

2022.

ОБЛИЦИ, МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ СПРОВОЂЕЊА ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



САДРЖАЈ

УВОД	3
Коме је овај документ намењен?	3
ОПШТА РАЗМАТРАЊА	5
Како бирамо облике спровођења програма стручног усавршавања?	5
Како бирамо методе и технике спровођења програма стручног усавршавања?	7
Какав је однос између облика и метода/техника?	9
СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА - ОБЛИЦИ	13
СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА – МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ	17
ЛИТЕРАТУРА	25

УВОД

Коме је овај документ намењен?

Документ који је пред вама представља практични водич и алат за креаторе и реализаторе програма стручног усавршавања и израђен је за потребе унапређења процеса припреме и спровођења програма стручног усавршавања запослених у јавној управи, које припрема Национална академија за јавну управу, државни органи и јединице локалне самоуправе. Стручно усавршавање је Законом о Националној академији за јавну управу дефинисано као: „Организовани процес учења запослених у јавној управи на основу општих и посебних програма и програма обуке руководилаца, а ради стицања знања, вредности, ставова, способности и вештина усмерених на подизање нивоа компетенција неопходних за обављање послова из утврђеног делокруга и надлежности, односно послова јавне управе”.¹ Неопходно је да се континуирано и савесно ради на контроли и унапређивању овог процеса, зато што стручно усавршавање није само *право*, већ и *дужност* запослених у државној управи (Закон о државним службеницима, Члан 10) и јединицама локалне самоуправе (Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе, Члан 116).



Овај документ није обавезујућег карактера, већ представља помоћно средство у планирању и дизајнирању обука. Дозвољено је да се приликом планирања и реализације програма стручног усавршавања користе и други релевантни облици, методе и технике који одговарају специфичним потребама одређене обуке, а који нису обухваћени овим класификацијама. Напомињемо да се дате класификације облика, метода и техника спровођења програма могу разликовати у зависности од извора који се консултују

¹ Према Закону о Националној академији за јавну управу (Члан 2), јавна управа обухвата државне органе и самосталне независне организације и тела чији састав бира Народна скупштина (надзорна и регулаторна тела), органе, организације и службе аутономне покрајине и јединице локалне самоуправе, јавне агенције и организације на које се примењују прописи о јавним агенцијама, а чији је оснивач Република Србија или аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе и предузећа, установе, организације и појединце којима су поверена јавна овлашћења.

(ово је често случај у андрагошкој, психолошкој и педагошкој литератури). Изазови израде јединствене класификације произилазе, између осталог, и из комплексног односа између облика с једне стране, и метода и техника с друге стране. Тако, могуће је да се у оквиру једног организационог облика користи више различитих метода и техника. Даље, исте методе и технике могу да се подједнако успешно примењују у више различитих организационих облика. И не само то – неки од организационих облика деле исти назив с одређеном методом или техником, односно исти поступак може да се категорише као метода или као организациони облик, у зависности од захтева програма стручног усавршавања.

Све наведено у великој мери отежава израду јединствене класификације облика, метода и техника стручног усавршавања запослених. Пред Вама је покушај да се уведе ред у прегршт различитих облика и метода које налазе своју примену у образовању и учењу одраслих и да се помире или бар објасне термилошке разлике које отежавају њихово разумевање. Циљ којим смо се руководили приликом писања овог документа јесте да учинимо још један корак даље ка унапређивању процеса припреме и спровођења програма стручног усавршавања запослених у јавној управи. Ви ћете нам рећи да ли смо у томе успели!



ОПШТА РАЗМАТРАЊА

Како бирамо облике спровођења програма стручног усавршавања?

Облици спровођења програма стручног усавршавања одређују контекст у којем се реализују образовне активности.

Другим речима, организациони облици представљају шири оквир организовања активности стручног усавршавања запослених у јавној управи. Они обухватају објективне факторе - циљ, исходе, план, програм и средства која се користе за спровођење програма, и субјективне факторе – односно полазнике и реализаторе програма стручног усавршавања.

Избором одређеног облика стручног усавршавања непосредно се дефинише циљна група (величина и сталност циљне групе), трајање програма, тематска повезаност и артикулација образовних садржаја, па можемо рећи да организациони облици представљају и својеврсни путоказ за припрему и реализацију предвиђених образовних активности.



Пример:

Уколико је усвојен нови закон, или измене и допуне неког од постојећих закона, потребно је да се запослени упознају са новим члановима закона и да се оспособе за његову примену у пракси (нпр. *Закон о инспекцијском надзору*). Приликом одабира облика стручног усавршавања, почињемо од информација које имамо, а које су имплицитно садржане у проблему који желимо да решимо путем спровођења програма стручног усавршавања:

- Садржај програма чине знања, вештине и ставови у вези са одредбама *Закона о инспекцијском надзору* и њиховом применом у пракси рада инспектора;
- Циљну групу чине инспектори и службеници овлашћени за вршење инспекцијског надзора (имамо потенцијално велики број корисника програма);
- Време које имамо на располагању је ограничено (од 6 месеци до годину дана).

Потенцијално велики број полазника, кратак временски рок и територијална распрострањеност циљне групе указују на то да је најекономичније и најрационалније одабрати самоусмерено *електронско учење* или *онлајн обуку*. Електронско учење или онлајн обука захтевају знатно мање ресурса (новца, времена, простора, наставних материјала и људства), а омогућавају да програм усавршавања похађа велики број полазника у кратком временском периоду, без обзира на њихово место становања (учење на даљину).

Даље, избор електронског учења или онлајн обуке, као облика стручног усавршавања, усмерава остале аспекте релевантне за спровођење програма, као што су: **циљна група** (велика, са несталним бројем полазника), **трајање програма** (није дефинисано минутима или сатима, већ бројем прегледаних видео-лекција или урађених тестова), сваки полазник учи и напредује **темпом** који му одговара, **садржај** је груписан у мање јединице, након сваке савладане наставне јединице следи **провера знања** (онлајн тест), наставни **материјал** је такође прилагођен електронском учењу или онлајн обуци и састоји се из електронских докумената, унапред снимљених видеа и презентација предавача.



Како бирамо методе и технике спровођења програма стручног усавршавања?

Методе и технике спровођења програма стручног усавршавања су ужи појам од облика, а обухватају различите начине на које се реализују специфичне образовне активности у оквиру одређеног организационог облика. Методе и технике представљају скуп разнородних поступака и активности којима се успоставља и одржава интеракција између три главна елемента спровођења програма стручног усавршавања: полазника, садржаја и реализатора.

У сврху адекватног одабира метода и техника које ће се користити приликом спровођења програма стручног усавршавања запослених у јавној управи, важно је узети у обзир задатке које обука треба да испуни у односу на тему, учеснике и процес образовања, као и следеће критеријуме: циљ и исходе учења, циљну групу, садржај, ресурсе, принципе и стилове учења одраслих и реализатора програма.



Пример:

Одабир метода и техника које користимо у обуци зависи од три групе задатака, а то су: 1) задаци у односу на учеснике, 2) задаци у односу на процедуру и 3) задаци у односу на тему. Хајде да видимо како то изгледа на конкретном примеру!

Узмимо за пример да је тема коју припремамо „Технике активног слушања“ (ово је једна од тема/сесија у оквиру лекције „Комуникација и професионално понашање инспектора“).

- I. **Задатке у односу на тему** добијамо одговором на питање „Шта желимо да полазници науче?“. Било би добро да у нашем одговору дефинишемо знања, вештине и ставове које полазници треба да поседују (исходе) након обрађене теме. Дакле, наш одговор гласи: Након обрађене теме „Технике активног слушања“, полазници ће **знати** шест техника активног слушања, поседоваће **вештине** примене наведених техника у пракси и имаће развијен позитиван **став** према коришћењу техника активног слушања у свом свакодневном раду и пословној комуникацији.

- II. **Задатке у односу на учеснике** добијамо одговором на питање „Шта желимо да обуком подстакнемо код полазника?“. Испуњавање овог задатка подразумева да унапред дефинишемо да ли желимо да наша обука **мотивише** полазнике на учење и/или примену нових знања и вештина у радном окружењу, да их **информише** и обезбеди **разумевање** садржаја (нових знања и вештина) и његовог значаја у раду на конкретним пословима, да их подстакне на анализу сопственог **искуства** у раду и размишљање о начинима на које могу да примене нова знања и вештине у пракси, да ли желимо да полазници **практикују** у послу вештине које развијамо обуком, или да им омогућимо **планирање** и **развој стратегија** за процес примене новостечених знања на радном месту.
- Наш одговор може да гласи: Након обрађене теме „*Технике активног слушања*“, полазници ће да практикују новостечена знања и вештине у свом раду, у делу који се тиче професионалне комуникације с другима. Како бисмо то постигли, на самој обуци желимо да полазнике информишемо о шест техника активног слушања, да им омогућимо разумевање ових техника и ситуација у којима се примењују, да их мотивишемо на учење и коришћење техника активног слушања у пракси, као и да им омогућимо практично вежбање примене техника активног слушања у пословном окружењу.
- III. **Задатке у односу на процес** добијамо одговором на питање „Како желимо да изгледа процес реализације обуке?“. Оптимални услови у којима се одвија процес развоја знања, вештина и ставова код полазника задовољавају следеће: постоји добра **избалансираност** различитих типова активности (није монотono), одвија се различита **групна динамика** (индивидуални рад, рад у пару, рад у групама различите величине и састава), постоји **процедуралност** у изградњи компетенција полазника (следимо одређене етапе), постоји **разноврсност** метода и техника којима се теми приступа из различитих углова и омогућена је **интеракција** и **активно учешће** полазника.
- Одговор на ово питање је јасан - желимо да процес спровођења обуке „*Технике активног слушања*“ испуни све наведене задатке у односу на процес.

Поред наведеног, приликом избора метода и техника, од користи је да се водимо следећим критеријумима: **економичност** (колико времена, опреме, простора и материјала захтева примена одређених метода и техника и да ли имамо те ресурсе на располагању), **број полазника** (неке методе и технике су погодне за мали број полазника, док су друге погодне за велики број учесника), **претходно знање и искуство полазника** (одређене методе и технике захтевају да полазници имају предзнање о теми, док неке друге методе и технике не захтевају предзнање о теми), **стилови учења одраслих** (бирамо методе и технике којима се током обуке у највећој мери задовољавају различити стилови учења наших полазника) и **преференције реализатора** (као реализатори, бирамо методе и технике које уметмо да спроведемо и у којима се осећамо „комотно“, а уколико то није случај – трудимо се да нађемо друге начине којима ћемо подстаћи изградњу нових знања и вештина код полазника).

На нашем примеру теме „*Технике активног слушања*“ одлучили смо да изаберемо следеће методе и технике: *интерактивно предавање* (како бисмо упознали полазнике с техникама активног слушања и обезбедили процедуралност процеса изградње знања), *дискусију* (како бисмо обезбедили разумевање ових техника и изградњу позитивног става према њиховој примени), *брејнсторминг* (како бисмо подстакли полазнике да размишљају о начинима њихове примене у раду), *демонстрацију* (како бисмо подстакли изградњу вештина, а истовремено и постигли избалансираност различитих типова активности и мотивисали полазнике на учење), *игру улога* (како бисмо полазницима омогућили да практикују примену техника активног слушања на конкретним ситуацијама из праксе, одржали добру групну динамику и подстакли интеракцију) и *анализу* (како бисмо полазницима омогућили увид у сопствене активности, активности

других и како бисмо додатно подржали изградњу позитивног става полазника према примени техника активног слушања у њиховом професионалном понашању).

Какав је однос између облика и метода/техника?

За дубље разумевање **односа између облика и метода и техника**, важно је да разумемо три ствари.

Прво, један организациони облик може да обухвати примену више различитих метода и техника (то је чак и пожељно). На пример, у оквиру тренинга као организационог облика, могуће је да се комбинују методе и технике које подстичу разумевање теоријског знања, вежбање вештина и изградњу става, као што су: демонстрација, интерактивно предавање, симулација, анализа, извештавање, решавање задатка, игра улога и дискусија.

Друго, иста метода или техника може да се примењује у оквиру различитих организационих облика. Узмемо за пример интерактивно предавање – оно може да буде добро за увођење полазника у тему на тренингу, може да пружи нове увиде полазницима радионице, да служи за резимирање искустава полазника на семинару, или да информише присутне о питањима којима ће се дискутовати током округлог стола или конференције. Слично претходном, решавање задатка као метода може да буде централна активност радионице, може да буде једна од метода у оквиру комбинованог (*blended*) учења, менторства или курса.

Треће, одређене методе и облици деле исти назив, односно одређени поступак може да преузме улогу методе или улогу организационог облика, у зависности од услова које диктира одређени програм стручног усавршавања запослених у јавној управи. Тако нпр. предавање (интерактивно предавање) може да се реализује као специфична (ужа) активност и тада заузима место *методе или технике* у оквиру ширег контекста (организационог облика). Пример за то би био курс, током чије реализације би се



користило интерактивно предавање, уз примену других метода и техника (нпр. рада у пару, групног рада, демонстрације, извештавања и симулације). У другом случају, предавање може да буде *организациони облик* (шири контекст) у оквиру ког је могуће реализовати неколико посебних (ужих) активности, односно метода и техника (нпр. интерактивно предавање, постављање питања, „брејнсторминг“ и демонстрација).

Пример:

У табели је дат упоредни приказ: 1) предавања као организационог облика у ком се изводи програм обуке у целини; 2) предавања као само једног, од више метода, које се користе током извођења обуке (нпр. када је за организациони облик одабран тренинг).

Поређење предавања као облика и као метода							
	Трајање	Заступљеност током обуке	Усмереност	Интерактивност	Циљ примене	Нивои учења*	Ефекат на учење
Предавање као организациони облик	Мери се у сатима (изједначено с временом трајања обуке)	Доминантно заступљено	Усмерено у великој мери на реализатора	Мала; изузев на почетку и крају обуке када је пажња полазника већа	Увођење у обуку, обрада садржаја обуке, разумевање обуке, резимирање обуке у целини	Памћење, разумевање	Зависи од реализатора у великој мери
Интерактивно предавање као метод	Мери се у минутима (оптимално: 15 минута)	Мала заступљеност	Усмерено у великој мери на полазнике	Велика интерактивност	Увођење у појединачну тему, разумевање теме, резимирање теме	Памћење, разумевање	Зависи од осталих елемената обуке

*Према ревидираној Блумовој таксономији имамо шест нивоа учења: памћење, разумевање, примена, анализа, евалуација и креација. Предавањем је могуће достићи основни ниво (памћење) и ниво разумевања садржаја. За достизање виших нивоа потребно је да се користе и друге методе.

Да бисмо боље објаснили разлике између ова два примера, **предавање као метод** означавамо синтагмом „**интерактивно предавање**“. Придевом *интерактивно* желимо да нагласимо да у савременом образовању више нема места традиционалном предавању (*ex cathedra*) – где наставник доминантно прича сво време, а ученици су пасивни. Нова парадигма у учењу одраслих ставља пред тренера нове захтеве – да полазници буду активни у процесу учења, без обзира на метод који користимо у реализацији. Дакле, чак и када користимо предавање, могуће је да се оствари интеракција између полазника, садржаја и реализатора. То се постиже постављањем питања,

давањем практичних примера, повезивањем садржаја с искуством полазника, изработом занимљиве презентације богате илустрацијама теме о којој се говори (текст, слике, видео), покретањем дискусије, коришћењем хумора, употребом модерних технологија и друго.

Све наведено важи и у случају када користимо **предавање као организациони облик** – оно мора да буде мотивишуће, динамично, интерактивно и да омогући полазницима разумевање садржаја, уз уважавање карактеристика одраслих ученика и различитих стилова учења.

Истраживања показују да је предавање *најмање* ефикасно за учење (тек 20% информација које се презентују на овај начин се задржи), па је препорука да предавање (посебно *ex cathedra*) **не траје дуже од 15 минута**. Уколико желимо да обуком подстакнемо изградњу нових знања код наших полазника, веома је важно да теоријски део обуке поделимо у више сесија од по 15 минута, које ћемо да



СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА - ОБЛИЦИ		
ОБЛИЦИ	ОПИС	БРОЈ ПОЛАЗНИКА
Предавање	Организациони облик у којем један или више реализатора програма преноси информације, показује или изводи садржај теме и објашњава га. Овај облик представља фронтални облик рада у коме у највећој мери реализатор има активну улогу.	Од 10 до 100 полазника
Семинар	Базирасе на већ стеченим знањима и искуствима полазника која се на семинару систематизију, мењају, проширују и продубљују. Према задатку семинара, у пракси разликујемо неколико типова семинара: 1) <i>уводни</i> (даје основна знања и информације о области која ће се обрадити) , 2) <i>информативни</i> (информисање о новим општим или специјалним знањима. Улога оваквих семинара је и развој интересовања код полазника), 3) <i>формативни</i> (полазници треба да овладају новим знањима, прихвате нова искуства и оспособе се за њихову примену. Обухвата ужу проблематику), 4) <i>циклусни</i> (серија семинара који се смењују у одређеним временским интервалима - на првом семинару се постављају проблеми, одређени задаци и питања која треба да се проуче и провере по завршетку семинара, а на осталим семинарима се представљају ти резултати, решења и евентуално нови проблеми) и 5) <i>специјални</i> (користе се ако полазници имају теоријско знање, а не познају неки посао практично или супротно, уколико полазници познају један посао, али му рутински приступају не познајући његов смисао).	Од 10 до 35 полазника
Тренинг	Посебно дизајниран процес поучавања знањима, вештинама, ставовима и компетенцијама, који се организује са основним циљем развоја вештина и компетенција, због чега у програму доминира практичан рад, вежбање и понављање радње коју је потребно усвојити. Посебан нагласак се ставља на успешност извођења стечених вештина и компетенција.	Од 10 до 20 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 10 до 25 полазника
Округли сто	Организациони облик са променљивим саставом полазника који обухвата заједничку обраду неког садржаја. Различита предзнања и искуства омогућавају да се наизменично преузме експертска улога.	Од 10 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 обликујуу виду закључака.	Од 30 до 300
Стажирање	Облик стручног усавршавања који подразумева стицање знања и вештина, односно способности за извршавање послова радног места, у складу са потребама државног органа.	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 остваривање утврђеног делокруга и надлежности државног органа.	Од 1 до 8 полазника

Консултације	Консултације су прави избор уколико постоји потреба да се реше конкретне дилеме полазника из различитих области рада. Полазници имају прилику да поделе своје тешкоће и изазове, а потом и добију конкретне савете и смернице за примену у пракси, од стране стручног и искусног реализатора. Специфичности консултација су у томе што се оне одвијају након похађања обуке или након што полазници акумулирају одређено искуство у области рада, а имају потребу за додатним знањима или желе да реше конкретан проблем. Консултације имају три кључна дела: 1) почетак консултација (20% времена) је посвећен рекапитулацији акумулираног знања и/или дискусији о похађаној онлајн обуци која се односи на конкретну област рада; 2) други део консултација (30% времена) је посвећен <i>why</i> фактору, односно томе зашто је полазницима важно да овладају конкретном вештином; и 3) централни део консултација (50% времена) је намењен дискусији о материјалима за примену знања и вештина након завршених консултација.	Од 8 до 15 полазника
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 пожељно је да их стекне полазник.	Од 1 до 8 полазника
Студијске посете	Посета појединаца или групе једној/више земаља ради размене знања и упознавања са добрим примерима из праксе. Овакав облик усавршавања омогућава висок степен интеракције међу учесницима.	Од 10 до 25 полазника

Онлајн обука	Електронско учење, као кровни појам, обухвата различите видове учења и организационе облике за које је заједничко да се одвијају путем електронских медија, односно да су подржани информационо – комуникационим технологијама. Један од њих је онлајн обука. Садржај онлајн обуке се испоручује у електронској форми, а комуникација између полазника и реализатора програма је подржана неком технолошком формом. У зависности од активности полазника, онлајн програм обуке може бити: 1) <i>интерактиван</i> – где полазници, осим индивидуалног рада, активно учествују у дискусијама са осталим полазницима и модератором (учествовање у дискусијама путем <i>chat</i> или <i>Q&A</i> опције или уживо, израда и постављање есеја на онлајн платформу ради узајамне размене мишљења и идеја и друго) и 2) <i>самоусмерен</i> (<i>self-paced</i>) у коме полазник самостално испуњава предвиђене задатке темпом који му одговара. Без обзира на врсту, онлајн обука омогућава обухват обимног садржаја, али и дубинско разумевање конкретне материје. Онлајн обука се може састојати из више модула у оквиру којих полазници уче из видео и писаних материјала, уз помоћ примера, одговарања на питања и тестирања.	Уколико се ради о интерактивном онлајн програму, број полазника може бити од 10 до 35. У случају самоусмереног (<i>self-paced</i>) онлајн програма, број полазника је неограничен.
Вебинар	Електронско учење, као кровни појам, обухвата различите видове учења и организационе облике за које је заједничко да се одвијају путем електронских медија, односно да су подржани информационо – комуникационим технологијама. Један од њих је вебинар. У питању је комбиновано учење, које једним делом подразумева самостални рад полазника (фазе припремног дела - <i>Prework</i> и задатка-<i>Postwork</i>) а другим се односи на рад уживо у онлајн окружењу. Како би се исходи учења остварили, а партиципација полазника била већа, НАЈУ вебинар има три фазе: припремни део (<i>Prework</i>), вебинар – догађај уживо и задатак (<i>Postwork</i>). <i>Prework</i>, или припремни део, подразумева припрему материјала за полазнике путем којих ће се упознати са темом. Циљ овог дела је да полазници сами могу, прегледом материјала или кроз одређени задатак, да се упознају са темом и изграде основна знања. Сесије уживо треба искористити за интерактивнији рад са полазницима, представљање примера релевантних за тему, давање упутстава када су питању процедуре, укључивање полазника у дискусије, одговоре на питања и слично. <i>Postwork</i> се односи на период након вебинара када полазници приступају изради задатка, уз комуникацију са реализатором.	Од 8 до 35 полазника

Комбиновано учење (Blended learning)	Овај приступ подразумева комбинацију класичних (традиционалних) облика учења – где су полазници и реализатор физички присутни у учионици у којој се одвија учење, и електронског учења – где полазници прате обуку или раде на одређеним задацима (нпр. анализа материјала, израда извештаја, гледање видео-материјала) путем интернета. На овај начин се у потпуности даје на значају чињеници да се учење у стварности дешава на различите начине и у различитим окружењима. Највећа вредност комбинованог учења је у томе што комбинује снаге класичног и електронског учења. Део учења се одвија онлајн, на пример путем вебинара, а део у учионици, на пример путем радионице. Онлајн део комбинованог учења има за циљ да допуни део који се дешава у учионици и представља додатну вредност читавог процеса.	Од 10 до 25 полазника
Курс	Организациони облик који за циљ има стицање нових и усавршавање постојећих компетенција. Нагласак је на увежбавању и примени знања и вештина сваког полазника курса, због чега се настава организује у малим групама. Најчешћа примена овог организационог облика је код учења вештина потребних за рад на рачунару и учења страних језика.	Од 8 до 15 полазника
Мастерклас	Организациони облик који је намењен полазницима са напредним знањем из одређене области. Мастерклас држи реализатор који је експерт за одређену тему од кога полазници директно уче. За разлику од радионица и тренинга који имају делове и теорије и праксе, мастерклас је специјализовани организациони облик у коме се циљеви учења постижу детаљном вежбом, односно усавршавањем вештина полазника.	Од 10 до 20 полазника

СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА – МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ		
МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ	ОПИС	БРОЈ ПОЛАЗНИКА
Интерактивно предавање	Излагање у коме реализатор програма презентује полазницима одређене информације и знања повезујући идеје, теме и чињенице. Оптимално трајање интерактивног предавања је око 15 минута (са продужавањем времена трајања предавања, опада концентрација и мотивисаност полазника за учење). Најефикасније је уколико садржи примере из праксе, кратке приче, питања за полазнике, идеје за размишљање, теме за дискусију и подржано је додатним писаним и аудио - визуелним материјалима.	Од 10 до 100 полазника
Радионица	Реализатор организује активности на начин да учесници могу међусобно да сарађују. Нагласак је на активности полазника. Може да има различите функције: увођење полазника у нову тему, продубљивање постојећих знања и вештина, примену знања кроз решавање проблема или задатка и вежбање вештина.	Од 10 до 25 полазника
Преглед материјала	Полазници ишчитавају или прегледају, индивидуално или у групи, одређене материјале добијене у току обуке или потребне за обуку.	Од 10 до 25 полазника
Олуја идеја (Brainstorming)	Метода која се користи за прикупљање идеја, ставова, мишљења, предлога. Реализатору може дати информације о предзнању групе, њиховом расположењу и групној динамици. Реализатор поставља питање и тражи брзе одговоре које записује на флипчарт. Правила су: без додатних питања и објашњења, јер је циљ да се изнесе што више оригиналних идеја. Може да служи као уводна активност, ради генерисања великог броја одговора. Захтева од реализатора да поседује вештину интеграције великог броја различитих одговора и стављање ових одговора у функцију теме (садржаја обуке).	Од 10 до 100 полазника

Мапе ума (<i>Mind mapping</i>)	Ментално мапирање је техника чије познавање доприноси ефикаснијем обављању активности у ситуацијама вођења састанака, унапређењу презентационих вештина као и ефикаснијој организацији различитих садржаја. Основни приступ се састоји у одређивању централног појма, проблема или теме а затим се од њега систематично гранају појмови, проблеми или теме мање општости. На овај начин се подстиче аналитичко мишљење и вештина разликовања битног од небитног.	Од 10 до 25 полазника
Студија случаја (<i>Case study</i>)	Представља аналитички метод за проучавање конкретне реалне ситуације или замишљеног могућег сценарија. Група добија опис ситуације са свим релевантним подацима потребним за анализу (обично је написана нека стварна/могућа ситуација), полазници имају задатак да одговоре на одређена питања и дају опције за решавање проблема/ситуације коју студија описује. Вредност ове методе је у томе што развија аналитичност и критичко мишљење. Такође, даје могућност полазницима да из различитих улога/перспектива анализирају ситуацију.	Од 10 до 25 полазника
Дебата	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.	Од 10 до 25 полазника
„Гејмификација“ (<i>Gamification</i>)	Коришћење система и елемената дизајна видео-игара у образовању и обукама, чиме се унапређује ангажованост полазника, а сам процес изградње знања и стицање вештина постаје забавнији. Приближавање наставе игри уклања осећај принуде и одраслим полазницима даје осећај контроле над процесом учења, што делује веома мотивишуће.	Број полазника је неограничен

Демонстрација	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 (step-by-step)</i> приступа. Демонстрација може да буде праћена снимањем видео камером у циљу додатне анализе активности коју полазници вежбају.-	Од 10 до 15 полазника
Дискусија	Учесници, уз вођење реализатора, разговарају о некој теми, проблему, идеји, задатку током које размењују идеје, искуства, ставове. Циљ је размена мишљења, проналажење „тачки слагања“. Може настати спонтано или је може покренути тренер.	Од 10 до 15 полазника
Панел дискусија	Особе у вези с темом дискусије, излажу своје погледе, расправљају о проблемима и одговарају на питања водитеља. Панел дискусије најчешће имају мањи број учесника (панелиста) и већи број посматрача. Панелисти су стручњаци који су на различите начине ангажовани око теме.	Од 10 до 120 полазника
Решавање задатака	Реализатор унапред или током обуке, уз учешће полазника, идентификује проблем (или више проблема), најбоље који су у вези с послом полазника. Полазници приступају решавању проблема применом нових стратегија, поступака, метода или вештина и користећи доступне ресурсе.	Од 10 до 25 полазника
Анализа	Индивидуално или у групи, полазници анализирају одређени материјал (видео-снимак, текст, причу...) применом нових стратегија, техника или метода.	Од 10 до 25 полазника
План акције	Полазници индивидуално или у групи праве план акције примене наученог по повратку у радну средину идентификовањем циљева, активности, ресурса и временских оквира.	Од 10 до 25 полазника

ВР учење (Virtual Reality Education)	Представља процес изградње знања и вештина коришћењем могућности виртуелне реалности, настао применом модерних технологија у настави. Виртуелна реалност (ВР) симулира тродимензионално окружење које полазнику пружа реалистична искуства и могућност интеракције. За разлику од традиционалне наставе и материјала (нпр. писани материјали, шеме, модели), ВР учење омогућава потпуну интеракцију са концептима, објектима и процесима који су у вези са садржајем обуке.	Од 10 до 25 полазника
Асоцијације	Полазници речима, сликом, покретом или на неки други начин износе своје асоцијације на задату тему.	Од 10 до 25 полазника
Игра улога	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 описом улога и примером дијалога); онда их ставља 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.	Од 10 до 25 полазника
Постављање питања	Реализатор поставља полазницима питања у вези с темом и садржајем обуке и притом их позива да се ослоне на сопствено искуство. На овај начин се пажња полазника усмерава на тему обуке, а интеракција која се том приликом успоставља пружа дубље разумевање теме и мотивише на учење. Примена модерних технологија у настави, као што је нпр. апликација <i>Mentimeter</i> , омогућава да полазници са својих мобилних телефона одговарају на питања реализатора или му постављају питања и дају своје коментаре у току трајања презентације (<i>real-time feedback</i>).	Од 10 до 25 полазника

Рад у малим групама	Након предавања, реализатор дели полазнике у мале групе у циљу дискусије или рада на задатку (задатак може бити исти или различит за различите групе). Полазници унутар мањих група раде на одређеном задатку који су добили од тренера. С обзиром да постоји могућност да само део чланова групе ради, а да неки од полазника буду неактивни, пожељно је да реализатор унапред припреми задатке за сваког члана групе – нпр. вођа групе, особа задужена за праћење реализације, особа задужена за комуникацију с осталим групама (уколико је задатком предвиђена интеракција међу групама), особа задужена за преглед материјала, особа задужена за визуелизацију (нпр. израду постера), особа задужена за презентовање резултата пред осталим полазницима и слично.	Од 10 до 25 полазника
Креативни пројекти	Полазници индивидуално или у групи користе своју машту и/или оригиналне идеје за решавање одређеног задатка који се може интерпретирати на различите начине. Ова техника је посебно добра када желимо да учинимо постојеће ствари иновативнијим или бољим. Осим тога, полазници проширују своје учење даље од теоријског концепта тако што сте суочавају са стварним пројектима сличним онима у радном окружењу.	Од 1 до 25 полазника
Сумирање	Полазници индивидуално или у групи пишу резиме материјала који имају на располагању. Поента је да се идентификују важне идеје и представи њихова повезаности изостављајући неважне ствари. Ова техника се препоручује за градиво које је потпуно ново за полазнике или комплексно за разумевање.	Од 1 до 25 полазника
“Озбиљна игра” - Lego Serious Play	<i>Lego Serious Play (LSP Methodology)</i> је методологија која се користи у циљу унапређења појединаца, тимова и организација, подстичући њихов раст и развој из области менаџмента, комуникације, креативног мишљења и решавања проблема. Учесници за рад добијају посебне Лего коцке са којима граде своје моделе и причају причу о њима - отуда и назив „озбиљна игра“.	Од 10 до 25 полазника

Симулација	Реална или замишљена ситуација из праксе која се преноси у просторно-временски оквир тренинга и изводи се у свом реалном облику. С обзиром да се симулирају ситуације које су могуће или вероватне да се десе у радном окружењу, овом методом се на одличан начин повезује процес учења са процесом рада. Омогућава велики трансфер знања и вештина стечених током обуке на обављање задатака и активности у радном окружењу.	Од 10 до 25 полазника
Причање прича (Storytelling)	Реализатор прича причу (из личног искуства или приче о другима) која је у вези са садржајем обуке. Прича има увод, главног лика (уколико је могуће неко с ким полазници могу да се поистовете у односу на одређене карактеристике), разраду и закључак који је у вези са садржајем обуке. Може се користити подједнако успешно и у традиционалној настави и у електронском или онлајн образовању и учењу.	Број полазника је неограничен
Рад у пару	Учесници у пару размењују мишљење, идеје и предлоге. Реализатор може да тражи да полазник изнесе идеје и предлоге свог партнера.	Од 10 до 24 полазника
Микро-учење	Мали и кратки сегменти учења, где се изградња знања код полазника дешава у тзв. „малим залогајима“ (<i>learning nuggets</i>). Садржај учења је „разбијен“ на мале делове (микро-целине) који се испоручују у кратким временским интервалима. Микро-учење се ставља у контекст електронског или онлајн учења и реализује се уз подршку дигиталних медија.	Број полазника је неограничен
Учење путем мобилних апликација (<i>m-learning</i>)	Вид учења у којој су једине или доминантне технологије мобилни уређаји. Дакле, ово учење укључује паметне телефоне, личне дигиталне асистенте (PDA), таблет рачунаре итд. За разлику од електронског учења, <i>m-learning</i> је практичан за приступ информацијама које су нам неопходне у тренутку - једна идеја на екрану и лака навигација. Зато се ова врста учења углавном састоји од кратких садржаја који се могу брзо погледати и не захтевају више од пар минута, а доступни су свуда где постоји интернет конекција.	Број полазника је неограничен

Квиз, анкета, тест, упитник	На основу одређене теме или садржаја, реализатор прави квиз, мини-тест или упитник који задаје полазницима. Полазници га решавају самостално, у пару или путем групног рада. Квизови и тестови могу да се користе не само за евалуацију, већ је пожељно да се користе и за увођење у тему, затим као метод обнављања наученог након одређене тематске јединице или као игра која одраслим полазницима омогућава да сагледају тему на другачији начин и мотивише их на учествовање, што резултује бољим успехом у савладавању знања и вештина. Један од интерактивних онлајн алата који омогућавају појединачно анкетирање полазника, брзо прикупљање одговора у реалном времену је <i>Mentimeter</i> .	Од 10 до 25 полазника
Извештавање	Полазници извештавају о раду по групама или индивидуалном раду који се односио на решавање неких проблема, задатака и слично.	Од 10 до 25 полазника
Искуствене методе	Обухвата многе различите начине учења кроз активност и накнадну рефлексију: самостални рад, групни рад, индивидуално читање, различите вежбе (мини-вежбе, вежбе на рачунару, индивидуалне вежбе, вежбе у пару, практичне вежбе, вежбе решавања проблема и друго), учење из сопствених и туђих примера, размена искуства, само - промишљање (рефлексија), разговор („лицем у лице“ или посредством електронских медија), израда мапа (графикона, матрица, модела), постављање и праћење мерила (<i>benchmarking</i>), заједничка визија, туторијали, налажење решења, учење посматрањем, учење на послу, радни састанци, радни ручак / вечера и многи други. Било би добро да активност кроз коју се учи буде стварна, релевантна за одраслог полазника и за свет рада и да подстиче на активно учешће. У најширем смислу, свако учење можемо подвести под искуствено учење, зато што истинско учење представља процес изградње знања, вештина и ставова кроз трансформацију искуства.	Од 1 до 25 полазника



ЛИТЕРАТУРА

1. *Активна обука: приручник за тренере/ице*, Велат, Д., Радић Дудић, Р. (припремиле), Диал: Графолик, Београд: 2008;
2. *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;
3. *Закон о Националној академији за јавну управу*, „Сл. гласник РС“, бр. 94/2017;
4. *Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе* ("Сл. гласник РС", бр. 21/2016, 113/2017, 95/2018 и 113/2017 - др. закон);
5. *Интерактивна обука*, Павловић-Бренеселовић, Д., Павловски, Т., ИПА, Београд: 2000;
6. *Методе развоја људских ресурса: кратак преглед*, мр Гетер, С., мр Ђурић Дражић, М., ГИЗ – Пројекат подршке реформи јавне управе у Србији, Београд: 2018;
7. *Накнадно стицање основног образовања – андрагошки приручник за наставнике*, група аутора, ГИЗ, Сарајево: 2012;
8. *Смернице за образовни рад са одраслима*, Михајловић, Д., преузето са: https://www.pars.rs/images/projekti/JAP/Komponenta-2/A20_2IR-Smernice-za-obrazovni-rad-sa-odraslima-Guidelines-for-adult-education-and-learning.pdf ;
9. *Уредба о стручном усавршавању путем стажирања* ("Сл. гласник РС", бр. 15/2019);
10. Dunlosky, J., Rawson, K. A., Marsh, E. J., Nathan, M. J., & Willingham, D. T. (2013). Improving students' learning with effective learning techniques: Promising directions from cognitive and educational psychology. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(1), 4-58;
11. Pongrac, S. (2015). *Организацијски облици и модели образовања*, преузето са: <https://epale.ec.europa.eu/en/node/13985>;