



**SMJERNICE ZA PRIPREMANJE I IZVOĐENJE
PROGRAMA OBUKE ZA SLUŽBENIKE I IZABRANE
ZVANIČNIKE U JEDINICAMA LOKALNE
SAMOUPRAVE U BIH**

Sadržaj:

<i>Uvod</i>	3
1 Pripremna faza kroz održavanje fokus grupe	5
2 Izrada programa obuke	5
2.1 Određivanje ciljne grupe/ciljeva programa obuke	5
2.2 Izrada nastavnog plana i programa	6
3 Sadržaj obuke	7
3.1 Priprema sadržaja	7
3.2 Metodologija	8
3.3 Izrada prezentacija, radnih materijala i logistička priprema	8
3.3.1 Izrada prezentacija	8
3.3.2 Izrada radnih materijala.....	8
3.3.3 Logistička podrška.....	8
4 Izvođenje obuke	10
5 Evaluacija obuke	13
6 Prilozi	15
6.1 Prilog 1 - Vodič za organizovanje fokus grupe u izradi programa obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave.....	15
6.2 Prilog 2 – Obrasci za nastavni program i plan	17
6.3 Prilog 3 - Smjernice za pripremu pisanih materijala	20
6.4 Prilog 4- Priprema efektivne PowerPoint prezentacije	23

Uvod

Dva važna principa na kojima se zasniva Strategija obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave u RS /FBiH¹ usvojena od strane Vlade RS/ FBiH a u 2010. godini jesu principi standardizacije i kvaliteta obuke.

Princip standardizacije tiče se primjene standardizovane opšte metodologije pripreme i izvođenja obuke. Standardizovana opšta metodologija podrazumijeva obuhvatanje standardnog obrazovnog ciklusa: analizu potreba, pripremu, izvođenje i vrednovanje obuke

Princip kvaliteta obuhvata obezbjeđenje standarda kvaliteta sa jedne i konkurentnost i kompetentnost izvođača sa druge strane.

Uvođenjem jedinstvenih standarda obuke na sistematski način se obezbjeđuje ujednačen kvalitet obuke i materijala za obuku.

Standardi obuke i stručnog usavršavanja službenika/zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave u RS/ FBiH (dalje :Standardi) nastali su kao rezultat ispunjenja jednog od koraka predviđenih okvirom za sistematsko obezbjeđenje kvaliteta i doneseni su Standardi predstavljaju dogovoreni, prihvaćeni i dokumentovani nivo kvaliteta koji treba da ispuni program obuke i stručnog usavršavanja. Standardima su postavljeni zahtjevi koji trebaju biti ispunjeni da bi se obezbijedio kvalitet programa obuke a odnose se na tematski sadžaj, strukturu i izvođenje obuke.

Dokument koji se nalazi pred vama na detaljan način opisuje korake koje je neophodno proći prilikom pripreme i izvođenja obuke i daje smjernice za ispunjenje zahtjeva postavljenih Standardima.

Osnovna svrha Smjernica za pripremu i izvođenje programa obuke i stručnog usavršavanja u jedinicama lokalne samouprave (dalje:Smjernice) jeste

- da trenerima pomognu da pripreme i izvedu programe obuke u skladu sa zahtjevima postavljenim standardima,

¹ Strategija obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave u Republici Srpskoj (2011–2015): <http://www.undp.ba/index.aspx?PID=36&RID=114> ; Strategija obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine (2011–2015): <http://www.undp.ba/index.aspx?PID=36&RID=142>

- ali takođe mogu pomoći kordinatorima za obuku koji su direktno odgovorni za organizovanje obuke da lakše prate cijeli proces pripreme, izrade i izvođenja programa obuke.

Smjernice su pisane u formi uputstva i nude prijedloge i savjete koji će trenerima pomoći u obavljanju različitih aktivnosti obuke i usmjeriti ih na šta da u toku rada posebno obrate pažnju. Informacije sadržane u ovom dokumentu odnose se na pripremu, organizovanje, održavanje i evaluaciju obuke.

Ove Smjernice predstavljaju korak naprijed ka postizanju standardizovanja prakse prilikom organizovanja različitih obuka.

1 Pripremna faza kroz održavanje fokus grupe

Od momenta godišnje/višegodišnje procjene potreba za obukom do izrada programa konkretne potrebe može proteći dosta vremena i doći do promjena okolnosti ili zakonskih propisa. Osim toga, kroz godišnju procjenu potreba nije moguće utvrditi specifične ciljeve i podteme svakog programa obuke te je u pripremlnoj fazi izrade konkretnog programa obuke od potencijalnih učesnika obuke potrebno prikupiti i informacije o potrebama i očekivanjima.

Jedan od načina prikupljanja ovih informacija je i putem organizovanja tematskog sastanka odnosno fokus grupe sa manjim brojem potencijalnih učesnika obuke. Kroz razgovor kojim upravlja izabrani trener potrebno je utvrditi specifične ciljeve programa obuke, odnosno teme koje su posebno bitne za određenu oblast, čime se osigurava da planirana obuka bude korisna za ciljne grupe zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave i ostvari pozitivan efekat.

Zaključke fokus grupe potrebno je ugraditi u planiranu obuku u što je moguće većoj mjeri.

U prilogu 1 nalazi se vodič za organizovanje fokus grupe.

2 Izrada programa obuke

Primarna pitanja na koja trener treba odgovoriti prilikom izrade programa obuke su sljedeća:

- Ko su učesnici obuke?
- Šta se želi da učesnici nauče odnosno da mogu da urade nakon ove obuke?
- Koje metode će se koristiti da bi se učesnicima pomoglo da dostignu željeni nivo znanja/vještine?
- Koji resursi će se koristiti prilikom izvođenja obuke?
- Na osnovu kojih ishoda učenja / pokazatelja će se procijenjivati rezultate ove obuke?

Odgovore na ova pitanja trener ugrađuje u sve elemente tokom izrade obuke.

2.1 Određivanje ciljne grupe/ciljeva programa obuke

Potrebe učesnika obuke koje su utvrđene tokom procjena potreba, treba preoblikovati u svrhu/cilj obuke. Ciljevi obuke objašnjavaju šta bi učesnici trebalo da znaju, koje vještine da steknu ili kakve stavove da imaju po završetku obuke. Ciljevi obuke mogu se različito formulirati ali dobro postavljene ciljeve moraju zadovoljiti "SMART" kriterijum što znači da moraju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski određeni.

- Cilj treba biti specifičan (**Specific**), da jasno efiniše koja će znanja, stavove ili vještine učesnici biti sposobni da demonstriraju nakon obuke;
- Cilj treba biti mjerljiv (**Measurable**). To znači da se kroz neku od metoda evaluacije može izmjeriti odnosno procijeniti da li je cilj ostvaren;
- Cilj treba biti ostvariv (**Achievable**), relevantan i realan (**Realistic, relevant**). Cilj treba da definiše očekivanaj u pogledu znanja, stavova ili promjena ponašanja koja su realistična u datom trenutku (**Timed**) imajući u vidu vrijeme obuke i veličinu grupe.

Pravilno definisan cilje obuke bi bio:

- Cilj je usmjeren na polaznike obuke (navodi šta se očekuje od učesnika);
- Orijentisan prema ostvarivanju rezultata;
- Realan (realna procjena šta će učesnici moći nakon završetka obuke);
- Mjerljiv i vremenski određen (rezultati se mogu mjeriti tokom obuke ali je moguće i naknadno vrednovanje uticaja obuke u izvršavanju posla).

2.2 Izrada nastavnog plana i programa

Prilikom oblikovanja obuke treba se voditi didaktičkom postavkom obuke koja se sastoji od tri dijela:

- Uvoda;
- Obrade sadržaja, odnosno njegove razrade;
- Zaključka uz ponavljanje i vrednovanje. .

U pripremi programa obuke potrebno je izraditi nastavni program i nastavni plan.

Nastavnim programom se određuje precizni cilj obuke, a tokom obuke se može pratiti realizacija i na kraju vrednovati ostvarenje. Uz to nastavni program sadrži okvir djelovanja: ciljnu skupinu, cilj učenja, očekivanja nakon obuke, sadržaj (potrebno je logički nizati teme), nastavna sredstva, izvore, literaturu, nastavna, tehnička pomagala, metode, vrijeme, prostor (kakav, kako složiti klupe, gdje će predavač stajati, hoće li se kretati...).

Nastavni program mora sadržavati sve što treneru treba za izvođenje obuke. Svakako treba ostaviti mogućnosti za alternativu u slučaju da su očekivanja polaznika bitno drukčija nego je trener to procijenio pripremajući obuku; takođe mora imati mogućnost primjene druge, rezervne metode rada.

Nastavni plan (syllabus) je razrada nastavnog programa po vremenu, a pri njegovoj pripremi je potrebno paziti na pravilan raspored podučavanja i vremena za odmor. Važno je poštivati pedagoški pristup o zadržavanju pažnje i da pojedinačna sesija ne traje duže od 90 minuta.

U prilogu 2 nalaze se obrasci za nastavni program i nastavni plan.

3 Sadržaj obuke

Pripremom sadržaja za obuku trener oblikuje i iskazuje didaktičku zamisao o realizaciji obuke.

Primarna pitanja na koja trener treba da odgovori prilikom definisanja sadržaja obuke su:

- Koji sadržaj želim da prenesem učesnicima da bi im omogućio da ostvare postignute ciljeve obuke?
- Koje metode podučavanja želim da koristim za pojedinačne teme?
- Koje materijale treba da izradim da ispratim sadržaj obuke?

3.1 Priprema sadržaja

Sadržaj obuke treba biti teoretski obrađen u pisanom nastavnom materijalu i biti u skladu sa aktuelnom legislativom i praksom. Takođe, prilikom obrade sadržaja obuke, ukoliko je relevantno, treba imati u vidu praksu u regionalnim i međunarodnim okvirima kao i evropsku praksu po određenom pitanju koje se konkretno obrađuje.

Sadržaj obuke u pisanom nastavnom materijalu potrebno je podijeliti na tri osnovna dijela; uvod, razradu i zaključak.

Uvodnim dijelom potrebno je učesnike pripremiti i upoznati sa svrhom i ciljevima obuke kao i materijalima koji će se koristiti.

U drugom dijelu potrebno je razraditi sadržaj odnosno pojedinačne teme koje su predviđene nastavnim planom. Teme trebaju biti obrađene na način da imaju logičan slijed i da su međusobno jasno povezane. U ovom dijelu potrebno je prezentovati nove informacije zajedno sa primjerima i vježbama. Za svaku metodske jedinice potrebno je odrediti specifične ciljeve koji se žele postići.

U završnom dijelu potrebno je rezimirati prezentovani sadržaj i pomoći učesnicima da shvate i koriste ranije naučeno.

Trener tokom pisanja nastavnog materijala treba da ima u vidu da program obuke može izvoditi i neki drugi trener u budućnosti i stoga je potrebno da pripremi vodič za buduće trenere u kom će opisati metodologiju izvođenja svakog segmenta obuke i dnosno naglasi neke teme i pitanja na koja posebno treba naglasati.

U prilogu 3 nalaze se smjernice za izradu pisanog materijala koje sadrže principe koje je potrebno ispoštovati prilikom izrade pisanog nastavnog materijala.

3.2 Metodologija

Prilikom izbora metoda odnosno oblika podučavanja koji će se koristiti tokom obuke treba imati u vidu definisane opšte i specifične ciljeve i razmisliti na koji način će se ti ciljevi najbolje postići u odnosu na predviđenu ciljnu grupu. Metode podučavanja treba da budu interaktivne i prilagođene postavljenim ciljevima, sadržajem i ciljnom grupom.

Trener može koristiti različite oblike podučavanja kao što su: predavanje, diskusija, igranje uloga, demonstracija, simulacija, studija slučaja, bujica ideja i sl.

Interaktivnim oblicima podučavanja potrebno je postići balans između teorijskog i praktičnog dijela obuke.

3.3 Izrada prezentacija, radnih materijala i logistička priprema

Nakon definisanja sadržaja i interaktivnih metoda potrebno je izraditi prateće prezentacije i radne materijale koji će se koristiti tokom obuke.

3.3.1 Izrada prezentacija

Prezentovanje sadržaja je najosjetljivije i najzahtjevnije područje izrade prezentacije. Zadatak trenera je da prezentacijom predstavi glavne ideje u cilju da učesnici izložene sadržaje shvate i zapamte na što lakši način. Svaka prezentacija treba da ima :

- Uvod - opšte informacije o temi koja će se obraditi;
- Ciljeve - prikaz ciljeve konkretne prezentacije;
- Sadržaj - prikaz teme koje će se obraditi tokom prezentacije;
- Zaključak - kratak rezime sa nekoliko ključnih poruka .

U prilogu 4 nalazi se vodič za izradu pp prezentacija.

3.3.2 Izrada radnih materijala

Pri izradi radnih materijala treba imati uvidu da da materijali treba da budu:

- Jasni i čitljivi;
- Prikladni i ažurni;
- Potpuni i dobro strukturisani;
- Zanimljivi i praktični.

3.3.3 Logistička podrška

Prilikom izrade obuke osim razmišljanja o sadržaju potrebno je razmišljati o fizičkim elementima koji su neophodni za organizaciju obuke. Prostor u kome se odvija obuka treba da bude

odgovarajući za izvođenje obuke u smislu rasporeda namještaja, osvjetljenja, nivoa buke i obezbjeđenja tehničkih pomagala i u skladu sa odabranom metodologijom..

Tehnička pomagala su treneru vizuelna pomoć i koriste se da bi se prenijela neka poruka odnosno kako bi se dao značaj poruci koju trener sam prenosi i pažljivo se planiraju jer trener treba da ostane u centru pažnje, a ne da audio vizuelna sredstva odvuku svu pažnju.

Trener, osim ako nije drugačije dogovoreno sa naručiocem obuke, sa sobom donosi kompletan materijal i pribor kao što su markeri, selotejp, post-it papiriće, dodatne listove papira, makaze, bilješke kao i specijalna nastavna sredstva za pojedine vježbe, npr. kartice, članke iz novina, testove, koverta i sl.

4 Izvođenje obuke

U ovoj fazi ciklusa obuke treba obratiti pažnju na :

- Opšte preporuke
- Uvodne informacije
- Presentovanje
- Zaključak

Opšte preporuke:

Počnite na vrijeme.

Uspostavite pravila ponašanja koja će tokom obuke poštovati i trener i učesnici.

Pozovite učesnike na aktivno učešće.

Poštujte planiranu satnicu.

Uvodne informacije

Prvih nekoliko minuta vaše prezentacije odnosi se na vrijeme kada vaša publika odluči da li želi i dalje da vas sluša. Iskoristite tih prvih nekoliko minuta kako biste vašoj publici pokazali da:

- ste dobro organizovani i pripremljeni;
- imate jasnu svrhu koja će njima koristiti;
- da ste kompetentni i da ste entuzijasta o oblasti koja je tema programa obuke.

Predstavite se učesnicima, iznesite vaše iskustvo relevantno za temu obuke. Upoznajte učesnike sa programom obuke, načinom izvođenja kao i prethodno provedenim aktivnostima koje su uticale na izradu programa obuke i vaš izbor za trenera obuke kao što su analiza potreba, izazovi u praksi, zaključci fokus grupe i sl. Upoznajte učesnike s kojima ćete provesti obuku. Odaberite primjerenu vježbu-npr. „Ledolomci“, pomoću koje ćete stvoriti opušteniju, neformalnu atmosferu.

Kada ste upoznali učesnike, trebate upoznati i njihova očekivanja u vezi obuke.

Pitajte:

- Koji su njihovi ciljevi i kako ćete, kao trener, njima pomoći da ostvare svoje ciljeve?
- Na papiru iscrtajte npr. „drvo želja“, na koje ćete zalijepiti, na samoljepljivim papirima, ispisana očekivanja učesnika obuke. Pročitajte očekivanja učesnika na početku i na kraju obuke.

Tako ćete:

- na početku obuke - moći korigovati svoj pristup prema očekivanjima učesnika, u mjeri u kojoj je to moguće, i u kojoj omogućava da se postigne cilj programa obuke;
- na kraju obuke - napraviti procjenu da li su vaši ciljevi i očekivanja učesnika ostvareni.

Prezentovanje: preporuke trenerima

Pričajte spontano, u vidu same konverzacije, kroz kratke crte napomena- ne od riječi do riječi iz već pripremljene skripte teksta ili PP prezentacije.

Kada koristite vizuelna pomagala, pozicionirajte sebe tako da omogućite da ih učesnici dobro vide.

Mjenjajte ton i visinu glasa da bi imali uticaja na sjećanja i isticanje nečega. Pokušajte da zvučite pouzdano, ne izvinjavajte se i nemojte da govorite brzo.

Izbjegavajte davanje suvišnih detalja i informacija. Pisani materijal, pitanja i diskusija su dobar način da se svi potrebni podaci detaljno predstave.

Fokusirajte se na ključne ideje, teme i riječi i koje ćete često ponavljati.

Mijenjajte metode prezentovanja informacija publici. Kombinujte predavanje, demonstracije, instruktivno predavanje² i strukturisanu diskusiju.

Postavljajte pitanja za cjelokupnu publiku, najbolje ona koja su otvorenog tipa., .

Pažljivo posmatrajte neverbalne znake kada učesnici žele da odgovoraju. Kada postavljate pitanje određenom pojedincu, prvo postavite pitanje, napravite kratku pauzu i onda identifikujte osobu koja bi trebala da odgovori na pitanje.

Koristite kontakt očima i to sa što većim brojem učesnika.

Uspostavite obostranu komunikaciju sa učesnicima. To od trenera zahtjeva:

- Aktivno slušanje;
- Iskreni interes za učenje od drugih;
- Otvorenost za davanje komentara;
- Spremnost da prihvati komentare, sugestije i kritike;
- Sposobnost da potakne učesnike da govore i komentarišu;

²Metoda podučavanja koja se sastoji od uvoda koji podrazumjeva i objašnjavanje strateškog cilja predavanja; razrade glavne teme predavanja što, velikim dijelom, uključuje i učesnike u obuci kroz razne vježbe, praktične zadatke, pitanja, testove i sl.;

- Sposobnost povezivanja komentara s dijelovima prezentacije, odnosno s nekim primjerima iz prakse.

Zaključak

Na kraju prezentovanja trener bi trebao napraviti rezime cjelokupnog predavanja, uz ponavljanje ključnih tačaka. Jedan od načina da se ovo uradi je pitati svakog učesnika na obuci sta bi oni uradili drugačije na svom radnom mjestu poslije ovog što su naučili.

5 Evaluacija obuke

Evaluacija u kontekstu učenja je metoda sistemskog prikupljanja informacija o učinku i efektivnosti procesa učenja. Rezultati ovakvog mjerenja mogu biti iskorišteni za poboljšanje ponuđenih sadržaja, procjenu jesu li ostvareni zacrtani ciljevi ili za procjenu vrijednosti koju proces učenja donosi nekoj organizaciji.

Prilikom utvrđivanja načina evaluacije obuke potrebno je imati u vidu odgovore na slijedeća pitanja:

- Na koji način se može procijeniti da li su ciljevi obuke adekvatno utvrđeni?
- Na koji način se može procijeniti efektivnost obuke neposredno nakon završetka obuke?
- Na koji način se može provjeriti da li u učesnici primjenili stečena znanja/vještine na radnom mjestu?

Evaluacija obuke može biti podijeljena u dvije osnovne kategorije:

- Sumativna (procesna) evaluacija koja se odvija tokom izrade i izvođenja obuke i koja dozvoljava treneru da utvrdi šta treba biti promjenjeno u planiranju i izvođenju obuke.
- Formativna evaluacija je evaluacija ishoda odnosno učinka obuke i odvija se najčešće nakon određenog vremena po okončanju obuke.

Formativne metode evaluacije:

- Analiza procjena potreba;
- Evaluacija sadržaja od strane eksperta;
- Beta test obuke;
- Upitnici prije i poslije obuke;
- Ocjena trenera;
- Ocjena programa obuke;
- Grupne diskusije.

Sumativne metode evaluacije:

- Upitnici tokom obuke;
- Upitnici nakon obuke;
- Intervjui;
- Monitoring.

Kada se procjenjuje koja metoda će se primjeniti na konkretnu obuku potrebno je da trener razmisli o sljedećim pitanjima:

- Koja metoda evaluacije je najlakša za primjenu u konkretnoj situaciji?
- Na koju metodu će učesnici najbolje odgovoriti, a na koju najteže?
- Koja logistička pitanja otvaraju ove metode, kako za trenera tako i za učesnike?

Da bi se utvrdila ukupna efektivnost obuke potrebno je uraditi i 4 nivoa evaluacije obuke. Većina trenera koristi Kirkpatrickov model³. On sugerira četiri nivoa uspješnosti obuke:

1. Ocjena reakcije – kako učesnici reaguju na obuku. Na ovom nivou se mjeri trenutno zadovoljstvo učesnika;
2. Ocjena znanja i vještina koje su učesnici dobili ili poboljšali tokom obuke;
3. Ocjena ponašanja – kako se naučeno primjenjuje na poslu;
4. Ocjena rezultata – kakav uticaj obuka ima na organizaciju. Pri tome se misli na ocjenu obuke u odnosu na troškove.

³ **Donald Kirkpatrick** je profesor emeritus na Univerzitetu u Viskonsinu u Sjedinjenim Američkim Državama i bivši predsjednik Američkog društva za obuku i razvoj (ASTD). Donald je kreator Kirkpatrickovog modela, najpriznatijeg i najšire rasprostranjenog modela za evaluaciju obuke u svijetu. Četiri nivoa evaluacije obuke je Kirkpatrick razvio tokom pisanju doktorske disertacije, "Evaluacija programa obuke o međuljudskim odnosima za supervizore"

✓

6 Prilozi

6.1 Prilog 1 - Vodič za organizovanje fokus grupe u izradi programa obuke za zaposlene u jedinicama lokalne samouprave

Fokus grupa u pripremi programa obuke broji od šest do deset relevantnih aktera – poznavatelja teme koja je područje obuke (zaposleni u jedinicama lokalne samouprave, relevantnim resornim ministarstvima, agencijama, ali i drugim organizacijama) – od kojih se očekuje da u strukturisanom procesu grupnog intervjua iskažu svoje stavove, iskustva, uvjerenja o problemima ili dobrim praksama u radu u vezi s temom obuke, odnosno ukažu na probleme ili teme koje bi trebala da se obrade programom obuke. Kroz razgovor koji moderira izabrani izvođač obuke treba utvrditi specifične ciljeve programa obuke. Time će se osigurati da planirana obuka zaista bude korisna za ciljne grupe zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave i ostavi pozitivan efekt na njihovu buduću praksu.

Ulazne informacije za sastanak fokus grupe

- Informacije o cilju sastanka fokus grupe;
- Zaključci o aktuelnom stanju i ključnim izazovima u vezi s temom obuke utemeljene na postojećem zakonskom okviru, literaturi, izvještajima, ranijim obukama i sl. (5–6 ključnih zaključaka);
- Pitanja koja proizlaze iz navedenih zaključaka, u skladu s projektnim zadatkom, odnosno opisom poslova trenera;
- Budući koraci, koji slijede nakon završetka sastanka fokus grupe.

Izbor učesnika fokus grupe

- Prilikom izbora učesnika treba voditi računa o: zastupljenosti relevantnih predstavnika iz jedinica lokalne samouprave iz jednog ili više odjela/sektora koji sarađuju na poslovima koji su predmet obuke/usavršavanja; zastupljenosti različitih jedinica lokalne samouprave (npr. manje i veće, razvijene i manje razvijene s manje i više iskustva u određenom području itd.); zastupljenosti predstavnika drugih institucija i organizacija koje sarađuju s jedinicama lokalne samouprave u poslovima koji su predmet buduće obuke; zastupljenosti institucija, organizacija ili pojedinaca na koje se odnosi praksa i odluke jedinica lokalne samouprave koje su predmet buduće obuke.
- U zavisnosti od teme obuke, nije neophodno uvijek obuhvatiti sve prethodno navedene kategorije.

Definisanje pitanja za rad fokus grupe

- Rad fokus grupe bit će usmjeren na manji broj unaprijed pripremljenih pitanja. Pitanja trebaju biti otvorenog tipa, odnosno da pozivaju učesnike da iznesu svoja viđenja, komentare, primjere iz prakse.

Primjeri mogućih pitanja

- Na kojim poslovima radite, a koji su povezani s temom buduće obuke?
- Navedite nekoliko primjera dobre prakse ili problema iz prakse u vezi s temom buduće obuke?
- Kada biste bili voditelj programa obuke, koje bi teme trebala obuhvatiti buduća obuka?
- Na koja pitanja iz vaše svakodnevne prakse očekujete da odgovori buduća obuka?
- Kakve primjere iz prakse biste voljeli vidjeti tokom buduće obuke?
- Što je bilo dobro, a što loše u prethodnim programima obuke o ovoj temi ukoliko ste ih pohađali?

Pitanja koja se odnose na praksu mogu se i vremenski odrediti – npr. u posljednjih godinu dana, od stupanja na snagu novog zakona, od uvođenja u praksu nove elektronske baze podataka, ili elektronskog programa itd.

Logističke pripreme

- Pripremiti materijal i opremu – projektor i platno, flipchart (blok na stalku, ploča), flomastere, kartice za zapisivanje odgovora, sat..
- Pripremiti power-point prezentaciju u skladu s uputama iz dijela „ulazne informacije”.
- Rezervirati odgovarajuću dvoranu koja omogućuje da sudionici sjednu u krug, kako bi vidjeli jedni druge.
- Poslati pozive učesnicima fokus grupe dovoljno vremena unaprijed kako bi se osigurao adekvatan odziv.
- Osigurati osvježenje za učesnike sastanka.
- Biti u dvorani za sastanak fokus grupe najmanje pola sata prije početka sastanka.
- Postaviti sto i stolice tako da se svi učesnici gledaju, kao za okruglim stolom.

Trener kao moderator fokus grupe

Na sastanku fokus grupe trener se nalazi u ulozi moderatora i kao takav treba:

- Poznavati temu,
- Znati dobro slušati,
- Imati dobar osjećaj za vrijeme,
- Znati dobro komunicirati,
- Znati stvoriti opuštenu atmosferu,

- Moći razmišljati dok sluša.

Sastanak fokus grupe

- Sastanak fokus grupe treba trajati između 60 i 120 minuta.
- Trener (ovdje u ulozi moderatora) otvara sastanak fokus grupe, predstavlja se i učesnike informirše o cilju sastanka.
- Učesnicima omogućuje da se predstave.
- Trener navodi vremenski okvir za rad i pravila rada (međusobno uvažavanje, prihvaćanje različitih viđenja, razgovor fokusiran na temu odnosno izbjegavanje razgovora o temama i problemima koje obuka ne može riješiti, pauza u slučaju potrebe...), te provjerava sa učesnicima imaju li šta za dodati.
- Trener predstavlja ulazne informacije – dosadašnje zaključke u vezi s temom buduće obuke i provjerava sa učesnicima slažu li se ili imaju nešto dodati.
- Trener prelazi na postavljanje jednog po jednog pitanja.
- Treba osigurati da se učesnici fokusiraju na postavljena pitanja. Učesnici ne trebaju diskutovati o temama koje nisu relevantne za sastanak ili iznositi probleme koji se ne mogu riješiti obukom (npr. problem neodgovarajućeg zakonskog okvira se ne može riješiti obukom te ne treba biti temom fokus grupe, ali se može razgovarati o mogućim ili dobrim praksama u postojećem zakonskom okviru).
- Na kraju sastanka sumirati zaključke i provjeriti žele li učesnici još nešto dodati.

Zaključci fokus grupe

- Nakon sastanka treba pripremiti kratak pisani izvještaj s osnovnim informacijama o učesnicima fokus grupe, korištenim pitanjima i metodama, te ličnom dojmu o toku razgovora i dostaviti naručiocu programa obuke.

Zaključke fokus grupe treba nastojati, u najvećoj mogućoj mjeri, uvažiti prilikom izrade budućeg programa obuke. Naglasite elemente koje preporučujete da se nađu u programu obuke, a uz obrazloženja navedite one koje ne smatrate prioritarnima ili za koje smatrate da se u ovoj fazi ne mogu uključiti u program obuke.

6.2 Prilog 2 – Obrasci za nastavni program i plan

Obrazac za nastavni program



Nastavni program za...

Trajanje – broj nastavnih sati		
Svrha/cilj		
Ciljna grupa		
Sadržaj		
Metodologija		
Na osnovu kojih ishoda učenja / pokazatelja će se procijenjivati rezultati ove obuke		
Kvalifikacije trenera		
Potreban prostor		
Potrebna oprema		
Literatura		

Obrazac za izradu nastavnog plana

Naziv	Izrada nastavnog plana za...	Trajanje:	2 dana (16 nastavnih sati)	
Vrijeme	Tema – sadržaj	Metoda	Materijali	Oprema
	• •			
	PAUZA • •			
	<u>Kraj treninga-evaluacija</u>			

Uputstvo za pripremu nastavnog plana:

1. Popunjavanje kolone "**Vrijeme**" potrebno je upisati vrijeme početka i završetka sesije i trajanje sesije u minutima.
2. Sesija ne traje duže od 90 minuta
3. Kolona "**Tema/sadržaj**" sadrži glavne teme koje će biti obrađene u toku sesije
4. Kolona "**Metoda**" detaljno se opisuje na koji će se način izvoditi obuka i vrsta interakcije sa učesnicima (na primjer: bujica ideja, studij slučaja i sl).
5. Kolona "**Materijal**" navodi materijal koji će se distribuirati učesnicima tokom obuke (PPT prezentacije, materijal za vježbe...)
6. Kolona "**Oprema**" potrošni i drugi materijal koji će se koristiti tokom obuke.

6.3 Prilog 3 SMJERNICE ZA PRIPREMU PISANIH MATERIJALA

Jedan od bitnih elemenata sistema osposobljavanja i usavršavanja odraslih osoba su i kvalitetno izrađeni pisani materijali i prezentacije.

Prilikom pripreme materijala treba voditi računa o podjeli sadržaja na tri osnovna poglavlja:

POGLAVLJE	CILJEVI POGLAVLJA
I. Uvod	Pripremiti učesnike i upoznati ih sa materijalom.
II. Razrada	Prezentovati nove informacije, zajedno sa primjerima i praktičnim dijelom.
II. Zaključak	Povezati prezentovane informacije; pomoći učesnicima da shvate i kasnije koriste naučeno.

U pripremi svakog od ovih poglavlja treba ispoštovati određene principe i smjernice, kako slijedi:

PRINCIP		SMJERNICE
I UVOD		
1.	Pažnja i motivacija	Nedvosmisleno objasniti kakve će koristi polaznici imati od osposobljavanja, a to znači povezati obuku sa svakodnevnim radom polaznika.
2.	Uticao i kredibilitet	<ul style="list-style-type: none"> - Koristiti informacije iz izvora koje polaznici smatraju važnim (stručne ekspertize, stručna praksa, i sl.), uključujući podatke i informacije koje polaznici ne poznaju. - Navesti stručnost autora materijala za učenje, odnosno izvođača obuke; nabrojati stručne izvore i literaturu; - Povezivati izlaganja sa sopstvenim idejama, stavovima i pobudama koji se odnose na pomenutu temu; - Uzimati u obzir stavove polaznika vezanih za pomenutu temu i informacija koje žele da dobiju.
3.	Ciljevi	<ul style="list-style-type: none"> - Polaznike jasno upoznati sa ciljevima obuke, kao i sa novim znanjima i vještinama koje će dobiti. - Ako su upoznati sa ciljevima, lakše će učiti i obratiti pažnju na bitne informacije.
4.	Okolnosti/dosadašnje poznavanje problematike	<ul style="list-style-type: none"> - Povezivati nove informacije sa onima koje polaznici već imaju; - Podsticati traženje "karika" u znanju, na koje bi polaznici nadograđivali nove informacije. - Načini za uključivanje postojećeg znanja su: <ul style="list-style-type: none"> · upotreba sličnosti/analogije; · kroz konkretno (primjere) ići ka opštem (načelima); · dopunjavanje postojećeg znanja pojedinostima; · upotreba sličnih pojmova, itd.

5	Prezentacija sadržaja seminara kao cjeline	<ul style="list-style-type: none"> - Kratko i jezgrovito predstaviti sadržaj u cjelini. - Rasporediti sadržaj seminara po poglavljima.
II RAZRADA		
6.	Podjela na manje djelove	Veću količinu informacija podijeliti na manje grupe. Pojedinačne grupe moraju imati poseban naziv i ne bi trebali sadržavati više od 7 tačaka (+ ili -2).
7.	Upotreba ilustracija	<ul style="list-style-type: none"> - Koriste se kod predstavljanja pojmova, koncepta, postupaka, koraka u postupcima, relativne veličine i sl. - Koristiti privlačne ilustracije; - Kod naglašavanja pojedinosti primjerenije je koristiti skicu nego sliku (npr. predmeta); - Kod navođenja odnosa hijerarhije i naglašavanja pojedinih elemenata dobro je koristiti linije različitog kvaliteta (debljina, tačke, crte i sl.), boje, strelice
8.	Navođenje adekvatnih primjera	<ul style="list-style-type: none"> - Primjere navoditi radi pojednostavljenja pojmova ili koncepata, jer ih povezuju sa konkretnom situacijom, predmetom, opisom, itd.; - Kod upotrebe primjera paziti: da isti odgovaraju ciljnoj grupi; da se upotrebljava što više primjera (dva odgovarajuća i dva neodgovarajuća) kako bi se bolje pojasnio raspon ideje, koncepta, načela i da se najprije daju jednostavniji a potom složeniji primjeri
9.	Adekvatno oblikovanje gradiva	<ul style="list-style-type: none"> - Ostaviti dovoljno praznog prostora na svakoj strani - Upotrebljavati bold i <i>italic</i> za ključne djelove teksta - Ilustracije koje su u vezi sa tekstem se ne smiju odvajati - Pri nabranjanju su primjerene upotrebe oznaka ili brojeva - Ostaviti dovoljno praznog prostora za bilješke - Ilustracije moraju biti uključene u tekst na mjestima na kojima to ima smisla - Na početku materijala mora postojati pregled sadržaja, uključujući pregled tabela, slika ili priloga.
10.	Vježbe i pitanja za utvrđivanje znanja	<ul style="list-style-type: none"> - Pitanja i vježbe trebaju biti raspoređena kroz gradivo, a ne zbijena na jednom mjestu; - Pitanja ili vježbe moraju biti uključena na kraju svakog poglavlja i sklopa; - Pitanja moraju izazvati razmišljanje i razmjenu informacija; - Pitanja i vježbe moraju motivisati polaznika na samostalan rad.
11.	Povratna informacija	Povratna informacija treba da sadrži: tačne odgovore; objašnjenje zašto je odgovor (ne)tačan; pohvalu ili podsticaj (motivisanje); gdje je moguće istaći neke primjere najčešćih netačnih odgovora i razlog (objašnjenje).
ZAKLJUČAK		
12.	Rezime	<p>Rezime treba da sadrži:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sve bitne informacije povezane među sobom, - objašnjenja informacija, - ključne tačke,

		- primjer koji povezuje informaciju sa situacijom. Pri rezimiranju je preporučljivo upotrebljavati tabele, šeme, dijagrame.
13.	Pamćenje	Za uspješno pamćenje i kasnije podsjećanje odlučujuća su tri elementa: - Tačke za podsjećanje, tj. pamćenje (ključne riječi, analogije, simboli, slike), koje pomažu pri povezivanju i pamćenju informacije kao cjeline i njenih dijelova; - Završna vježba za podsjećanje na prezentirano gradivo; - Materijal i priručnici.

TEHNIČKA PRAVILA ZA PRIPREMU PISANIH MATERIJALA

Za pripremu materijala koristiti:

- MS Word 2003/2007 , MS Exel 2003/2007 i MS PowerPoint 2003/2007,
- Font Ariel i veličinu slova 12 pts,
- Lijeva margina treba da je 3 centimetra, a ostale margine 2 centimetra.

6.4 Prilog 4- Priprema efektivne PowerPoint prezentacije

Tokom pripreme vaše prezentacije imajte u vidu slijedeće preporuke:

Jasne informacije

✓ **Koristite slajdove da vizuelno naglasite vašu poruku.**

Slajdovi treba da pomognu vašim učesnicima da se fokusiraju na glavne tačke predavanja. Budite sigurni da svaka slika i svaka riječ pomažu da se vaša poruka prenese na „najjači“ mogući način.

✓ **Ograničite broj informacija na slajdu.**

Koristite slajdove da naglasite poruku ali nemojte sve informacije staviti na slajd.

- Na jednom slajdu koristite samo jednu glavnu ideju;
- Koristite ključne riječi da pomognete učesnicima da se fokusiraju na vašu poruku;
- Koristite aktivan, vizuelan jezik;
- Isjecite sve nepotrebne riječi : pogledajte u pisanu kopiju vaše prezentacije.

Skratite pasuse na rečenice, rečenice u fraze, a fraze u ključne riječi.

✓ **Dajte svakom slajdu naslov.**

Naslov pomaže vašim učesnicima da odmah razumiju glavnu temu vašeg trenutnog izlaganja.

✓ **Organizujte logički vašu prezentaciju.**

Provjerom redoslijeda slajdova, uvjerite se da se vaša prezentacija može lako pratiti. Glavne poruke sa slajdova treba da logički slijede iz njihovog redoslijeda.

Jasni vizuelni efekti

✓ **Veličina slova.**

Mali font je teže čitati

- Za naslove koristiti najmanje font 32.
- Za tekst koristiti najmanje font 20.

✓ **Tekst na slajdu neka bude kratak.**

Previše informacija može “zatrti” učesnike.

- Birajte kratke, jednostavne izjave umjesto punih rečenica.

- Pokušajte da ne koristite više od deset riječi u liniji teksta.
 - Pokušajte da ne koristite više od 8 do 10 linija teksta po jednom slajdu.
- ✓ **Koristite boje koje su lake za čitanje.**
- Izaberite kombinaciju boja koja nudi jak kontrast između teksta i podloge. Taman podloga sa svijetlim tekstom ili svijetla podloga sa tamnim tekstom daju najbolji efekat. Ako znate da ćete prezentovati u slabo osvijetljenoj prostoriji koristite svijetlu podlogu. Nasuprot tome, ako znate da ćete prezentovati u dobro osvijetljenoj prostoriji, koristite tamnu podlogu.
 - Ograničite broj boja na tri. Boje mogu privući interesovanje i s njima se mogu naglasiti ključne tačke ali previše boja može djelovati zbunjujuće.
- ✓ **Jednostavni slikovni prikazi.**
- Slikovni prikazi (grafovi, tabele, slike...) mogu pomoći da vašu poruku prenesete na interesantan i lako razumljiv način. Prije nego koristite ove efekte, razmislite da li će pojačati i razjasniti vašu poruku.
- Nepotrebni efekti i animacije mogu stvoriti vizuelnu prenatrpanost i odvratiti pažnju sa vaše poruke;
 - Neki efekti, pogotovo fotografije i druge visoko rezolucijske slike mogu značajno povećati potrebnu memoriju za slide show;
 - Ponekad su skenirane slike i fotografije prevelike i uzrokuju zastoje u prezentaciji slajdova.

Mali savjeti za uspješno prezentovanje

- ✓ **Unaprijed provjerite opremu.**
- Prije prezentacije, provjerite sljedeće:
- Provjerite da li su kablovi i portovi konektovani pravilno i da li sva oprema radi. Ako koristite tuđi kompjuter, provjerite da li ima dovoljno prostora na disku, dovoljno memorije i odgovarajuće verzije softvera koji vam je potreban (uključujući i Power Point).
- ✓ **Unaprijed provjerite postavke kompjutera.**
- Dobro je provjeriti slijeće, pogotovo ako koristite tuđi kompjuter:
- Proverite da li je funkcija "system standby" isključena. Ako je ova funkcija uključena, računar se može privremeno isključiti ako se ne koristi za određeni

vremenski period. To možete da proverite tako što ćete otići na Control Panel (kontrolna ploča) i pogledajte Power Options (opcije napajanja).

- Isključite screen saver jer može usporiti vašu prezentaciju. Možete ga isključiti tako što ćete otići na Control Panel (kontrolnu ploču) i onda na Display (ekranu) kliknite na Screen Saver tab (zaštitnik ekrana) da biste ga isključili.

✓ **Povežite se sa učesnicima.**

Ne čitajte sa ekrana.

- Koristite slajdove kao uputstva, skice ili tačke za konverzaciju, ne koristite ih kao scenario.
- Krećite se u prostoru i uspostavite kontakt sa očima sa što više učesnika.

✓ **Koristite ruku ili ručni pokazivač umjesto miša.**

Iako možete koristiti miša kao pokazivača na slajdu, generalno je mnogo bolje da koristite ruku ili ručni pokazivač. Kada pokrenete miša da biste nešto pokazali, često je jako teško kontrolisati mali pokazivač i može ga biti teško vidjeti.