelkov in hitro ugotoviti, ali je predlagani poslovni model izvedljiv; to se doseže s kombinacijo eksperimentiranja na podlagi poslovnih hipotez, iterativnih izdaj izdelkov in potrjenega učenja vsakega koraka. Vitko zagonsko podjetje poudarja povratne informacije strank pred intuicijo in prilagodljivost pred načrtovanjem. Ta metodologija omogoča okrevanje po neuspehih hitreje kot tradicionalni načini razvoja izdelkov.

<sup>2</sup> Za uvod v pogovore ob tabli si oglejte: <https://brocku.ca/esrc/whiteboard-talks/>.



Osrednji element metodologije vitkega zagona je predpostavka, da lahko zagonska podjetja, ki svoj čas vlagajo v iterativno gradnjo izdelkov ali storitev za zadovoljitev potreb strank, zmanjšajo tržna tveganja in se izognejo velikim začetnim finančnim vložkom v projekt oz. izdelek in finančnim neuspehom.

- metodologija 5S: temelji na organizaciji delovnega prostora za učinkovitost in uspešnost z opredelitvijo in shranjevanjem predmetov, ki se uporabljajo, vzdrževanjem območja in predmetov ter vzdrževanjem novega organizacijskega sistema. 5S je metoda organizacije delovnega mesta, ki uporablja seznam petih japonskih besed, prevedenih kot razvrstiti/ločevati (Seiri), urediti (Seiton), očistiti (Seiso), standardizirati/ohranjati (Seiketsu) in vzdrževati (Shitsuke). 5S opisuje, kako organizirati delovni prostor za učinkovitost in uspešnost z določanjem in shranjevanjem uporabljenih predmetov, vzdrževanjem obstoječega območja in predmetov ter vzdrževanjem novega organizacijskega sistema. Proces odločanja običajno izhaja iz dialoga o standardizaciji, ki med zaposlenimi gradi razumevanje o tem, kako naj opravljajo delo.

## UPORABA METODOLOGIJE

Omenjene metodologije bodo najprej uporabljene v pilotnem projektu, ki bo vključeval študente partnerskih šol in univerz ITHEN ter bo potekal v Italiji, na Portugalskem, v Sloveniji, Španiji in Turčiji med oktobrom 2021 in majem 2022. Vsak partner ITHEN bo v okviru svojih predmetov uporabil in preizkusil nekatere od metodologij. Pripravljena bodo ocenjevalna orodja za merjenje uspešnosti projekta; posneti bodo tudi kratki video intervjuji z vključenimi študenti.

Po pilotnem projektu bo mreža objavila smernice za uvajanje novih metodologij v nove ali obstoječe predmete. Smernice bodo odprt izobraževalni vir, ki bo na voljo zunanjim zainteresiranim stranem (predvsem šolam za poklicno izobraževanje in usposabljanje ter univerzam, skupaj z njihovimi profesorji) za izboljšanje njihovih predmetov na področju trženja in mednarodnega poslovnega managementa.

Smernice vključujejo tudi standarde in navodila, ki jih morajo upoštevati vse nove ustanove TVET in univerze, ki se pridružijo mreži ITHEN, da bi v svoje module vključile izbrane metodologije, ki so bistvenega pomena za razvoj ključnih kompetenc pri študentih.