

ПРИЛОГ 4

ОБЛИЦИ, МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ

СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА

Документ који је пред вама представља практични водич и алат за креаторе и реализаторе програма стручног усавршавања и израђен је за потребе Националне академије за јавну управу. Напомињемо да се дате класификације облика, метода и техника спровођења програма могу разликовати у зависности од извора који се консултују (ово је често случај у андрагошкој, психолошкој и педагошкој литератури).

СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА		
ОБЛИЦИ	ОПИС	БРОЈ ПОЛАЗНИКА
Предавање	Организациони облик у којем један или више реализатора програма показује или изводи садржај теме, саопштава и преноси знање. Овај облик представља фронтални облик рада у коме највише реализатор има активну улогу.	Од 8 до 25 полазника
Семинар	Организациони облик који се примењује приликом усавршавања полазника. Базира се на већ стеченим знањима и искуствима полазника која се на семинару сређују, коригују, проширују и продубљују.	Од 15 до 25 полазника
Тренинг	Посебно дизајниран процес поучавања знањима, вештинама, ставовима и компетенцијама који се организују са основним циљем развоја вештина и компетенција због чега у програму доминира практичан рад, вежбање и понављање радње коју треба усвојити. Посебан нагласак се ставља на успешност извођења (обављања) стечених вештина и компетенција.	Од 8 до 15 полазника
Радионица	Организациони облик са сталним саставом полазника који се спроводи ради развијања, увежбавања	

	вештина, али и унапређивања нивоа знања и информисаности о одређеном проблему. (Према основном циљу оне могу бити: 1) <i>креативне</i> (подстицање и развијање креативности), 2) <i>психолошке</i> (развој свести о себи, самоактуализација и примарна превенција), 3) <i>намењене развоју социјалне одговорности и социјализацији</i> (стратегије ненасилног решавања конфликта, вештина дебатована, вођења дијалога и сл.) и 4) <i>образовне</i> (подстицање сазнајног нивоа и учења).)	Од 8 до 25 полазника
Округли сто	Организациони облик са промењивим саставом полазника који обухвата заједничку обраду неког садржаја. Различита предзнања и искуства омогућавају да се наизменично преузме експертска улога.	Од 8 до 50 полазника
Конференција	Организациони облик састајања и договора представника друштвених органа и организација, делегата стручних и научних тела и институција. Анализира се унапред дефинисана проблематика, износе подаци, актуелности, информације и ставови, аргументују и бране становишта институција које учесници представљају и траже заједничка решења. На крају се прецизирају будући кораци који се обликују у виду закључака.	Од 30 до 70
Стажирање	Стицање знања, вештина и искустава у областима значајним за рад државних органа, на основу програма општег и посебног стручног усавршавања или на основу посебног споразума о међународној сарадњи у складу са програмом.	Од 1 до 8 полазника
Коучинг	Коучи обезбеђују реализацију програма пружањем подршке полазницама која је усмерена на то да се заједничким или међусобним подстицањем за размену искустава коуча и полазника развију вештине за ефикасније решавање проблема и остваривање професионалних интереса и унапређење радног учинка на радном месту, односно за	Од 1 до 8 полазника

	остваривање утврђеног делокруга и надлежности државног органа.	
Менторство	Ментори реализују програм стручног усавршавања када је, кроз групни или појединачни рад са полазницима и у поступку обављања послова њиховог радног места, потребно обезбедити непосредну подршку и преношење комплетних знања, искустава, способности и вештина које за рад у области која је предмет програма има ментор, а која треба да стекне полазник.	Од 1 до 8 полазника
Студијске посете	Посета појединаца или групе једној/више земаља ради размене знања и упознавања са dobrим примерима праксе. Овакав облик усавршавања омогућава висок степен интеракције међу учесницима.	Од 8 до 25 полазника
Електронско учење	Учење које се одвија путем електронског медија, односно које је подржано информационо – комуникационим технологијама. Са становишта образовања, садржај се испоручује у електронској форми, а комуникација између полазника и реализатора програма је подржана неком технолошком формом. У зависности од активности полазника, електронско учење може бити: 1) <i>интерактивно</i> (полазници осим индивидуалног рада активно учествују у дискусијама са осталим полазницима и модератором) и 2) <i>самостално (self - paced)</i> учење у коме полазник самостално испуњава предвиђене задатке).	Уколико се ради о интерактивном онлајн програму, може бити од 8 до 35 полазника. У случају <i>self - paced</i> онлајн програма, број полазника је неограничен.

МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ	ОПИС	ИЗАЗОВИ	БРОЈ ПОЛАЗНИКА
Информације од предавача	Основна метода преношења знања заснива се на вештини предавача да информације и искуство претвори у разумљиве информације.	<ul style="list-style-type: none"> Јако зависи од вештине предавача Може бити досадно ако је предугачко 	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Брз начин преноса информација ○ Више учесника добија исте поруке ○ Дозвољава учесницима да провере своје знање у односу на информацију, постављају питања и траже објашњења ○ Пружа основне информације које ће помоћи у даљем процесу учења ○ Учесници обуке су опуштенији јер фокус није на њима (не морају активно учествовати) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Учесници се мало укључују ○ Не подстиче осећај „власништва“ над процесом учења ○ Ниво запамћених информација може бити низак 	Од 8 до 25 полазника
„Браинсторминг“ (Олуја идеја)	<p>Може бити уводна активност ради генерисања великог броја одговора. Реализатор поставља питање и тражи брзе одговоре које пише на флипчарт. Правила су: без потпитања, објашњења, дискусија јер је циљ да се изнесе што више идеја.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Помажу учесницима да раде заједно и да уче једни од других ○ Средњи ново енергије – могу подићи ниво енергије у групи а одржати фокус на теми ○ Могу бити јако корисне активности на крају сесије 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Морају бити добро дизајниране да би дале додатну вредност процесу учења ○ Брејнсотрминг може бити неуспешан уколико је фокус на добијању „тачног одговора“ уместо на креативно размишљање и идеје ○ Могу креирати конкуренцију и поделу у групи 	Од 8 до 25 полазника
Рад у пару	<p>Учесници у пару размењују мишљење, идеје и предлоге. Реализатор може позвати да полазник изнесе идеје и предлоге свог партнера.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Повећава интеракцију између појединаца ○ Учесници помажу једни другима у дубљем разумевању тема ○ Помаже учесницима да провере своје знање и дају лични допринос 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Може довести до демотивације. ○ Појединци могу негативно утицати једни на друге ○ Могу зависити од изложености учесника правим изазовима на радном месту 	Од 8 до 25 полазника

<p>Студија случаја, примери из стварног посла</p>	<p>Група добија опис ситуације са свим подацима (обично је написана нека стварна ситуација), а полазници треба да одговоре на одређена питања и дају опције за решавање тог проблема.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Помажу учесницима да раде заједно и да уче једни од других ○ Могу помоћи учесницима у дубљем разумевању тема ○ Пружају прилику да се примене знања и вештине ○ Помажу у транзицији од теоретског знања ка вештинама примењивим на послу 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Морају бити добро дизајниране да би дале додатну вредност процесу учења ○ Могу зависити од изложености учесника правим изазовима на радном месту ○ Треба узети у обзир поверљивост и заштиту података ○ Могу бити активности које спуштају енергију групе 	<p>Од 8 до 25 полазника</p>
<p>Дебата и групне дискусије</p>	<p>Појединцима или групама се додељују различите позиције у односу на неку контроверзну тему. Након времена потребног за припрему, супротстављене стране износе своје аргументе. Могућа варијација: након извесног времена од полазника се тражи да замене позиције.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Учесници обуке су један од кључних извора знања једни за друге ○ Лична перспектива може бити видљива ○ Саслушати ставове других може довести до преиспитивања личних ставова и смањити отпор промени ○ Ниво ангажовања учесника је виши и они воде процес свог учења (уколико тема има значај за њих) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Учесници могу одбијати да учествују ○ Неколицина може да доминира ○ Дискусије могу отићи у правцу где особа која води обуку нема искуства ○ Дискусије могу отићи у правцу који није релевантан за обуку ○ Захтева јако добре вештине управљања дискусијом 	<p>Од 8 до 25 полазника</p>

Демонстрација / показна вежба	<p>Полазницима се приказује или даје упутство како нешто да раде. Обично је праћено могућношћу да полазници нешто испробају или ураде. Користи се за учење специфичних вештина или техника, као и за приказ <i>корак-по-корак</i> приступа.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Брз начин преношења информације ○ Кључни први корак у развоју вештина ○ Дозвољава да се види „исправан“ начин 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Може пренети лошу навику особе која врши демонстрацију ○ Задатак може бити превише упрошћен да би демонстрација била изводљива ○ Вежба у току обуке можда неће приказати притисак стварног окружења 	<p>Од 8 до 15 полазника</p>
Панел дискусије	<p>Особе које су у вези с темом излажу своје погледе, расправљају о проблемима и одговарају на питања.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Додаје разноврсност типу информација на обуци ○ Учесници имају прилику да чују различита мишљења на тему ○ Може довести до нових открића и закључака ○ Учесници имају прилику да постављају питања 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Могу бити превише генерални или неприменљиви за дату публику ○ Учесници су пасивни у процесу 	<p>Од 20 до 30 полазника</p>
Анализа	<p>Индивидуално или у групи, полазници анализирају одређени материјал (видео-снимак, текст, причу...) применом нових стратегија, техника или метода.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Додаје разноврсност типу информација на обуци ○ Чини процес учења интересантнијим ○ Видео снимци су лако доступни и могу се лако креирати 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Могу бити превише генерални или неприменљиви за дату публику ○ Учесницима обуке може недостајати фокус на материјал ○ Могу брзо застарети по питању садржаја 	<p>Од 8 до 25 полазника</p>

Извештавање, припрема и држање презентације	<p>Полазници извештавају о раду по групама или индивидуалном раду који се односио на решавање неких проблема, задатака и слично.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Помажу учесницима да раде заједно и да уче једни од других ○ Средњи ново енергије – могу подићи ниво енергије у групи а одржати фокус на теми ○ Могу бити јако корисне активности на крају сесије ○ Прилика за учеснике да боље разумеју „рупе“ у знању 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Могу креирати конкуренцију и поделу у групи ○ Могу креирати стрес код учесника 	<p>Од 8 до 25 полазника</p>
Преглед материјала	<p>Полазници ишчитавају индивидуално или у групи одређене материјале добијене у току обуке или потребне за обуку.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Процес учења је под контролом учесника ○ Даје времена да се о прочитано анализира ○ Помаже у попуњавању рупа у знању 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Учесници могу погрешно разумети информације ○ Информације могу бити ирелевантне за појединце 	<p>Од 8 до 25 полазника</p>
План акције	<p>Полазници индивидуално или у групи праве план акције примене наученог по повратку у радну средину идентификовањем циљева, активности, ресурса и временских оквира.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Помаже у идентификацији потреба ○ Помаже у процени учесника где су тренутно у односу на исходе учења ○ Даје инпуге за даље учење ○ Може мотивисати учеснике 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ниво концентрације код учесника у процесу самопроцене може бити низак у току или после вежби високе енергије ○ Учесницима може бити непријатно да анализирају себе или да рефлектују знање ○ Учесници могу бити нереални у самопроцоени 	<p>Од 8 до 25 полазника</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Прављење акционих планова помаже учесницима у трансферу теоријског знања на радно место Акциони планови су алат за даљу евалуацију 		
Вођена фантазија	<p>Полазници се у атмосфери опуштености позивају да себе замисле у некој ситуацији кроз коју их води реализатор програма. Након тога, полазници износе шта су видели, доживели или осетили.</p> <ul style="list-style-type: none"> Помаже у рефлектовању потенцијалне примене знања у пракси Мотивише учеснике да идентификују потенцијална питања за предавача Помаже у идентификацији погрешног разумевања тема 	<ul style="list-style-type: none"> Учесницима може недостајати фокус у извршењу задатка Уколико немају практичног искуства, може им бити тешко да креирају фантазију 	Од 8 до 15 полазника
Асоцијације	<p>Полазници речима, сликом, покретом или на неки други начин износе своје асоцијације на задату тему.</p> <ul style="list-style-type: none"> Помажу учесницима да се опусте Креирају опуштену и лагану атмосферу за даље учење Помажу подизању нивоа енергије групе Помажу у критичком размишљању и дубљем разумевању теме 	<ul style="list-style-type: none"> Потребно их је пажљиво користити Потребно је да буду прилагођене структури групе (годиште, организациона култура, ниво одговорности) Могу бити виђене као детињасте или нерелевантне 	Од 8 до 25 полазника
Игра улога	<p>Игра улога је корисна за разумевање реалних ситуација у радном окружењу. Неколико полазника добија улоге које могу, а и не морају да буду унапред објашњене (корисно је да реализатор програма унапред припреми за полазнике материјал са</p>	<ul style="list-style-type: none"> Могу бити доживљене као вештачке и као да не приказују стваран живот Учесници обуке могу осећати одбојност према вежби, непријатност, трему... 	Од 8 до 25 полазника

	<p>описом улога и примером дијалога); онда их стављамо у ситуацију у којој треба да одиграју (одглуме) улогу коју су добили. Реализатор може да позове и друге полазнике да одиграју исти лик по властитом сценарију. Након тога се на нивоу групе анализирају одглумљене ситуације и прави се њихово поређење са праксом.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Помажу учесницима да раде заједно и да уче једни од других ○ Помажу учесницима да раде заједно и да уче једни од других ○ Средњи ново енергије – могу подићи ниво енергије у групи а одржати фокус на теми ○ Прилика да се вежба одређена процедура или вештина у сигурном окружењу ○ Почетак транзиције знања и вештина ка стварном пословном окружењу 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Реакција учесника је обично позитивнија ако им се каже да ће „вежбати вештине“ а не „играти улоге“ ○ Предавач треба да има добре вештине анализе и давања повратне информације 	
Гостујући експерти	<ul style="list-style-type: none"> ○ Додаје разноврсност типу информација на обуци ○ Учесници имају тенденцију да поштују мишљење експерата ○ Говориће о стварним ситуацијама и моћи ће да одговоре на практична питања ○ Могу подићи ниво ентузијазма уколико је експерт посвећен и има добре вештине презентације 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Расположивост експерта може бити отежавајући фактор ○ Може имати предрасуде о теми о којој говори ○ Могу бити одлични експерти али немати вештине преношења знања 	Од 20 до 30 полазника
Активности за опуштање и игре које нису директно везане	<ul style="list-style-type: none"> ○ Помажу учесницима да се опусте ○ Креирају опуштену и лагану атмосферу за даље учење 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Потребно их је пажљиво користити ○ Потребно је да буду прилагођене структури 	

за тему предавања	<ul style="list-style-type: none"> ○ Помажу подизању нивоа енергије групе 	<p>групе (годиште, организациона култура, ниво одговорности)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ако нису прилагођене могу осрамотити учеснике ○ Могу бити виђене као детињасте или нерелевантне 	Од 8 до 25 полазника
Тестови знања, квизови	<ul style="list-style-type: none"> ○ Могу бити јако корисне активности на крају сесије ○ Прилика за учеснике да боље разумеју „рупе“ у знању ○ Могу бити искоришћене за процену нивоа знања 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Морају бити добро дизајниране да би дале додатну вредност процесу учења ○ Могу креирати конкуренцију и поделу у групи ○ Могу креирати стрес код учесника 	Од 8 до 25 полазника

За потребе израде овог документа су коришћени следећи извори:

1. *Активна обука: приручник за тренере/ице*, Велат, Д., Радић Дудић, Р. (припремиле), Диал: Графолик, Београд: 2008;
2. *Интерактивна обука*, Павловић-Бренеселовић, Д., Павловски, Т., ИПА, Београд: 2000;
3. *Закон о државним службеницима*, „Сл. гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014 и 94/2017;
4. *Закон о националној академији за јавну управу*, „Сл. гласник РС“, бр. 94/2017.