

# Program iskustvenog učenja

Februar, 2019

MULTISEKTORSKO PARTNERSTVO ZA MLADE  
AKTIVATOR

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	3
2. PRISTUP RAZVOJU PROGRAMA ISKUSTVENOG UČENJA.....	4
2.1. Pristup usmeren na ishode.....	4
2.2. Međuzavisnost između pristupa poslu i pristupa obuci.....	4
2.3. Usvajanje znanja na osnovu doživljenog iskustva.....	4
2.4. Koncept savremenog programa obuke.....	5
3. SPECIFIKACIJA POSLOVA.....	6
3.1. Poslovi koji se obavljaju u procesu primene modela <i>Aktivator</i> .....	6
3.2. Očekivani ishodi (standardi) aktivnosti koje se obavljaju u procesu primene modela <i>Aktivator</i> .....	8
4. SPECIFIKACIJA UČENJA.....	14
4.1. Ključni aspekti.....	14
4.2. Programski paketi/Moduli.....	14
4.2.1. Uvodni modul.....	15
4.2.2. Modul 1: Upravljanje primenom modela <i>Aktivator</i> .....	16
4.2.3. Modul 2: Podrži njegov iskorak ka biznisu, njegovu viziju karijere!.....	19
4.2.4. Modul 3: Obuka mentora.....	22
5. STANDARDI OBUČAVANJA.....	24
6. NAČIN ORGANIZACIJE OBUKE.....	28
6.1. Organizacioni principi u izvođenju aktivnosti sa odraslima.....	28
6.2. Forme obučavanja.....	29
6.2.1. Radionica.....	30
6.2.2. Strukturirani razgovor.....	30
6.2.3. Praktičan rad.....	30
6.3. Strategija, metode i tehnike učenja.....	30
6.2.1. Strategija učenja.....	30
6.2.2. Metode učenja.....	31
6.2.3. Tehnike učenja.....	32
6.4. Sredstva učenja.....	34
6.5. Način praćenja i ocenjivanja postignuća.....	35
6.5.1 Ocena uspešnosti obuke.....	35
6.5.2. Sredstva evaluacije.....	36
7. SPECIFIKACIJA EVALUACIJE I OCENJIVANJA.....	36
8. POJMOVNIK.....	38

## 1. UVOD

Program *iskustvenog učenja* urađen je u okviru realizacije projekta *Multisektorsko partnerstvo za mlađe – Aktivator*. **Namenjen** je predstavnicima zainteresovanih srednjih škola i lokalnih samouprava, koji će – u sklopu daljeg obavljanja svoje profesionalne i društvene uloge – obezbeđivati primenu modela za preduzetničko zapošljavanje mladih *Aktivator* u svojim lokalnim zajednicama. Takođe i svim drugim koji se nalaze pred izazovom podrške mladima na njihovom putu ka svetu rada i biznisa i integrisanju u tržišno, otvoreno, inkluzivno društvo.

**Svrha** ovog dokumenta je da inovativni, multisektorski model *Aktivator* – koji je kreiran, uspešno testiran i implementiran tokom višegodišnjeg razvojnog procesa – učini dostupnim mladima u skladu sa njihovim stvarnim potrebama za specijalizovanim uslugama podrške u procesu ulaska u svet rada i biznisa. *Programom* se uspostavlja funkcionalan okvir za transfer modela sa organizacije EPoS-Leskovac, kao vlasnika ove intelektualne tvorevine, na odabrane srednjoškolske obrazovne institucije, kao buduće korisnike modela.

**Opšti cilj** *Programa iskustvenog učenja* je sticanje posebnih znanja, veština i iskustava potrebnih za kvalitetnu primenu modela *Aktivator*, uključujući i pripremu za delotvorno učešće u procesu kreiranja relevantnih javnih politika iz perspektive održivosti ovog modela.

**Specifični ciljevi** Programa su:

1. **Odrediti prirodu posla koji se obavlja u okviru modela *Aktivator* i identifikovati njegove strukturalne elemente različitog nivoa složenosti.**
2. **Identifikovati** znanja, veštine i stavove potrebne za kvalitetno obavljanje poslova koji se realizuju u okviru modela *Aktivator* i **transformisati** ih u ishode.
3. **Precizirati** materijalno-tehničke uslove u kojima se ostvaruje proces postignuća ishoda učenja.
4. **Precizirati** kriterijume, procese i procedure vrednovanja i ocenjivanja postignuća.

Ovaj Program, koji pruža strukturiran i fokusiran pristup strateškoj isporuci Projekta *Multisektorsko partnerstvo za mlađe - Aktivator*, daje koherentan i jasan odgovor na sledeća pitanja:

- **Zašto** se realizuje obuka (svrha i ciljevi obuke)?
- **Šta** je predmet obučavanja (ishodi obučavanja u vidu znanja, veština, stavova; teme koje se prenose i posreduju u dosezanju ishoda)?
- **Ko** obučava?
- **Ko, kako i kada** obavlja procenu obučenosti?
- **Ko** se obučava (antropološko-psihološke i socijalne osobenosti i karakteristike onih koji se obučavaju)?
- **Gde i kada** se odvija proces obučavanja?

Ovaj Program je kreirao stručni Tim sastavljen od eksperata uključenih u višegodišnji proces kreiranja, testiranja i implementacije modela *Aktivator*. Stručni tim je radio u sastavu: Suzana Dimitrijević, dipl. prof. filozofije - vođa projektnog tima, Suzana Stanković Ilić, dipl. psiholog - član projektnog rima i Ognjen Dimitrijević, doktorand na Ekonomskom fakultetu - Beograd, član projektnog tima.

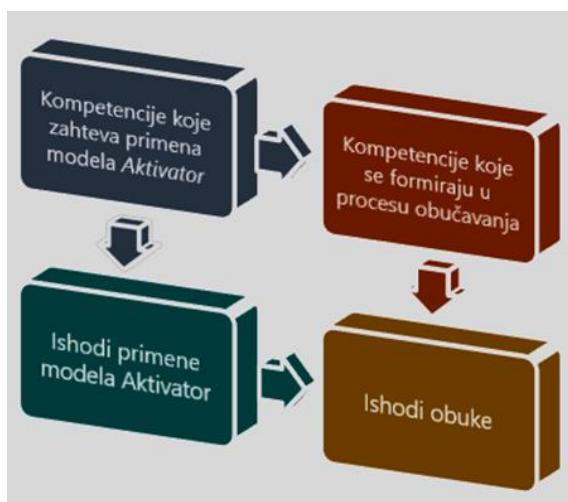
## 2. PRISTUP RAZVOJU PROGRAMA ISKUSTVENOG UČENJA

### 2.1. Pristup usmeren na ishode

Razvoj *Programa ikustvenog učenja* zasnovan je na primeni **Pristupa usmerenog na ishode**. To podrazumeva da se očekivanim rezultatima obučavanja pristupa kao osnovnom smislu, osnovnom konceptu, osnovnom alatu celokupnog procesa obučavanja. Sa svoje strane, to znači da:

- **krajnji ishodi**, odnosno rezultati obučavanja predstavljaju centralni deo celokupnog procesa razvoja *Programa* i njegove implementacije, te da je fokus tog procesa na polaznicima, na onome što će oni raditi u procesu efektivne primene modela *Aktivator*, odnosno što će znati da rade u tom procesu;
- razvoj *Programa* predstavlja proces koji – pored dimenzije unapređenja ljudskog kapitala uključenih obrazovnih institucija i dimenzije – kao svoju bitnu dimenziju sadrži **razvijanje veza** sa širim društvenim okruženjem, pre svega lokalnom zajednicom;
- definicije ishoda obučavanja predstavljaju **standarde** sa kojima se postignuti ishodi obučavanja upoređuju, što znači i osnov za praćenje i kontrolu kvaliteta tog procesa.

### 2.2. Međuzavisnost između pristupa poslu i pristupa obuci



Primarna svrha obuke koja se realizuje u okviru projekta *Multisektorsko partnerstvo za mlade – Aktivator* je **razvoj** upravljačkih i operativnih znanja, veština i stavova **relevantnih** za pružanje usluga podrške koje podrazumeva efektivna primena modela *Aktivator*. Relevantnost u odnosu na **lokalno tržište usluga podrške** podrazumeva da programi obuke sadrže ona znanja, veštine i stavove (kompetencije) koje pripadnici ciljne grupe (nezaposleni mladi) traže, koje za njih imaju vrednost (zbog kojih su spremni da se odreknu drugih načina korišćenja svog vremena i energije) i u čijem kreiranju, realizaciji i vrednovanju su spremni

da učestvuju. Iz tih razloga, uspostavljanje maksimalne kompatibilnosti između kompetencija koje se zahtevaju u radu na primeni modela *Aktivator* i kompetencija koje se stiču u procesu obučavanja je **osnovni princip** razvoja *Programa ikustvenog učenja*. Ova međuzavisnost između pristupa poslu i pristupa obuci predstavljena je u dijagramu levo.

### 2.3. Usvajanje znanja na osnovu doživljenog iskustva

U procesu transfera modela *Aktivator*, sa organizacije EPoS-Leskovac, kao kreatora i vlasnika modela, na srednjoškolske obrazovne institucije TŠ Vlasotince, TŠ „Vožd Karađorđe“ Lebane, TŠ „Boško Krstić“ Bojnik i TŠ „Nikola Tesla“ Medveđa, kao buduće nosioce prava na korišćenje modela, primeniće se pristup

usvajanja znanja na osnovu doživljenog iskustva. Polazi se od činjenice da je učenje kroz iskustvo važno, zato što empirijska istraživanja pokazuju da u procesu učenja zadržavamo:



- 10% onoga što čujemo
- 15% onoga što vidimo
- 20% onoga što vidimo i čujemo
- 40% onoga što prodiskutujemo
- 80% onoga što iskusimo direktno
- 90% onoga što želimo da naučimo druge

Jednu od najpoznatijih teorija učenja na osnovu iskustva je postavio D. Kolb 1970-tih i zove se *Kolbov ciklus učenja*, što je predstavljeno na dijagramu levo.

Osnovne karakteristike ovog pristupa su:

- ⇒ **Iskustvo** - Učenje počinje sa iskustvom „ovde i sada“. Ovo iskustvo može da potvrdi ili da bude u kontradikciji sa postojećim pogledima i stavovima.
- ⇒ **Refleksija** - Iskustvo je praćeno procesom prikupljanja/analizom informacija i razmišljanjem (refleksijom) o tom iskustvu (Šta se dogodilo? Koje je značenje toga? itd.).
- ⇒ **Generalizacija** - Treći korak je generalizacija, odnosno projektovanje na svakodnevni život i povezivanje sa prethodnim iskustvima (šta smo naučili?)
- ⇒ **Primena** - U poslednjem koraku mi modifikujemo svoje ponašanje; ulazimo u eksperimentisanje i testiranje novog znanja/koncepta da li je primenljivo u praksi.

## 2.4. Koncept savremenog Programa obuke

U razvijanju *Programa iskustvenog učenja* polazi se od činjenice da savremeni programi obuke imaju određene **zajedničke karakteristike**, a to su:

- **zasnovanost** na potrebama tržišta rada. Programi obuke se prvenstveno zasnivaju na potrebama tržišta rada za radnom snagom i potrebom za znanjima, veštinama i kompetencijama koje ona mora da poseduje;
- **kriterijum uspešnosti** je radna efikasnost. Konačan sud o uspešnosti sistema i programa obuke ne donosi se samo na osnovu postignuća u učenju, već pre svega na osnovu uspešnosti u zapošljavanju i radnih postignuća u realnom radnom okruženju;
- **usmerenost na ishode** u vidu kompetencija. Usmerenost na ishode je koncept ili pristup obučavanju u kome je naglasak više na outputima, a manje na inputima, na „proizvodu“, a ne na procesu. U području obučavanja ishodi omogućuju „proizvodnju“ trenera, u kojoj je priroda krajnjeg „proizvoda“ sasvim jasno određena. To je usmerenost na krajnji rezultat, atribute i performanse koje se moraju „izneti“ iz situacije i procesa učenja;
- **modularna programska struktura**. Programi obuke se sve češće strukturiraju u module ili jedinice učenja koje mogu biti kombinovane na različite načine, što omogućuje fleksibilnost u organizaciji i realizaciji učenja. Modularni programi obuke su najadekvatniji odgovor na brzu promenljivost sveta rada i socijalnog okruženja, neophodnost usklađivanja obrazovanja sa potrebama privrede i javnog sektora i kreiranje personalnog obrazovnog puta i karijernog razvoja.

### 3. SPECIFIKACIJA POSLOVA KOJI SE OBAVLJAJU U PROCESU PRIMENE MODELA AKTIVATOR

Specifikacija rada je proces identifikacije vrste rada, radnih aktivnosti, sredstava rada i neposrednih uslova u kojima se rad obavlja. Produkt specifikacije rada je precizna deskripcija šireg i užeg radnog konteksta, svrhe, ciljeva, aktivnosti i kriterijuma obavljanja rada, odnosno konkretnе radne uloge. Specifikacija rada se realizuje putem analize zahteva posla, u ovom slučaju – putem funkcionalne analize.

#### 3.1. Poslovi koji se obavljaju u procesu primene modela *Aktivator*

Funkcionalna analiza<sup>1</sup> je metod i proces sistematskog prikupljanje informacija o aktivnostima koje angažovani na primeni modela *Aktivator* obavljaju da bi izvršili određeni zadatak povezan sa poslom. Funkcionalnom analizom prirode posla koji se obavlja u procesu primene modela *Aktivator*, te identifikovanjem njegovih elemenata različitog nivoa složenosti, dobijeni su rezultati koji su prezentovani u tabeli koja sledi:

<b>Upravljački poslovi</b>			
<b>Svrha<sup>2</sup></b>	<b>Ključna oblast<sup>3</sup></b>	<b>Ključna uloga<sup>4</sup></b>	<b>Funkcija<sup>5</sup></b>
Obezbediti da izvršiocи i saradnici na poslovima u okviru primene modela <i>Aktivator</i> postanu svesni zajedničkih mogućnosti otvarajući im priliku za rad i razvoj u skladu sa potrebom nezaposlenih mlađih ljudi za podrškom na njihovom putu ka svetu rada/biznisa	Planiranje	Postavljanje ciljeva i određivanje načina njihovog ostvarenja	Formulisanje ciljeva Analiza postojećeg stanja Identifikovanje mogućnosti i ograničenja Određivanje akcija
		Saradnja sa lokalnom samoupravom i drugim akterima na ugrađivanju modela u relevantne javne politike	Eksterno informisanje Aktivno učešće u kreiranju i sprovođenju lokalnih razvojnih i planskih dokumenata
	Organizovanje	Podela rada	Izbor izvršilaca Određivanje nadležnosti i zadataka izvršilaca Uređivanje odnosa između izvršilaca i njih sa organizacijom
		Koordinacija	Interni informisanje Integracija ciljeva i aktivnosti izvršilaca Razvoj organizacione kulture
		Organizacija posla	Motivisanje izvršilaca Upravljanje konfliktima
	Vođenje	Davanje instrukcija i uticanje na aktivnosti izvršilaca	Komunikacija Podsticanje inovativnosti

<sup>1</sup> U užem i preciznijem značenju **funkcionalna analiza je metod deskripcije, sistematizacije i klasifikacije sadržaja posla** prema njegovim ključnim ishodima. Isthodi posla su produkt, odnosno rezultati aktivnosti, a ne sama aktivnost. Usmerenost na ishode podrazumeva odgovor na pitanje **šta** i **zašto** se radi, a ne kako se nešto radi. Funkcionalna analiza, shodno tome, ne identificuje i ne objašnjava procese i procedure u izvođenju radnih aktivnosti, niti sredstva i predušlove za njihovo obavljanje (svojstva ličnosti, sposobnosti, znanja i/ili kognitivne procese koji su nužni za obavljanje radne aktivnosti). Ona se bavi identifikacijom i deskripcijom funkcija. Funkcije su pojedinačne aktivnosti ili grupe aktivnosti koje ispunjavaju određenu svrhu, odnosno vode do određenog ishoda.

<sup>2</sup> **Osnovna svrha** je uopšten i kratak opis onoga što se radi navodenjem aktivnosti (procesa), objekta aktivnosti (krajnjeg proizvoda) i konteksta aktivnosti (preciziranjem uslova u kojima se radi ili/razloga iz kog se nešto radi). Ona je opis radnih aktivnosti u terminima ishoda, odnosno onog što će biti postignuto.

<sup>3</sup> **Ključna oblast** je prvi nivo disagregacije u funkcionalnoj analizi. Oblast predstavlja širu grupu funkcija, odnosno uloga, pomoću kojih se ostvaruje osnovna svrha oblasti ili celokupnog zanimanja

<sup>4</sup> **Ključna uloga** je drugi nivo disagregacije u funkcionalnoj analizi. Ona predstavlja grupu srodnih funkcija ili funkcionalnih jedinica koje opisuju svrhu određenog posla u određenom sektoru ili zanimanju. Ona je središnji nivo disagregacije - jedan nivo ispod ključne oblasti (svrha oblasti ili zanimanja) i jedan nivo iznad funkcionalne jedinice (svrha aktivnosti na radnom mestu)

<sup>5</sup> **Funkcija** (ili funkcionalna jedinica) je poslednji nivo disagregacije u funkcionalnoj analizi. Ona predstavlja pojedinačnu funkciju koju obavlja pojedinac na određenom radnom mestu.

			Osnajivanje sklonosti za prihvatanje rizika
			Razvoj tima za sprovođenje modela <i>Aktivator</i>
Kontrola	Uspostavljanje sistema kontrole	Definisanje standarda i metoda merenja rezultata	
		Merenje rezultata	
Odlučivanje	Eksterna kontrola kvaliteta primene model <i>Aktivator</i>	Poređenje rezultata sa standardima	
		Korektivne promene	
Odlučivanje	Izbor između mogućih alternativa	Uspostavljanje okvira za eksterno praćenje kvaliteta usluga	
		Donošenje programiranih odluka	
		Donošenje neprogramiranih odluka	
<b>Operativni poslovi</b>			
Svrha	Ključna oblast	Ključna uloga	Funkcija
Obveziti efektivnu, efikasnu i kvalitetnu isporuku usluga koje uključuje primenu modela <i>Aktivator</i> , u skladu sa očekivanjima krajnjih korisnika, planovima organizacije i zajednice i relevantnim zakonima i propisima	Trening radioničarskih veština	Realizovanje kognitivnih radionica	Analiza potreba, tj. profila učesnika radionice i postavljanje ciljeva (određivanje tema)
			Dizajniranje radionice
	Realizovanje stručne prakse		Razvoj radionice
			Vođenje radionice
			Evaluacija radionice
			Uvođenje praktikanta; upoznavanje sa organizacijom i funkcionisanjem firme
			Planiranje stručne prakse
	Informativno-promotivni rad		Praćenje vođenja Dnevnika stručne prakse
			Upravljanje rizicima stručne prakse
			Evaluacija i davanje preporuka
Administrativni rad	Mobilisanje ciljne grupe i lokalne zajednice		Priprema i prezentovanje uvodnog obraćanja
			E-informisanje
			Animiranje društvenih aktera
			Učešće u javnom dijalogu
			Pružanje povratnih informacija
	Računovodstveno-knjigovodstveni rad		Lobiranje
		Vođenje dokumentacije i evidencije	Ažuriranje dokumentacije, popunjavanje i arhiviranje dokumenata
			Evidentiranje učesnika događaja i ulazne i izlazne korenspodencije
			Korišćenje tehnike koju radni zadaci zahtevaju
			Rukovanje projektnom korenspodencijom, e-mailom
	Prikupljanje, sređivanje, obrada i čuvanje ekonomskih podataka o primeni modela <i>Aktivator</i>		Praćenja i primena relevantnih propisa
			Izveštavanje za potrebe planiranja i kontrole
		Evidentiranje finansijskih promena	Utvrđivanje rezultata primene modela <i>Aktivator</i>
			Pružanje potrebnih podataka za potrebe računovodstva, planiranja i kontrole

### 3.2. Očekivani ishodi (standardi) aktivnosti koje se obavljaju u procesu primene modela *Aktivator*

Osnovne komponente očekivanih ishoda (standarda) poslova koji se obavljaju u procesu primene modela Aktivator (dati u tabeli ispod) su:

- *osnovna svrha posla*, tj. odgovor na pitanje o razlozima obavljanja određenog posla.
- *ključne funkcije* u obavljanju posla, tj. šire funkcionalne celine putem kojih se ispunjava osnovna svrha posla;
- *jedinice kompetencija*, tj. srodne grupe aktivnosti, odnosno elemenata kompetencija, koje se obavljaju unutar svake ključne uloge i prepoznatljive su kao specifične jedinice postignuća, odnosno ishodi u datom poslu; grupacija aktivnosti u datom poslu za koje je odgovoran pojedinač.
- *standardi kompetencija*, tj. očekivani ishodi aktivnosti (ono što će biti postignuto i ostvareno).
- *kriterijumi izvršenja*, tj. evaluacioni iskazi o (preporučenom, dogovorenom ili opšteprihvaćenom) načinu obavljanja aktivnosti, odnosno postizanju definisanih ishoda. Kriterijumi izvršenja preciziraju i opisuju način na koji se izvršava predviđena aktivnost, odnosno element kompetencija, uslove u kojima se aktivnost izvodi i njen krajnji rezultat. Oni govore o tome kako se mora raditi da bi se postigao predviđeni rezultat. Potrebna znanja imaju funkciju podrške u postizanju ishoda i ispunjenju kriterijuma izvršenja.
- *potrebna znanja*, tj. implicitni i integralni deo kompetencija. S obzirom na to da je kompetencija sposobnost primene znanja u definisanom kontekstu, u standardima datog posla navode se znanja koja su neophodna za razumevanje i efikasno izvršenje predviđenih aktivnosti. U standardu se navodi samo opšti oblik znanja za koja postoji opravданo verovanje da mogu da usmere personalnu akciju, a nikako znanja u obliku udžbeničkih ili nastavnih oblasti i tema.

<b>Očekivani ishodi (standardi) upravljačkih aktivnosti koje se realizuju u procesu primene modela <i>Aktivator</i></b>					
<b>Osnovna svrha</b>	<b>Ključna funkcija</b>	<b>Jedinica kompetencije</b>	<b>Standard kompetencije</b>	<b>Kriterijum izvršenja</b>	<b>Potrebna znanja</b>
Obezbediti da izvršioc i saradnici na poslovima u okviru primene modela <i>Aktivator</i> postanu svesni zajedničkih mogućnosti otvarajući im priliku za rad i razvoj u skladu sa potrebom nezaposlenih mladih ljudi za podrškom na njihovom putu ka	Formulisanje ciljeva i određivanje načina njihovog ostvarenja	Formulisanje ciljeva	Postavljanje ciljeva prema SMART kriterijumima	Ciljevi su formulisani primenom SMART metode	Poznavanje SMART metode
		Analiza postojećeg stanja	Analiza stanja	Dijagnoza stanja u dатој oblasti utvrđena je primenom SWOT analize	Poznavanje SWOT analize
		Identifikovanje mogućnosti i ograničenja	Predviđanje budućih mogućnosti i problema	Formiranje predstave o budućim problemima i događajima zasnovano je na primeni proaktivnog pristupa predviđanju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje normativnih tehniki predviđanja</li> <li>• Poznavanje metode "Analiza problema"</li> </ul>
		Određivanje akcija	Odlučivanje o odluci	Akcije se određuju na osnovu primene metoda prioritizacije	Poznavanje metode prioritizacije
	Saradnja sa lokalnom samoupravom i drugim društvenim akterima	Eksterno informisanje	Uspostavljanje strateške komunikacije	Komunikacija je zasnovana na analizi i proceni ciljane publike i primeni modela koji sadrži sledeće korake: informisati, motivisati, ubediti i pokrenuti na akciju.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje metoda "Analiza ciljane publike"</li> <li>• Poznavanje modela strateške komunikacije</li> </ul>
			Kreiranje poruke	Poruka ciljnoj grupi je: jasna, sažeta,	Poznavanje principa

svetu rada/biznisa				jedinstvena, dosledna, sažeta, bitna, emocionalna i istinita	kreiranja uspešne poruke
		Učešće u kreiranju lokalnih javnih politika	Partnersko učešće u kreiranju javnih politika	Učešće u kreiranju javnih politika zasnovano je na inovativnim rešenjima	Poznavanje principa partnerstva
		Podela rada	Izbor izvršilaca	Sprovođenje selekcije Proces selekcije sadrži sledeće faze: pripremu, tehničku organizaciju, realizaciju selekcije i pripremu praćenja izabranih kandidata.	Poznavanje procesa selekcije i metoda i tehnika sprovodenja ovog procesa
			Određivanje nadležnosti i zadatka izvršilaca	Raspodela rada među izvršiocima Nadležnosti i radni zadaci se definisu na osnovu koncepta i primene podele rada	Poznavanje koncepta podele rada
			Uređivanje odnosa između izvršilaca i njih sa organizacijom	Izgradnja zajedničke vizije Odnosi između izvršilaca zasnivaju se na izgradnji zajedničke vizije	Poznavanje metode "Pričam priču" (Gde sam ja? Gde smo mi? Gde tačno idemo?)
		Koordinacija	Interni informisanje	Ciljno interni informisanje Interni informisanje se zasniva na iskrenoj međusobnoj komunikaciji	Poznavanje prednosti iskrene komunikacije
			Integracija ciljeva i aktivnosti izvršilaca	Povezivanje potrebe za koordinacijom sa kapacetetom koordinacije Koordinacija se zasniva na stvaranju pretpostavki za donošenje odluka na mestu izvršenja (Pristup "Rast potencijala koordinacije").	Poznavanje pristupa "Rast potencijala koordinacije"
			Razvoj organizacione kulture	Izgradnja zajedničkih vrednosti, normi, ciljeva, standarda Organizaciona kultura se izgrađuje u procesu oblikovanja, ovladavanja i promena zajedničkih vrednosti, normi, standarda.	Poznavanje ključnih aspekata razvoja organizacione kulture
		Organizacija posla	Motivisanje izvršilaca	Motivisanje izvršilaca zasniva se stavljanjem naglasa na zadovoljstvo poslom, tj minimiziranju otpora obavljanju posla.	Poznavanje pristupa "Motivaciona organizacija posla"
			Upravljanje konfliktima	Adekvatno upravljanje konfliktima U upravljanju konfliktima kombinuju se tri osnovna načina balansiranja između konfliktata i kooperacije, a to su: (1) podsticanje konfliktata, (2) smanjenje konfliktata i (3) rešavanje konfliktata	Poznavanje metoda upravljanja konfliktima
		Davanje instrukcija i uticanje na aktivnosti izvršilaca	Komunikacija	Uspostavljanje efektivne komunikacije Komunikacija se zasniva na dvostranoj komunikaciji i prevaziđenju interpersonalnih i organizacionih barijera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje koncepta dvostrane komunikacije</li> <li>• Poznavanje adekvatnih metoda</li> </ul>
			Podsticanje inovativnosti	Podsticanje inovacione kulture Inovaciona kultura stvara se primenom strategije uključivanja izvršilaca i saradnika u inovativni proces	Poznavanje strategije uključivanja relevantnih aktera u inovativni proces
			Povećanje spremnosti za prihvatanje rizika	Upravljanje rizikom Upravljanje rizikom obuhvata sledeće procese: identifikacija rizika, analiza i procena rizika; planiranje reakcija na rizik i kontrolu primenjene reakcije na rizik	Poznavanje koncepta upravljanja rizikom
			Razvoj tima za	Upravljanje timom Razvoj tima zasniva se na primeni modela	Poznavanje koncepta

		sprovođenje modela <i>Aktivator</i>		koji sadrži sledeće 4 faze: (1) Formiranje; (2) Kriza; (3) Normalizacija; (4) Stvaralačka faza	upravljanja projektnim timom
Uspostavljanje sistema kontrole	Definisanje standarda i metoda merenja rezultata	Formulisanje merila rezultata	Merila rezultata uključuju pokazatelje kontrole kvaliteta, pokazatelje usluga i druge pokazatelje, kao i način njihovog merenja	• Poznavanje koncepta standarda • Poznavanje koncepta "merila rezultata"	
	Merjenje rezultata	Sprovođenje postupka utvrđivanja rezultata preduzetih akcija	Mere se izvode od individualnih stavova, vrednosti i ponašanja koristeći upitnike kao merne instrumente.	Poznavanje koncepta merenja rezultata	
	Poređenje rezultata sa standardima	Sprovođenje postupka poređenja	Postupak se odvija kao proces upoređivanja nepoznate veličine X sa unapred zadatom poznatom veličinom Xm koja se naziva merna jedinica.	Poznavanje metoda poređenja	
	Korektivne akcije	Sprovođenje postupka promene jedne ili više aktivnosti, ili prethodno definisanih standarda	Postupak sadrži analizu da je potrebna korektivna akcija	Poznavanje analitičkog metoda	
Eksterna kontrola kvaliteta primene modela <i>Aktivator</i>	Uspostavljanje okvira za praćenje kvaliteta usluga	Formulisanje ugovora o praćenju kvaliteta primene modela <i>Aktivator</i>	Ugovor je sačinjen u skladu sa najboljom pravnom praksom u predmetnoj oblasti	• Poznavanje koncepta upravljanja kvalitetom • Poznavanje koncepta ugovaranja	
Izbor između mogućih alternativa	Donošenje programiranih odluka	Uspostavljanje standardizovanog postupka za odlučivanje u vidu politika, pravili i/ili procedura	U procesu primene modela <i>Aktivator</i> ustanovljene su relevantne politike, pravila i procedure	Poznavanje koncepta poslovne politike, pravila i procedura	
	Donošenje neprogramiranih odluka	Donošenje odluka u složenim, nestrukturiranim situacijama	U procesu primene modela <i>Aktivator</i> novi i nestandardni problemi rešavaju se primenom metoda strateškog razmišljanja, logičkog zaključivanja, intuicije i kreativnosti.	• Poznavanje metoda strateškog razmišljanja, logičkog zaključivanja, kreativnih metoda itd.	

#### Očekivani ishodi (standardi) operativnih aktivnosti koje se realizuju u procesu primene modela *Aktivator*

Osnovna svrha	Ključna funkcija	Jedinica kompetencije	Standard kompetencije	Kriterijum izvršenja	Potrebna znanja
Obezbediti efektivnu, efikasnu i kvalitetnu isporuku usluga koje uključuje primenu modela <i>Aktivator</i> , u skladu sa očekivanjima krajnjih korisnika, planovima organizacije i	Vođenje kognitivnih radionica	Analiza potreba, tj. učesnika radionice i postavljanje ciljeva	Postavljanje ciljeva (tematskih oblasti) u skladu sa potrebama učesnika	Ciljevi (tematske oblasti) radionice zasnivaju se na analizi potreba učesnika	Poznavanje radioničarskih tema utvrđenih u: • Programu "Aktivator" • Programu "Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru!" • Programu "Podeli svoje znanje sa mladima"
		Dizajniranje radionice	Određivanje vremena za savladavanje tema i načina i tehnika za njihovo	• Vreme odvojeno za datu temu odgovara zahtevima obuke, potrebama i profilu učesnika	• Poznavanje koncepta upravljanja vremenom • Poznavanje metoda

zajednice i relevantnim zakonima i propisima		prezentovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metode rada odabrane su u skladu sa utvrđenim ciljevima, profilom učesnika, stilom radioničara i uslovima rada</li> </ul>	radioničarskog rada:
	Razvoj radionice	Priprema radnih materijala i materijala i pomagala za održavanje radionice (scenario, evidencijski list, zadaci za vežbu, pribor, evaluacioni upitnici itd.)	<p>Pisani materijali i odabrana audio-vizuelna sredstva obezbeđuju: (1) Uočljivost, (2) Jednostavnost, (3) Preciznost, (4) Zanimljivost i (5) Praktičnost.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznavanje potreba i profila učesnika</li> <li>Poznavanje svrhe korišćenja materijala i audio-vizuelnih pomagala</li> </ul>
	Vođenje radionice	Strukturirano vođenje radionice u okviru celina – uvod, glavni deo, završni deo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vođenje radionice odvija se u okviru strukturiranog procesa koji sadrži uvodnu, glavnu i završnu fazu;</li> <li>Vođenje radionice zasnovano je na veštinama komunikacije, facilitacije i rešavanja problema koji nastanu tokom radionice (pasivnost, ometanje rada, dominantni učesnici, svađa itd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proznavanje radioničarskog procesa</li> <li>Poznavanje principa, metoda i tehnika vođenja radionice (interaktivnog transfera znanja)</li> </ul>
	Evaluacija radionice	Procena stavova učesnika o dizajnu, toku i efektima obavljene obuke	Procena stavova učesnika zasnovana je na rezultatima primene odgovarajućih metoda (upitnik, verbalna procena, opservacija učesnika, intervju)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznavanje metoda vrednovanja rezultata radioničarskog rada</li> </ul>
Vođenje stručne prakse	Uvođenje praktikanta; upoznavanje sa organizacijom i funkcionsanjem firme	Uvođenje u posao	Uvođenje praktikanta u posao podrazumeva: prijateljski doček, predstavljanje firme u neformalnom razgovoru, upoznavanje sa zaposlenima i pružanje informacija o prostoru.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznavanje faza sprovođenja stručne prakse</li> </ul>
	Planiranje stručne prakse	Izrada i sprovođenje Plana stručne prakse	Stručna praksa zasnovana je i obavlja se u okviru Plana stručne prakse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznavanje koncepta i metoda planiranja</li> </ul>
	Praćenje vođenja Dnevnika stručne prakse	Sistematsko praćenje vođenja Dnevnika stručne prakse	Praćenje vođenja Dnevnika stručne prakse ima kontinuirani karakter, zasniva se na poređenju ostvarenog i planiranog i uključuje preduzimanje korektivnih mera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznavanje sadržaja Dnevnika stručne prakse</li> </ul>
	Rešavanje problema sa kojima se praktikanti suočavaju	Uspešno rešavanje problema sa kojima se lica na praksi suočavaju	<p>Praktičari imaju spreman odgovor na probleme do kojih može doći tokom stručne prakse, a to su pre svega:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Početak stažiranja-strah zbog neiskustva.</li> <li>Anksioznost i strah od interakcije sa novim ljudima.</li> <li>Nizak nivo obavljenih zadataka.</li> <li>Neprihvatanje kritike.</li> <li>Ne postoji razvoj dobrih odnosa sa mentorom, saradnicima.</li> <li>Jaz između očekivanja i onoga što se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poznavanje problematike stručne prakse</li> <li>Poznavanje rešenja za moguće probleme u procesu realizovanja stručne prakse</li> </ul>

				zapravo dešava. • Pad samopouzdanja.	
	Evaluacija i davanje preporuka	Ocena napretka praktikanta, uključujući davanje preporuka		• Napredak praktikanta ocenjuje se na sredini i na kraju procesa stručnog usavršavanja • Dobro ocenjen praktikant dobija preporuku za tržište rada	• Poznavanje prirode posla za koji se praktikant usavršava • Poznavanje koncepta i metoda ocenjivanja • Poznavanje koncepta preporuke
Mobilisanje ciljne grupe i lokalne zajednice	Priprema i prezentovanje uvodnog obraćanja	Stručna obrada i prezentacija date teme	Uvodno obraćanje je podstaklo učesnike na aktivno učešće u pokrenutom dijalogu	Poznavanje metoda strateškog razmišljanja, kreativnih metoda, metoda logičkog zaključivanja, analitičkog metoda, veština prezentacije	
	E-informisanje	Saopštavanje informacija putem on-lajn kanala komunikacije	Interno i eksterno informisanje obavlja se kroz: Ažuriranje veb sajta; Umrežavanje relevantnih sajtova; Korišćenje elektronske pošte; Korišćenje on-line komunikacije "u živo" (putem skajpa, prenosi u živo); drug vidove elektronskog informisanja.	Poznavanje metoda i kanala on-lajn komunikacije	
	Animiranje društvenih aktera	Privlačenje, pridobijanje i animiranje ciljane publike, putem stvaranja i/ili moderacije kvalitetnog i relevantnog sadržaja	Animiranje društvenih aktera u procesu primene modela <i>Aktivator</i> se zasniva na primeni dva ključna koncepta: • koncept "vrednost kroz emociju" i • koncept "vrednost kroz korisnost"	Poznavanje relevantnih koncepta privlačenja, pridobijanja i animiranja društvenih aktera	
	Učešće u dijalogu o javnim politikama	Izgradnja partnerstva sa lokalnom samoupravom u oblasti zapošljavanja mladih	Odnosi sa lokalnom samoupravom izgrađuju se na načelima zajedničke odgovornosti, vizije, ciljeva i doprinosa zapošljavanju mladih	Poznavanje principa izgradnje institucionalnog partnerstva	
	Pružanje povratnih informacija	Upravljanje informacijama	Upravljanje informacija podrazumeva korišćenje koncepta dvosmerne komunikacije i pružanje povratnih informacija	Poznavanje koncepta dvosmerne komunikacije	
	Lobiranje	Uticanje na donosioce odluka radi ugrađivanja modela <i>Aktivator</i> u lokalne javne politike	U procesu uticanja na donosioce odluka primenjuju se efikasne metode lobiranja (praćenje javnih politika, utvrđivanje činjenica, sastanci, rad s medijima, stvaranje saveznštava itd.)	Poznavanje koncepta i metoda lobiranja	
Vođenje dokumentacije i evidencije	Ažuriranje dokumentacije, popunjavanje i arhiviranje dokumenata	Vođenje dokumentacije	Dokumentacija o primeni modela Aktivator se vodi uredno, sistematski i bezbedno.	Poznavanje pravila za vođenje dokumentacije	
	Evidentiranje učesnika	Vođenje evidencije	• Obaveza vođenja evidencije odnosi se na	Poznavanje pravila za	

		događaja i ulazne i izlazne i korenspodencije		sve realizatore modela; • Evidencija se vodi u pisnom ili elektronskom obliku	vođenje evidencije
		Korišćenje tehnike koju radni zadaci zahtevaju	Rukovanje tehnikom	Tehnikom koja se koristi tokom realizacije modela <i>Aktivator</i> rukuje se u u skladu sa datim tehničkim uputstvima	Poznavanje tehničkih odgovarajućih uputstava
		Rukovanje projektnom korenspodencijom, e-mailom	Rukovanje projektnom korenspodencijom	Projektnom korenspodencijom vezanom za primenu modela <i>Aktivator</i> rukuje se u skladu sa planom komunikacije	Poznavanje uputstava za rukovanje projektnom korenspodencijom
Prikupljanje, sređivanje, obrada i čuvanje ekonomskih podataka o primeni modela <i>Aktivator</i>	Praćenja i primena relevantnih propisa	Vodenje knjigovodstva	Ekonomske podaci vezani za primenu modela <i>Aktivator</i> vode se stručno i u skladu sa relevantnim propisima	• Poznavanje knjigovodstvenih propisa • Poznavanje knjigovodstvenih metoda	
	Izveštavanje za potrebe planiranja i kontrole	Izrada potrebnih izveštaja	Izveštavanje za potrebe planiranja i kontrole realizuje se u skladu sa utvrđenim Akcionim planom	Poznavanje koncepta knjigovodstvenog izveštavanja	
Evidentiranje finansijskih promena	Utvrđivanje rezultata primene modela <i>Aktivator</i>	Vodenje računovodstva	Evidentiranje finansijskih promena vezanih za model <i>Aktivator</i> vodi se stručno i u skladu sa važećim propisima	• Poznavanje računovodstvenih propisa • Poznavanje računovodstvenih metoda	
	Pružanje potrebnih podataka za potrebe računovodstva, planiranja i kontrole	Izrada računovodstvenih izveštaja	Računovodstveno izveštavanje realizuje se u skladu sa zahtevima planiranja i kontrole.	Poznavanje koncepta računovodstvenog izveštavanja	

## 4. SPECIFIKACIJA UČENJA

### 4.1. Ključni aspekti

Specifikacija učenja je **proces identifikacija znanja, veština i kompetencija** potrebnih za rad u obavljanju posla, u ovom slučaju – rad na primeni modela *Aktivator*. U užem i preciznijem značenju, to je proces preciziranja ciljeva i ishoda učenja i sredstava i načina na koje oni mogu biti uspešno ostvareni (sadržaja, strategija, metoda i tehnika). Krajnji produkt tog procesa je program obuke. U procesu razvoja programa svaki njegov element se posebno tretira.

**Pristup usmeren na ishode** podrazumeva da se kao polazna osnova u razvoju programa uzimaju planirani ishodi. Oni postaju kriterijum pomoć koga se selektuju materijali za učenje, skiciraju sadržaji, razvijaju procedure za transfer znanja i priprema evaluacija. Ovaj osnovni princip u razvoju programa obuke naziva se programiranje, odnosno dizajniranje, unazad.

**Programiranje unazad** podrazumeva pozicioniranje ishoda kao početne tačke u razvoju programa obuke i strukturiranje svih ostalih komponenti programa na način koji omogućuje njihovo postizanje. Prema tome, u pristupu zasnovanom na ishodima razvoj programa započinje jasnom specifikacijom onog što će se znati i moći da uradi po završetku procesa obučavanja. Oni određuju obim i strukturu sadržaja, strategije, metode, sredstva i aktivnosti učenja i njihovu svrhovitost. Isthodi takođe skreću pažnju na kvalitet sredine za učenje i način njene organizacije i determinišu način praćenja, provere i ocenjivanja naučenog. To znači da krajnji "proizvod" definiše proces učenja, a ne da proces definiše "proizvod".

**Ishodi učenja** su eksplisitni iskazi o rezultatu učenja. Oni opisuju onog koji uči posle definisanog perioda učenja u smislu:

- ✓ šta zna (razume),
- ✓ šta je u stanju da uradi pod određenim okolnostima i
- ✓ kako se ponaša u odnosu na ono što radi (stavovi, vrednosti, orientacije).

### 4.2. Moduli

U razvijanju ovog Programa obuke primjenjen je pristup **fragmentarne modularizacije**. To podrazumeva da su razvijeni moduli, odnosno posebni programski paketi za svaku pojedinačnu oblast u okviru celokupnog posla primene modela Aktivator.

**Fragmentarnost** u razvoju modula ovog Programa obuke znači da su moduli nastali izdvajanjem jedne oblasti iz celovite strukture posla koji se obavlja u okviru procesa primene modela *Aktivator*. Moduli koji su se na ovaj način razvili, predstavljaju relativno nezavisne pakete učenja koji se pojedinačno realizuju, vrednuju i sertifikuju. Osnovna funkcija ove vrste programa jeste unapređenje fleksibilnosti i adaptibilnosti radne snage, ali i fleksibilnosti i adaptibilnosti na potrebe i zahteve tržišta rada celokupnog sistema obrazovanja.

## 4.2.1. Uvodni modul

### Svrha

Svrha ovog uvodnog modula jeste da se učesnici upoznaju sa Programom iskustvenog učenja i da se postave čvrsti temelji uspešnog završetka obuke koju treba da prođu. To uključuje više dimenzija:

- Prvo, polaznicima se daju sve relevantne informacije u vezi sa kurikulumom, uključujući opšte ciljeve i filozofiju kurikuluma, kao i praktične detalje koji se odnose na ishode obuke koju treba da prođu.
- Drugo, polaznici se pozivaju da i sami podele informacije o svojim individualnim (profesionalnim) iskustvima i svojim potrebama i očekivanjima od obuke i od trenera, da bi na taj način omogućil adekvatno planiranje obuke.
- Treće, ovaj uvodni modul služi tome da polaznicima treninga i facilitatorima pruži mogućnost da međusobno budu u kontaktu, da razmene informacije i da izgrade lični odnos da bi mogli da omoguće stvaranje konstruktivne sredine za učenje.

### Oblik

U idealnim uslovima, uvodni modul predstavlja sastanak učesnika i organizatora licem u lice, koji traje jedan radni dan. Kao alternativu moguće je upotrebiti štampane ili on-line materijale, da bi se pružile neophodne informacije u vezi sa Programom, ili koristiti elektronsku poštu i/ili internet forume za razmenu informacija i diskusiju između polaznika i trenera/organizatora. Ipak, imajući u vidu da je svrha ovog modula, uz obezbeđivanje informacija, i građenje odnosa, snažno se podržava predlog da se omogući, gde god je to moguće, fizički susret svih učesnika na početku obuke, pre nego što se kreće sa tematskim modulima koji slede. U svakom slučaju, od suštinske je važnosti da komunikacija u ovom modulu bude višesmerna i da, pored razmene činjenica, i treneri/organizatori i polaznici imaju mogućnost da izraze svoja očekivanja i zahteve kada je u pitanju obuka.

### Sadržaj

<b>Podaci o Programu iskustvenog učenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnovne informacije o <i>Programu iskustvenog učenja</i>, njegovoj filozofiji i principima;</li> <li>• Cilj kurikuluma;</li> <li>• Ciljevi učenja i kompetencije koje treba stići;</li> <li>• Opšti uvod u pojedinačne module.</li> </ul>
<b>Informacije o obuci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura obuke;</li> <li>• Oblik obuke;</li> <li>• Predviđene aktivnosti i metode učenja;</li> <li>• Načini i kanali komunikacije;</li> <li>• Vremenski raspored;</li> <li>• Lokacije za faze kada je potrebno prisustvo polaznika.</li> </ul>
<b>Informacije o trenerima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lične informacije o trenerima/organizatorima: profesionalno iskustvo i iskustvo u obrazovanju i učenju;</li> <li>• Kontakti trenera/facilitatora;</li> <li>• Kontakti administrativnog osoblja i osoblja za podršku.</li> </ul>
<b>Informacije o polaznicima i njihova očekivanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lične informacije o polaznicima: profesionalna znanja i prethodno iskustvo u obrazovanju i učenju odraslih;</li> <li>• Potrebe i očekivanja polaznika</li> </ul>
<b>Zahtevi koje Program</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivna posvećenost učenju;</li> </ul>

<b>iskustvenog učenja postavlja pred polaznike</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refleksija i praktična primena naučenog sadržaja.</li> </ul>
<b>Građenje odnosa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Upoznavanje;</li> <li>Razmena detalja za kontakt u cilju dalje komunikacije između polaznika i trenera/organizatora.</li> </ul>
<b>Fokus na očekivanja</b>	Informacije nastale u ovom uvodnom modulu u vezi sa očekivanjima i iskustvima polaznika trebalo bi da se koriste kao osnova za prilagođavanje obuke pojedinačnom kontekstu. U tom smislu, odabir predmetne materije za tematske module može se prilagoditi iskustvu polaznika, npr. biranjem primera najviše iz oblasti u kojima su oni angažovani (npr. trening upravljačkih veština, trening radioničarskih veština).

#### 4.2.2. Modul 1: Upravljanje primenom modela *Aktivator*

##### **Kompetencija:**

Polaznici koji su završili Program iskustvenog učenja poznaju ključne aspekte upravljanja primenom modela „Aktivator“ i u stanju su da ih povežu sa sopstvenim upravljačkim aktivnostima. Upoznati su sa specifičnostima planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole i odlučivanja u procesu primene modela „Aktivator“ i uzimaju ih u obzir u obavljanju svoje uloge, uključujući zalaganje za uključivanje modela „Aktivator“ u lokalna razvojna i planska dokumenta.

##### **Polaznici koji su završili Program iskustvenog učenja:**

- Poseduju osnovno razumevanje aktuelnih trendova na nacionalnom i lokalnom tržištu rada, koji imaju veze s njihovim kontekstom primene modela Aktivator;
- upoznati su sa ključnim karakteristikama inovativnog modela za preduzetničko zapošljavanje mladih Aktivator
- u stanju su da ga samostalno prezentuju relevantnim društvenim akterima i organizuju proces njegove primene, uključujući organizovanje odgovarajućih informativno-promotivnih kampanja;
- u stanju su da samostalno planiraju, donose odluke, organizuju, vode i kontrolišu proces njegove primene, uključujući i prilagođavanje primene Programa lokalnim uslovima i specifičnostima;
- u stanju su da samostalno planiraju i rade na stvaranju potrebnih uslova za održivu primenu modela *Aktivator* na lokalnom nivou, što podrazumeva njihovo aktivno učešće u uključivanju modela Aktivator u lokalna razvojna i planska dokumenta, kao i kontinuirano apliciranje kod donatorske zajednice i relevantnih nacionalnih institucija;
- u stanju su da koriste različite dimenzije svog rada za skaliranje i obezbeđenje održivosti modela *Aktivator*;
- u stanju su da pozicioniraju sopstveni kontekst primene modela *Aktivator* unutar postojeće lokalne specifičnosti za realizovanje planirane obuke;
- u stanju su da pozicioniraju sopstvenu ulogu kao menadžera unutar ovog konteksta

##### **Povezanost sa drugim modulima:**

Ovaj modul se fokusira na karakteristike modela *Aktivator* i daje uvid u sam proces njegove primene. S obzirom da pruža određena znanja o Teoriji evolucione motivacije, Teoriji izbora, Teoriji saradnje i Teoriji

kontrole - što su njegovi teorijski izvori - ovaj modul predstavlja osnovu za razvijanje i realizovanje svih ostalih modula.

### Teme:

<b>Planiranje primene modela <i>Aktivator</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suština koncepta modela <i>Aktivator</i>? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanac vrednosti u modelu aktivator</li> </ul> </li> <li>○ Vizija, misija i ciljevi primene modela <i>Aktivator</i>? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategija izvršenja</li> </ul> </li> <li>○ Koje su potrebe, interesi i kapaciteti za učešće ključnih stejkholdera? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza potreba za unapređenjem postojećeg modela, sa preporukama</li> <li>- Registar stejkholdera</li> </ul> </li> <li>○ Koji su očekivani rezultati primene modela <i>Aktivator</i>?</li> <li>○ Proces, faze i aktivnosti modela Aktivator? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapa procesa</li> </ul> </li> <li>○ Koja su merila rezultata i performansi modela <i>Aktivator</i>?</li> <li>○ Relevantnost modela i učešće u kreiranju lokalnih planova? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finansijski plan održivosti modela <i>Aktivator</i></li> </ul> </li> </ul>
<b>Organizovanje primene modela <i>Aktivator</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nadležnosti i zadaci projekt menažera, radioničara, mentora? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturirani intervju za izbor mentora</li> <li>- Matrica odgovornosti</li> <li>- Akcioni plan</li> </ul> </li> <li>○ Pristup komunikaciji u primeni modela <i>Aktivator</i>? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan upravljanja komunikacijama</li> </ul> </li> <li>○ Događaji koji se organizuje u okviru procesa primene modela <i>Aktivator</i>? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ključni događaji (milestone)</li> <li>- Agenda info-sesije</li> <li>- Agenda panel diskusije</li> <li>- Plan informativne kampanje</li> <li>- Scenario radionice</li> <li>- Dnevnik stručne prakse</li> <li>- Izveštaji sa sastanaka i događaja</li> </ul> </li> <li>○ Kako motivisati članove projektnog rima? <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Komparator“ – Vodič kroz motivaciju za preduzetničko zapošljavanje mladih</li> </ul> </li> <li>○ Kako doprineti unapređenju organizacione kulture? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikacioni alati u procesu funkcionalisanja modela Aktivator</li> </ul> </li> <li>○ Kako upravljati konfliktima? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Test – stilovi ponašanja u konfliktu</li> </ul> </li> </ul>
<b>Vođenje procesa primene modela <i>Aktivator</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prednosti multisektorskog partnerstva?</li> <li>○ Važnost primene modela <i>Aktivator</i> za budućeg korisnika modela?</li> <li>○ U čemu se ogleda inovativnost modela <i>Aktivator</i>?</li> <li>○ Formiranje i razvoj projektnog tima?</li> <li>○ Stil vođenja koji u prvi plan stavlja ljudske odnose?</li> <li>○ Otvorenost za promene i glavne poluge promena?</li> <li>○ Upravljanje rizikom <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan upravljanja rizikom</li> <li>- Registar rizika</li> </ul> </li> </ul>
<b>Kontrola primene modela <i>Aktivator</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan monitoringa primene modela <i>Aktivator</i>?</li> <li>○ Plan evaluacije rezultata primene modela <i>Aktivator</i>? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluacioni upitnici</li> <li>- Izveštaj sa radionice</li> <li>- Finalna evaluacija radionica preduzetničke obuke</li> </ul> </li> <li>○ Eksterna kontrola kvaliteta primene modela <i>Aktivator</i>?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standardi kvaliteta i postignuća podrške</li> <li>- Inovirani lokalni standardi preduzetničkog mentorstva</li> <li>- Etički kodeks preduzetničkog mentorstva</li> <li>- Standardi radioničarskog rada</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Politika kvaliteta u procesu primene modela Aktivator“</li> </ul>
<b>Odlučivanje u procesu primene modela Aktivator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Donošenje programiranih odluka po modelu <i>Aktivator</i>? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politika sprečavanja mita i korupcije</li> <li>- Procedura izbora korisnika</li> <li>- Procedura odjavljivanja korisnika</li> <li>- Procedura sprovođenja mentorskog programa „Podeli svoje znanje sa mladima“</li> <li>- Procedura sprovođenja programa „Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru!“</li> </ul> </li> <li>○ Donošenje neprogramiranih odluka u procesu primene modela Aktivator <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode rešavanja problema</li> <li>- Strateško razmišljanje</li> <li>- Logičko zaključivanje</li> <li>- Kreativne metode</li> </ul> </li> </ul>

#### Napomene za primenu:

Navedene teme i pitanja **pružaju okvir** razmatranja koja bi mogla i trebalo da budu zastupljena u ovom modulu. Ipak, **nije najvažnije** niti je obavezno da se prolazi redom kroz ove teme. Umesto toga, treneri i polaznici podstiču se da odaberu one teme koje su za njih zaista relevantne i da se njima detaljnije posvete. Da bi postali svesni specifičnosti određenog konteksta (tj. sopstvenog konteksta), neophodno je **osigurati mogućnost** poređenja i posmatranja drugih konteksta i alternativnih koncepata. Dakle, iako je kontekstualizacija važna karakteristika ovog modula i trebalo bi da pruža celokupnu osnovu, ipak se preporučuje povremeno posmatranje iz šire perspektive, kao i upoređivanje, kada je to moguće, konteksta upravljanja specifičnog za konkretnе učesnike u drugom, širem kontekstu, **posebno u kontekstu** nacionalnih i lokalnih razvojnih i planskih dokumenata, razvoja delatnosti obrazovanja odraslih i sl. Ako je iskustvo učesnika pretežno oblikovano jednom određenom funkcijom i pristupom, ovaj modul trebalo bi da im omogući da postanu svesni drugih funkcija koje se obično povezuju sa delatnošću obrazovanja odraslih i konceptom neformalnog obrazovanja

**Redosled** kojim su teme ovog modula navedene ne bi trebalo da se smatra propisanim i obaveznim u implementaciji. Metodički bi se moglo pokazati korisnim da se krene od planiranja i da se to poveže sa iskustvom učesnika, pre nego što se malo dublje istraže specifičnosti ovog polja. Postizanje ravnoteže između apstraktnog analitičkog znanja i perspektive organizacije trebalo bi da bude ključna komponenta u celom modulu. Dakle, snažno se podržava **oslanjanje na lično iskustvo** učesnika koliko god je to moguće.

#### Praktična primena i refleksija:

**Središnji problem** u ovom modulu jeste kako predstaviti osnove i principe upravljanja modelom Aktivator, u tematskom smislu, a u vezi sa iskustvom učesnika. Budući da bitan element ovde čini predznanje, odnosno iskustvo polaznika, odgovarajući alati uključuju **strukturirani razgovor**, metode prezentacije, samostalno učenje i posete projektnim događajima.

**Poseban izazov** je povezivanje inovativnih elemenata modela *Aktivator* sa upravljačkom pozicijom svakog od učesnika i njihovom ulogom kao menadžera u procesu primene modela kao jedne od formi neformalnog obrazovanja odraslih. Takvi odnosi mogu se generisati upotrebom kreativnih metoda, kao i putem individualnih refleksivnih zadataka. Razmišljanje o sopstvenom profesionalnom kontekstu

menadžera u delatnosti obrazovanja, naspram specijalizovanog znanja upravljanju primenom modela Aktivator, trebalo bi da bude **ključni element** u ovom modulu.

Sa određenim temama ovog modula biće upoznati **predstavnici lokalnih samouprava**, koji će u svojstvu kreatora javnih politika činiti pridruženu korisničku grupu. To posebno važi za teme koje će im omogućiti da izvuku odgovarajuće zaključke o relevantnosti i prihvativosti modela Aktivator za unapređenje lokalnih razvojnih dokumenata i planova. (Npr. to su teme o problemu koji se rešava primenom modela Aktivator, njegovim karakteristikama, postignutim rezultatima, zatim o prednostima multisektorskog partnerstva, ustanovljenim politikama, pravilima i procedurama itd.)

Planirani obim:

- 6 sati strukturiranog razgovora
- 6 sati praktičnog rada
- 12 sati samostalnog učenja
- Posete projektnim događajima

#### 4.2.3. Modul 2: Podrži njegov iskorak ka biznisu, njegovu viziju karijere!

##### **Kompetencija:**

*Polaznici koji su završili program „Program iskustvenog učenja“ upoznati su sa temama iz pripremne faze ovog modula i u stanju su da stečene saznanja upotrebe u procesu obučavanja korisnika. Takođe su upoznati sa temama iz specijalizovanog programa podrške preduzetničkom zapošljavanju mlađih „Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru!“ i u stanju su da ih delotvorno prenesu u svom radu na obučavanju korisnika. Oni poseduju poznavanje širokog repertoara metoda potrebnih za kvalitetno obučavanje i mogu da ih primene da bi postigli optimalan uspeh obuke u konkretnoj ciljnoj grupi.*

##### **Polaznici koji su završili Program iskustvenog učenja:**

- upoznati su sa sadržajem tema iz pripremne faze ovog modula;
- u stanju su da stečena znanja efikasno upotrebe u procesu obučavanja svojih korisnika;
- upoznati su sa sadržajem tema iz specijalizovanog programa podrške preduzetničkom zapošljavanju mlađih „Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru!“;
- u stanju su da korisnicima prezentuju sadržaj ovih tema sa punim razumevanjem i podsticajno, te da stečena znanja upotrebe u procesu njihovog obučavanja;
- upoznati su sa širokim spektrom metoda obučavanja korisnika i u stanju su da navedu prednosti i mane, ograničenja i mogućnosti tih metoda;
- u stanju su da odaberu odgovarajuće metode primerene situaciji za sve faze preduzetničke obuke;
- samostalno primenjuju osnovni skup metoda i promišljaju o njemu;
- mogu da koriste te metode da bi postigli održivi uspeh učenja uključenih ciljnih grupa;
- u stanju su da koriste različite dimenzije svog rada sa korisnicima i u planiranju i u direktnoj interakciji, da bi postigli održiv uspeh u obučavanju;
- u stanju su da se uspešno nose sa problematičnim situacijama u grupi; u stanju su da reše konfliktne situacije i da izađu na kraj sa „problematičnim“ učesnicima.

**Teme:**

A) Pripremne teme	
1) Upoznavanje sa inovativnim modelom preduzetničkog zapošljavanja mladih Aktivator	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kreiranje, razvoj, testiranje, verifikacija i skaliranje inovativnog modela preduzetničkog zapošljavanja mladih Aktivator;</li> <li>○ Struktura modela;</li> <li>○ Rezultati modela;</li> <li>○ Uloge u modelu (menadžer, voditelj radionice, mentor, poslodavac, preduzetnik, ekspert).</li> </ul>
2) Iskustveno učenje u funkciji transfera znanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Učenje na osnovu doživljenog iskustva i usmereno na ishode;</li> <li>○ Kolbov ciklus učenja (iskustvo, refleksija, generalizacija, primena);</li> <li>○ Značaj i primena iskustvenog učenja u transferu znanja modela preduzetničkog zapošljavanja mladih Aktivator.</li> </ul>
3) Osnove radioničarskog rada (voditeljske veštine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Radionica kao interaktivni i iskustveni način učenja;</li> <li>○ Pravila radionice;</li> <li>○ Priprema radionice (scenario, prilozi, dokumentacija, sredstva za rad);</li> <li>○ Izveštavanje o radionici.</li> </ul>
4) Komunikacijske i socijalne veštine potrebne za vođenje radionice	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktivno slušanje;</li> <li>○ JA poruke;</li> <li>○ Nenasilno rešavanje konflikata;</li> <li>○ Asertivna komunikacija.</li> </ul>
5) Sumiranje i uvežbavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sumiranje;</li> <li>○ Uvežbavanje uloge voditelja radionice kroz samostalno vođenje.</li> </ul>
B) Teme iz specijalizovanog programa podrške preduzetničkom zapošljavanju mladih <i>Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru – Segment preduzetničke podrške</i>	
1. Kako da svoje dane neiskustva pretvorim u decenije samopouzdanja?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da razvijem svoje preduzetničke sposobnosti?</li> <li>○ Kako da lični razvoj postane oslonac moje poslovne održivosti?</li> <li>○ Kako da razvijem svoju sposobnost strateškog razmišljanja?</li> <li>○ Kako da izaberem održivo konkurentsko ponašanje?</li> <li>○ Kako da znam da moji saradnički odnosi imaju perspektivu?</li> </ul>
2. Kako da dosegnem svoj preduzetnički san?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da se orientošem u stvaranju svoje poslovne budućnosti (vizija i misija)</li> <li>○ Kako da odredim način na koji će stići do svog poslovnog odredišta (strategija)</li> <li>○ Kako da znam da imam održivu konkurentsku prednost?</li> <li>○ Kako da utvrđene poslovne ciljeve pretvorim u akcije (akcioni plan)</li> <li>○ Kako da napravim bitan iskorak na putu ka svojoj poslovnoj viziji (biznis plan)</li> </ul>
3. Kako da iz „crnog labuda“ pređem u „plavi okean“?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da umesto od borbe za udeo u postojećem tržišnom kolaču – profitiram od „veće torte“?</li> <li>○ Kako da stvorim neometan tržišni prostor?</li> <li>○ Kako da povećam svoju poslovnu priliku uz smanjenje rizika?</li> <li>○ Koje alate da koristim ako hoću da svoju konkurenčiju učinim nevažnom?</li> <li>○ Ko bi mogao da me inspiriše na tom putu?</li> </ul>
4. Kako da stvorim više prilika nego što ih nađem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da mislim o novim stvarima? (kreativnost)</li> <li>○ Kako da radim nove stvari? (inovativnost)</li> <li>○ Kako da razvijem koncept preduzetničke prilike</li> <li>○ Kako da ocenim potencijal preduzetničke prilike</li> <li>○ Kako da analiziram izvodljivost preduzetničke prilike</li> </ul>
5. Kako da osmislim biznis u kome novac radi za mene?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako stvari funkcionišu u biznisu (poslovni model)?</li> <li>○ Kako da izaberem svoj poslovni model?</li> <li>○ Koji poslovni modeli bi mogli da me inspirišu?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da razvijem svoj biznis model („Canvas“)?</li> <li>○ Kako da živim sa životnim ciklusom svog poslovnog modela?</li> </ul>
6. Kako da uradim vizionarski biznis plan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da pristupim izradi svog biznis plana? (priprema)</li> <li>○ Koje su karakteristike uspešnog biznis plana? (koraci)</li> <li>○ Kako da odredim sadržaj svog biznis plana? (delovi)</li> <li>○ Kako da „skockam“ svoj biznis plan? (struktura)</li> <li>○ Kako da namaknem novac za svoju poslovnu ideju?</li> </ul>
7. Kako da svoj biznis „obučem“ u dobro pravno odelo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da odgovorim na etičke izazove poslovanja?</li> <li>○ Kako da izaberem pravno-organizacioni oblik svog biznisa?</li> <li>○ Kako da izgradim pravni okvir svog biznisa?</li> <li>○ Kako da zaštitim svoje poslovne interese kroz ugovore?</li> <li>○ Kako zakon sankcionije „rad na crno“?</li> </ul>
8. Kako da svoj biznis smestim u dati poreski okvir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da ocenim konkurentnost svog poreskog položaja?</li> <li>○ Kako da izaberem jeftiniju poresko-pravnu formu svog biznisa?</li> <li>○ Kako da smanjam rizik od greške u primeni poreskih propisa?</li> <li>○ Kako da doprinesem unapređenju postojećeg poreskog okvira?</li> <li>○ Kako da izvučem pouke iz onoga što se desilo drugim poreskim obaveznicima?</li> </ul>
9. Kako da znam da smo se razumeli u poslu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da pristupim poslovnoj komunikaciji?</li> <li>○ Kako da uspostavim efektivnu komunikaciju u poslu?</li> <li>○ Kako da unapredim veštine i tehnike poslovnog komuniciranja?</li> <li>○ Kako da se suočim sa spoljašnjim uticajima na poslovnu komunikaciju?</li> <li>○ Kako da smanjam strah, stres, stidljivost, tremu ....</li> </ul>
10. Kako da se u poslovnoj komunikaciji svi osećamo dobro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako da praktikujem komunikaciju od koje me neće boleti glava?</li> <li>○ Kako da znam da praktikujem dobru komunikaciju?</li> <li>○ Kako da svoju komunikaciju prilagodim datoj komunikacionoj situaciji?</li> <li>○ Kako da unapredim veštine i tehnike asertivne komunikacije?</li> <li>○ Kako da pregovaram u svom poslovnom životu?</li> </ul>
C) Teme iz specijalizovanog programa podrške preduzetničkom zapošljavanju mladih <i>Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru</i> – Segment stručne prakse	
1) Priprema stručne prakse	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Izrada plana stručne prakse, upoznavanje sa Dnevnikom stručne prakse;</li> <li>○ Izrada i potpisivanje ugovora o obavljanju stručne prakse;</li> <li>○ Doček, predstavljanje firme u neformalnom razgovoru, upoznavanje sa zaposlenima, orijentacija u prostoru;</li> </ul>
2) Realizacija stručne prakse	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obavljanje stručne prakse uz podršku poslodavca/mentora;</li> <li>○ Vođenje dnevnika stručne prakse;</li> </ul>
3) Evaluacija stručne prakse	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samoevaluacija</li> <li>○ Ocena poslodavca/mentora</li> <li>○ Davanje pisane preporuke</li> </ul>

### Povezanost sa drugim modulima:

**Središnja uloga** ovog modula je razumevanje koncepta interaktivnog učenja i ovladavanje metodologijom upotrebe tog koncepta u procesu treniranja trenera za primenu specijalizovanog programa „*Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru!*“, koji predstavlja jedan od stubova modela *Aktivator*. U tom smislu, modul je povezan **sa Modulom 1**, jer daje bitne inpute za upravljanje procesom primene modela *Aktivator*, a takođe i **sa Modulom 3**, jer predstavlja osnovu za obavljanje mentorskog rada.

### **Napomene za primenu:**

S obzirom na to da ovaj Modul sadrži **dve forme obrazovnog rada** (preduzetnička podrška i stručna praksa) i dve osnovne kategorije polaznika (treneri i poslodavci), to znači da će se i proces primene Modula odvijati na dva plana. Na jednom planu, primena modula će se odvijati u dve faze: a) Kroz upoznavanje polaznika modula sa 5 pripremnih tema za rad na obučavanju krajnjih korisnika i b) Kroz praktičan rad, u svojstvu voditelja radionice, sa grupom krajnjih korisnika koja se obučava po programu „*Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru!*“. Na drugom planu, primena modula će se odvijati kroz upoznavanje poslodavaca (neposredno ili putem odgovarajućih materijala) sa ključnim aspektima njihovog rada sa praktikantima. Kada je reč o učešću predstavnika lokalnih samouprava/kreatora lokalnih javnih politika, kao pridruženih polaznika modula, oni će biti upoznati sa onim temama koje im omogućuju da izvuku odgovarajuće zaključke o relevantnosti i prihvatljivosti modela *Aktivator* za unapređenje lokalnih razvojnih dokumenata i planova. (Npr. to su teme o toma „Kako da dosegnem svoj preduzetnički san?“, „Kako da svoj biznis ,obučem, u dobro pravno odelo?“, „Kako da svoj biznis smestim u dati poreski okvir? Itd.)

### **Praktična primena i refleksija:**

Ovaj modul je dobra prilika za učesnike da usavrše svoje veštine i unaprede ih kroz proces praktičnog učenja. Njihovo iskustvo u nastavi moglo bi se iskoristiti za ovaj zadatak, kombinovanjem refleksije i razmatranjem načina unapređivanja. Igranje uloga je vrlo dobra metoda kao okvir za isprobavanje drugih metoda – gde jedan deo grupe može da igra „uobičajenu“ ciljnu grupu – polaznike kursa, a jedan ili više učesnika mogu da koriste i vežbaju ovu metodu, i dele iskustva i mišljenja o celom procesu sa grupom. Takođe je moguće koristiti istu temu i predstaviti 2-3 metodička pristupa, a i zatim ih uporediti i raspravljati o prednostima i poteškoćama pojedinačnih metoda i najboljim kriterijumima za njihovo korišćenje. Polaznici mogu da se fokusiraju na sopstveni lokalni kontekst i raspravljaju o pojedinačnim tematskim oblastima sa ove tačke gledišta (na primer – o specifičnostima lokalnog mentaliteta, praktičnim uslovima itd.). Problem osiguranja kvaliteta blisko je povezan sa radnim kontekstom polaznika modula, lokalnim i nacionalnim kontekstom, zajednicom, organizatorima obrazovanja i partnerskim organizacijama.

### **Planirani obim:**

- 10 sati interaktivne obuke;
- 10 sati praktičnog rada;
- 20 sati samostalnog učenja

#### 4.2.4. Modul 3: Obuka mentora

### **Kompetencija:**

*Polaznici Programa iskustvenog učenja su upoznati sa temama iz mentorskog programa „Podeli svoje znanje sa mladima“ i u stanju su da stečena znanja upotrebe u mentorskom radu sa korisnicima. Oni poseduju poznavanje delotvornih i efikasnih metoda potrebnih za kvalitetno obavljanje mentorskog rada i mogu da ih primene da bi postigli optimalan uspeh u preduzetničkom mentorstvu.*

### **Polaznici koji su završili Program iskustvenog učenja:**

- upoznati su sa sadržajem tema iz mentorskog programa „*Podeli svoje znanje sa mladima!*“, koji predstavlja jedan od stubova modela *Aktivator*;
- u stanju su da korisnicima prezentuju sadržaj ovih tema sa punim razumevanjem i podsticajno, te da stečena znanja upotrebe u procesu pružanja mentorske podrške korisnicima;
- upoznati su sa internim standardima preduzetničkog mentorstva i procedurama za sprovođenje mentorskog programa „*Podeli svoje znanje sa mladima!*“ i u stanju su da ih sa razumevanjem i podsticajno prezentuju korisnicima;
- upoznati su sa delotvornim i efikasnim mentorskim metodama i alatima i u stanju su da navedu prednosti i mane, ograničenja i mogućnosti tih metoda;
- u stanju su da odaberu odgovarajuće metode primerene situaciji za sve faze mentorske podrške;
- samostalno primenjuju osnovni skup metoda i promišljaju o njemu;
- mogu da koriste te metode da bi postigli održivi uspeh u pružanju mentorske podrške uključenim grupama;
- u stanju su da koriste različite dimenzije svog rada sa korisnicima i u planiranju i u direktnoj interakciji, da bi postigli održiv uspeh u pružanju mentorske podrške.

### **Teme:**

1. Mentorska praksa: ključni izazovi; Veštine preduzetničkog mentorstva: Aktivno slušanje, jegovor, asertivna komunikacija i nenasilno rešavanje konflikata	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pojam i značaj mentorskog rada;</li> <li>○ Kompetencije preduzetničkog mentora: šta znači biti dobar mentor;</li> <li>○ Ishodi preduzetničkog mentorstva;</li> <li>○ Veštine efektivnog mentora – razvijanje i usavršavanje komunikacijskih veština;</li> <li>○ Aktivno slušanje i posmatranje kao oblik uspešne komunikacije;</li> <li>○ "Ja"govor – govor nenasilja – "Ti"govor i konflikti;</li> <li>○ Asertivna komunikacija u praksi – kako ovladati njome;</li> <li>○ Tehnike asertivne komunikacije;</li> <li>○ Unapređenje samopoštovanja i samopouzdanja.</li> </ul>
2. Veštine preduzetničkog mentorstva: Motivisanje, ohrabrvanje i podsticanje; pozitivna povratna informacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako motivisati i ohrabriti druge;</li> <li>○ Kako podstaći na autentično življenje;</li> <li>○ Kako pružiti pozitivnu povratnu informaciju.</li> </ul>
3. Mentorska podrška u radu na ciljevima i izradi akcionog plana	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definisanje vizije i postavljanje ciljeva;</li> <li>○ Stabilo ciljeva/akcija;</li> <li>○ Problemi – prepreke ili šanse;</li> <li>○ Sanjati o uspehu;</li> <li>○ Kako napraviti akcioni plan za razvoj svoje karijere/svog biznisa.</li> </ul>
4. Mentorska podrška u strateškom pozicioniraju na tržištu rada/u svetu biznisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Šta znači strateški se pozicionirati na tržištu rada – kako biti drugaćiji u svetu rada/biznisa;</li> <li>○ Kako napisati odličan, visoko personalizovan CV;</li> <li>○ Kako napisati dobro motivaciono pismo;</li> <li>○ Kako se pripremiti za razgovor sa poslodavcem.</li> <li>○ Kako oblikovati i testirati svoju poslovnu ideju;</li> <li>○ Pravni aspekti pokretanja sopstvenog biznisa;</li> <li>○ Finansijski aspekti pokretanja sopstvenog biznisa;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kako napisati dobar, realan biznis plan.</li> </ul>
5. Dinamika ciklusa preduzetničkog mentorstva, izveštavanje i evaluacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinamika i struktura mentorskog ciklusa;</li> <li>○ Praćenje napredovanja početnika u mentorskom ciklusu - upitnici za mentore i početnike;</li> <li>○ Izveštaji sa mentorskih sesija;</li> <li>○ Evaluacija mentorskog ciklusa.</li> </ul>

### Povezanost sa drugim modulima:

**Središnja uloga** ovog modula je razumevanje koncepta mentorstva i ovladavanje metodologijom upotrebe tog koncepta u procesu pružanja mentorske podrške krajnjim korisnicima modela *Aktivator*. U tom smislu, modul je povezan **sa Modulom 1**, jer daje bitne inpute za upravljanje procesom primene modela *Aktivator*, a takođe i **sa Modulom 2**, jer dajući povratne informacije o kvalitetu realizovane preduzetničke obuke i stručne prakse omogućuje kontinuiran rad na poboljšanju ovog modula.

### Praktična primena i refleksija:

Različite metode mogu da se koriste kao podrška polaznicima u pronalaženju najboljeg načina za pružanje mentorske podrške korisnicima. Budući da bitan element ovde čini **predznanje i iskustvo polaznika**, odgovarajući alati uključuju grupni rad, metode prezentacije i samostalno učenje. Poseban izazov je **povezivanje** strukturalnih elemenata najvećih preduzetničkih iskoraka sa ličnom situacijom svakog od učesnika i njihovom ulogom kao mentora u preduzetničkom zapošljavanju korisnika. Takvi odnosi mogu se generisati kroz rad u malim grupama ili upotrebom kreativnih metoda, kao i putem individualnih refleksivnih zadataka. **Razmišljanje** o sopstvenom profesionalnom kontekstu preduzetničkog mentora naspram šireg i opšteg znanja o podršci nezaposlenima trebalo bi da bude ključni element u ovom modulu. Problemi sa kvalitetom trebalo bi da se odnose na kontekst stvarnih životnih i radnih iskustava polaznika.

### Planirani obim:

- 10 sati interaktivne obuke;
- 12 sati praktičnog rada;
- 22 sata samostalnog rada.

## 5. STANDARDI OBUČAVANJA

U ovom programu obuke ishodi su **izvedeni** iz standarda rada. Početni korak u programskoj specifikaciji jeste utvrđivanje broja i strukture programa i modula koji su relevantni za dati posao. Polaznu osnovu za tu programsku specifikaciju čini specifikacija rada. Programska struktura **korespondira** sa strukturom rada, odnosno posla. U konkretnom slučaju, svako funkcionalno područje (vertikalno), zavisno od njegove kompleksnosti i razgranatosti, predstavlja okvir za razvoj posebnog programske paketa, odnosno modula. Područja koja spadaju u prateća (administrativni, knjigovodstveni, računovodstveni rad) i jednokratna (npr. informativno-promotivna kampanja) nisu uzimana u obzir.

Proces izrade standarda obučavanja realizovan je **putem konverzije**:

- svrhe obavljanja rada na primeni modela *Aktivator* u svrhu programskih paketa/modula obuke,

- jedinica kompetencija u cilj programskog paketa/modula obuke,
- elemenata kompetencija u opšte ishode obučavanja u vidu stručnih kompetencija iz kojih se izvode specifični ishodi obučavanja.

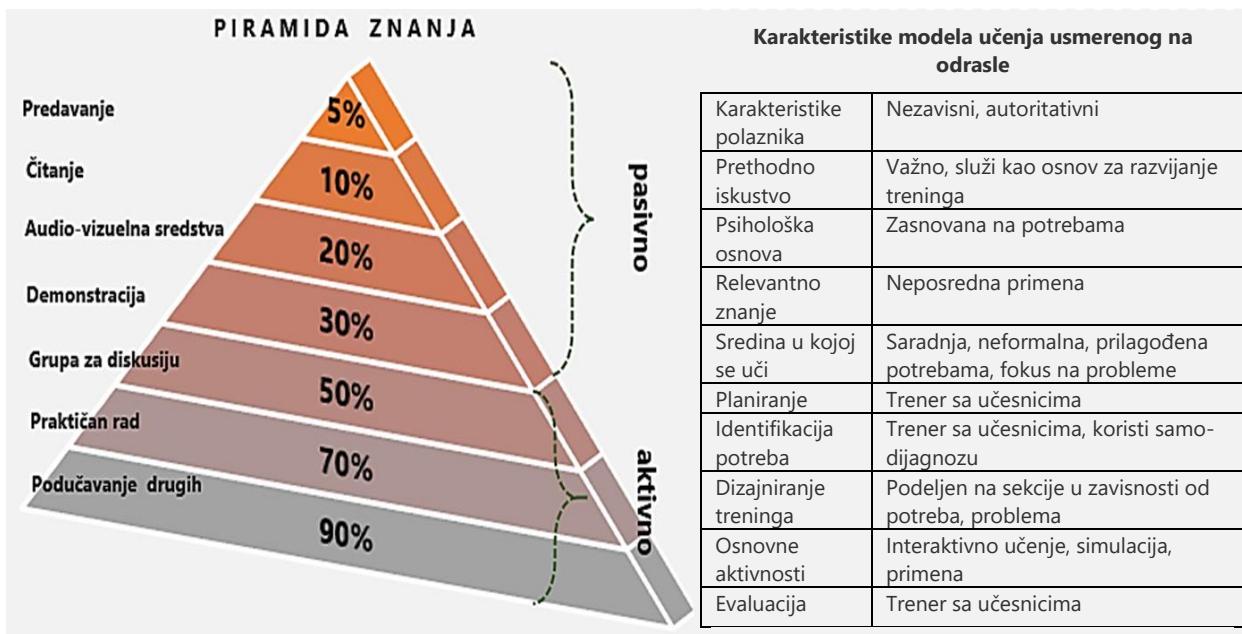
<b>Svrha modula</b>	<b>Ciljevi modula</b>	<b>Opšti ishodi modula</b>	<b>Specifični ishodi modula</b>
<i>Modul 1: Obezbediti da izvršioc i saradnici na poslovima u okviru primene modela Aktivator postanu svesni zajedničkih mogućnosti, otvarajući im priliku za rad i razvoj u skladu sa potrebom nezaposlenih mladih ljudi za podrškom na njihovom putu ka svetu rada/biznisa</i>	Formulisanje ciljeva	Postavljanje ciljeva prema SMART kriterijumima	Poznavanje i primena SMART metode
	Analiza postojećeg stanja	Kvalitetna analiza stanja	Poznavanje i primena SWOT analize
	Identifikovanje mogućnosti i ograničenja	Efikasno i kvalitetno predviđanje budućih mogućnosti i problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje i primena normativnih tehniki predviđanja</li> <li>• Poznavanje i primena metode "Analiza problema"</li> </ul>
	Određivanje akcija	Kvalitetno "odlučivanje o odlukama"	Poznavanje i primena metode prioritizacije
	Efikasno eksterno informisanje	Uspostavljanje strateške komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje i primena metoda "Analiza ciljane publike"</li> <li>• Poznavanje i primena modela strateške komunikacije</li> </ul>
		Kreiranje uspešne poruke	Poznavanje i primena principa kreiranja uspešne poruke
	Aktivno učeće u kreiranju lokalnih javnih politika	Partnersko učeće u kreiranju javnih politika	Poznavanje principa partnerstva
	Izbor kvalitetnih izvršilaca	Sprovođenje kvalitetne selekcije	Poznavanje procesa selekcije i metoda i tehniki sprovodenja ovog procesa
	Određivanje nadležnosti i zadataka izvršilaca	Dobra raspodela rada među izvršiocima	Poznavanje i primena koncepta podele rada
	Uređivanje odnosa između izvršilaca i njih sa organizacijom	Izgradnja zajedničke vizije	Poznavanje i primena metode "Pričam priču" (Gde sam ja? Gde smo mi? Gde tačno idemo?)
	Efikasno interno informisanje	Ciljno interno informisanje	Poznavanje i korišćenje prednosti iskrene komunikacije
	Integracija ciljeva i aktivnosti izvršilaca	Povezivanje potrebe za koordinacijom sa kapacitetom koordinacije	Poznavanje i primena pristupa "Rast potencijala koordinacije"
	Razvoj organizacione kulture	Izgradnja zajedničkih vrednosti, normi, ciljeva, standarda	Poznavanje ključnih aspekata razvoja organizacione kulture
	Motivisanje izvršilaca	Motivaciona organizacija posla	Poznavanje i primena pristupa "Motivaciona organizacija posla"
	Efikasno upravljanje konfliktima	Adekvatno upravljanje konfliktima	Poznavanje i primena metoda upravljanja konfliktima
	Efektivna komunikacija	Uspostavljanje efektivne komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje i primena koncepta dvostrane komunikacije</li> <li>• Poznavanje metoda efektivne komunikacije</li> </ul>
	Podsticanje inovativnosti	Podsticanje inovacione kulture	Poznavanje i primena strategije uključivanja relevantnih aktera u inovativni proces
	Povećanje spremnosti za prihvatanje rizika	Efikasno upravljanje rizikom	Poznavanje i primena koncepta upravljanja rizikom
	Razvoj tima za sprovođenje modela Aktivator	Efikasno upravljanje timom	Poznavanje i primena koncepta upravljanja projektnim timom
	Definisanje standarda i metoda merenja rezultata	Formulisanje funkcionalnih merila rezultata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje i primena koncepta standarda</li> <li>• Poznavanje i primena koncepta "merila rezultata"</li> </ul>
	Tačno merenje rezultata	Sprovođenje ispravnih postupaka utvrđivanja rezultata preduzetih akcija	Poznavanje i primena koncepta merenja rezultata

	Tačno poređenje rezultata sa standardima	Sprovođenje ispravnih postupka poređenja	Poznavanje i primena metoda poređenja
	Preduzimanje delotvornih korektivnih akcija	Sprovođenje ispravnih postupka promene jedne ili više aktivnosti, ili prethodno definisanih standarda	Poznavanje i primena analitičkog metoda
	Uspostavljanje funkcionalnog pravnog okvira za praćenje kvaliteta usluga	Formulisanje ugovora o praćenju kvaliteta primene modela <i>Aktivator</i>	• Poznavanje i primena koncepta upravljanja kvalitetom • Poznavanje i primena koncepta ugovaranja
	Donošenje kvalitetnih programiranih odluka	Uspostavljanje standardizovanog postupka za odlučivanje u vidu politika, pravili i/ili procedura	Poznavanje i primena koncepta poslovne politike, pravila i procedura
	Donošenje kvalitetnih neprogramiranih odluka	Donošenje kvalitetnih odluka u složenim, nestrukturiranim situacijama	• Poznavanje i primena metoda strateškog razmišljanja, logičkog zaključivanja, kreativnih metoda itd.
<i>Modul 2: Obezbediti kvalitetnu obuku trenera i kreatora lokalnih javnih politika za implementaciju modela <i>Aktivator</i> u segmentu programa „Zakorači ka svom biznisu, izgradi svoju karijeru!“ i segmentu ugrađivanja modela u lokalna razvojna i planska dokumenta, a u skladu sa očekivanjima krajnjih korisnika, planovima organizacije i zajednice i zakonskim rešenjima.</i>	Analiza potreba, tj. profila učesnika i postavljanje ciljeva radionice	Postavljanje ciljeva (tematskih oblasti) u skladu sa potrebama učesnika	Ciljevi (tematske oblasti) radionice zasnovaju se na analizi potreba učesnika
	Dizajniranje radionice	Određivanje vremena za savladavanje tema i načina i tehnika za njihovo prezentovanje	• Vreme odvojeno za datu temu odgovara zahtevima obuke, potrebama i profilu učesnika • Metode rada odabrane su u skladu sa utvrđenim ciljevima, profilom učesnika, stilom radioničara i uslovima rada
	Razvoj radionice	Priprema radnih materijala i materijala i pomagala za održavanje radionice (scenario, evidencijski list, zadaci za vežbu, pribor, evaluacioni upitnici itd.)	Pisani materijali i odabrana audio-vizuelna sredstva obezbeđuju: (1) Uočljivost, (2) Jednostavnost, (3) Preciznost, (4) Zanimljivost i (5) Praktičnost.
	Vođenje radionice	Strukturirano vođenje radionice u okviru celina – uvod, glavni deo, završni deo.	• Vođenje radionice odvija se u okviru strukturiranog procesa koji sadrži uvodnu, glavnu i završnu fazu; • Vođenje radionice zasnovano je na veštinama komunikacije, facilitacije i rešavanja problema koji nastanu tokom radionice (pasivnost, ometanje rada, dominantni učesnici, svađa itd.)
	Evaluacija radionice	Procena stavova učesnika o dizajnu, toku i efektima obavljene obuke	Procena stavova učesnika zasnovana je na rezultatima primene odgovarajućih metoda (upitnik, verbalna procena, opservacija učesnika, intervju)
	Mobilisanje ciljne grupe i lokalne zajednice	Kvalitetna stručna obrada i prezentacija date teme	Uvodno obraćanje je podstaklo učesnike na aktivno učeće u pokrenutom dijalogu
		Saopštavanje informacija putem on-lajn kanala komunikacije	Interni i eksterno informisanje obavljaju se kroz: Ažuriranje veb sajta; umrežavanje relevantnih sajtova; online komunikaciju „u živo“ itd.
		Privlačenje, pridobijanje i animiranje ciljane publike, putem stvaranja i/ili moderacije kvalitetnog i relevantnog sadržaja	Animiranje društvenih aktera u procesu primene modela <i>Aktivator</i> se zasniva na konceptima: „vrednost kroz emociju“ i „vrednost kroz korisnost“
		Izgradnja partnerstva sa lokalnom samoupravom u oblasti zapošljavanja mladih	Odnosi sa lokalnom samoupravom izgrađuju se na načelima zajedničke odgovornosti, vizije, ciljeva i doprinosa

		Upravljanje informacijama	razvoju preduzetništva i zapošljavanju Upravljanje informacija podrazumeva korišćenje koncepta dvosmerne komunikacije i pružanje povratnih informacija
		Uticanje na donosioce odluka radi ugrađivanja modela Aktivator u lokalne javne politike	U procesu uticanja na donosioce odluka primenjuju se efikasne metode lobiranja (praćenje javnih politika, utvrđivanje činjenica, sastanci itd.)
<i>Modul 3: Obezbediti kvalitetnu obuku preduzetničkih mentora i poslodavaca - implementatora modela Aktivator u segmentu programa „Podeli svoje znanje sa mladima!“, a u skladu sa očekivanjima krajnjih korisnika, planovima organizacije i zajednice i zakonskim rešenjima.</i>	Ovladavanje veštinama izgradnje mentorskog odnosa	Poznavanje i primena veština Izgradnje međusobnog poverenja	Mentorstvo se zasniva na mentorskom sporazumu koji definiše uloge, odgovornosti i očekivanja obe strane
	Ovladavanje veštinama komunikacije	Poznavanje i primena veština aktivnog slušanja, ja-govora, asertivne komunikacije i nenasilnog rešavanja konflikata	Komunikacija između mentora i mentija zasniva se na razumevanju situacije, poruke i druge osobe; zauzimanju za sebe i poštovanju drugog; razgovoru o ponašanju i izazvanim osećanjima; primeni principa ublažavanja konflikata
	Ovladavanje veštinama motivacije, podsticanja i ohrabrvanja	Poznavanje i primena veština motivacije, podsticanja i ohrabrvanja	Mentorski proces zasniva se na primeni postupaka za podršku autonomiji mentija i prepoznavanju njegovih npora, dostignuća i napretka
	Ovladavanje veštinama preduzetničke podrške	Poznavanje i primena veština preduzetničke podrške	Mentorski proces se zasniva na primeni postupaka za podršku strateškom pozicioniraju na tržištu, postavljanju ciljeva i izradi akcionog plana
	Ovladavanje veštinama mentorskog izveštavanja i evaluacije	Poznavanje i primena veština mentorskog izveštavanja i evaluacije	Praćenje i vrednovanje napretka mentija zasniva se na poznavanju i primeni metoda izveštavanja i evaluacije
	Ovladavanje veštinama izgradnje mentorskog odnosa	Poznavanje i primena veština Izgradnje međusobnog poverenja	Mentorstvo se zasniva na mentorskom sporazumu koji definiše uloge, odgovornosti i očekivanja obe strane
	Ovladavanje veštinama komunikacije	Poznavanje i primena veština aktivnog slušanja, ja-govora, asertivne komunikacije i nenasilnog rešavanja konflikata	Komunikacija između mentora i mentija zasniva se na razumevanju situacije, poruke i druge osobe; zauzimanju za sebe i poštovanju drugog; razgovoru o ponašanju i izazvanim osećanjima; primeni principa ublažavanja konflikata
	Kvalitetan rad sa praktikantima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrada i sprovođenje Plana stručne prakse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stručna praksa zasnovana je i obavlja se u okviru Plana stručne prakse</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efikasno uvođenje u posao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvođenje praktikanta u posao podrazumeva primenu primena dobre prakse</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematsko praćenje vođenja Dnevnika stručne prakse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praćenje vođenja Dnevnika stručne prakse ima kontinuirani karakter, zasniva se na poređenju ostvarenog i planiranog i uključuje preuzimanje korektivnih mera</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspešno rešavanje problema sa kojima se suočavaju praktikanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslodavci/mentori imaju spreman odgovor na probleme do kojih može doći tokom stručne prakse (strah zbog neiskustva., od interakcije sa novim ljudima; nizak nivo obavljenih zadataka; neprihvatanje kritike itd.)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobra evaluacija i davanje verodostojnih preporuka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Napredak praktikanta ocenjuje se na sredini i na kraju procesa stručnog usavršavanja</li> <li>Dobro ocenjen praktikant dobija preporuku za tržište rada</li> </ul>
--	--	--	---

## 6. NAČIN ORGANIZACIJE OBUKE



Način na koji je organizovano sprovođenje obuke za primenu modela *Aktivator* po ovom Programu sadrži sledeće osnovne elemente:

### 6.1. Organizacioni principi u izvođenju aktivnosti sa odraslima

Trening za odrasle ističe značaj planiranja, organizacije i implementiranja u procesu treniranja. Kako bi osigurao uspeh, trener će voditi računa o sledećim **principima** i integrisati ih u aktivnosti samog treninga:

- ⇒ Iskustvo učesnika je važno i treba da bude uzeto u obzir i uključeno u trening.
- ⇒ Aktivnosti treniranja treba da budu **fokusirane na razvoj** sposobnosti koje su potrebne odraslima. Trener treba da bude aktivan 1-15% treninga, ostalo treba da bude bazirano na aktivnosti učesnika – oni treba da učestvuju u praktičnim vežbama, što će doprineti razvoju novih veština i primeni stečenog znanja u praksi, što na kraju ohrabruje primenu naučenog i kasnije, u budućem radu učesnika.
- ⇒ Učesnici žele da budu **uključeni**. Njima su potrebne aktivnosti koje će im omogućiti da se suoče sa svojim dosadašnjim praksama i zamene ih novim koje su naučili na treningu. Trener treba da ohrabruje aktivno učešće svih učesnika, vodeći računa o individualnim potrebama svake osobe.

- ⇒ Primenjene strategije i tehnike su **važne odraslima**. Učesnici najbolje uče kroz ispravnu primenu različitih aspekata treninga, važno je da trener izabere strategije i tehnike koje de omogućiti kako razmenu ideja i mišljenja o tome kako se naučeno može primeniti u budućem radu, tako i ostvarivanje ciljeva treninga.
- ⇒ Iako postoje različiti stilovi treniranja, tehnike i strategije koje se koriste treba da budu **prilagođene** stilu koji je izabran u konkretnom slučaju. Takođe, raznolikost stilova koji se koriste je važna.
- ⇒ Korišćenje vizuelnih sadržaja je važno za ispravno opažanje i integraciju informacija. Treba koristiti što **više različitih kanala** za prenošenje informacija, jer će to poboljšati njihovu asimilaciju.
- ⇒ Novo znanje i informacije se konsoliduju **kroz praksu i praktično iskustvo**. Ukoliko učesnici ne mogu da primene ono o čemu su učili, velika je verovatnoća da ova znanja neće koristiti ni kasnije u svom budućem radu i da će brzo zaboraviti naučeno.
- ⇒ Aktivnosti koje se primenjuju na treningu treba da omoguće učesnicima **da primene** znanja stečena na treningu.
- ⇒ **Podsticajna sredina** pomaže učenju odraslih, zato je važno da trener osigura da postoji uzajamno poštovanje među učesnicima, kao i na relaciji trener-učesnici.
- ⇒ Zadatak trenera je da **facilitira proces učenja**, ali ne da nameće nešto. Specifičnost rada sa odraslima treneru dodeljuje posebnu ulogu – ukoliko trener insistira na svojim stanovištima, mišljenjima i slično, neće biti u mogućnosti da postakne učesnike da ispolje svoje mišljenje, što se negativno odražava na proces učenja učesnika.

## 6.2. Forme obučavanja

### 6.2.1. Strukturirani razgovor

Realizacija **prvog modula** ovog *Programa* podrazumeva primenu koncepta strukturiranog razgovora kao forme obučavanja. Strukturirani razgovor realizuje se kroz **tri faze**: faza aktiviranja i angažovanja, faza istraživanja i otkrivanja i faza organizovanja i integrisanja. Svaka faza u razgovoru ima određeni cilj.

**Faza aktiviranja i angažovanja** uvodi u kontekst i daje smernice za dalji razgovor. Ona aktivira prethodno znanje i iskustvo i otvara promišljanje o temi o kojoj se razgovara. Takođe, aktivira sagovornika i na kognitivnom i na emocionalnom nivou i priprema ga za razgovor usmeren na učenje.

**Faza istraživanja i otkrivanja** omogućava istraživanje detalja vezanih za temu, izvođenjem zaključaka i analiziranjem iskustava.

**Faza organizovanja i integrisanja** podržava izvođenje opštih zaključaka iz ovih istraživanja i otvara prostor za nova učenja.

Ova opšta forma **može se prilagoditi** različitim namenama. Forma za planiranje podržava efikasno planiranje i rešavanje problema, a forma za promišljanje otvara proces promišljanja i razmenu iskustva. Svrha ovih formi je usmeravanje pažnje na određene kognitivne ishode. Na primer, kod planiranja, mentorovo parafraziranje i postavljanje pitanja treba da podstakne sagovornika da planira, predviđa, prognozira i opisuje. Tokom promišljanja, mentor navodi sagovornika na analizu, uočavanje uzročno-posledičnih odnosa i sintezu. Obe forme podstiču razmišljanje i dovode do zaključaka, hipoteza i uspostavljanja novih veza među pojedinim elementima pitanja o kojem se promišlja.

Predviđeno je da se strukturirani razgovor o upravljanju primenom modela Aktivator, koji će se realizovati u okviru ovog Programa, obavlja **na radnom mestu sagovornika**.

### 6.2.2. Radionica

Realizacija **drugog i trećeg modula** ovog *Programa* podrazumeva primenu koncepta kognitivne radionice kao forme obučavanja. Radionica je oblik obrazovnog rada, najčešće korišćen u neformalnom obrazovanju. Radioničarski način rada je **grupni metod**. Jedna od osnovnih razlika u odnosu na „klasičan“ način podučavanja je da podrazumeva **aktivnost svih** učesnika radionice i činjenica da se cilj postupka realizuje kroz celokupan proces u kojem podjednako učestvuju svi akteri. Ovde se znanje ne servira kao „gotov proizvod“ već se do njega **dolazi** zajedničkim angažovanjem. Cilj radionice je razvijanje neke karakteristike kod učesnika: znanja, veštine, sposobnosti, itd. Radionice imaju jasno definisana pravila koja objašnjavaju kako se u njima radi, oblike i tehnike rada ii načine provere njihove uspešnosti. Ono što im je zajedničko, jeste da je to forma obučavanja koja **podrazumeva** lično i aktivno zalaganje svakog učesnika, razvoj tolerancije, raznovrsnost komunikacije, razmenu ličnog iskustva, međusobno prihvatanje i razvoj pozitivnog autoriteta.

**Kognitivne radionice** imaju za cilj sticanje konkretnih znanja i veština, a takođe i podsticanje ključnih kognitivnih procesa (strateško razmišljanje, planiranje, rasuđivanje i sl.)

Radionice koje će se realizovati u okviru drugog i trećeg modula biće locirane u Leskovcu i Vlasotincu.

### 6.2.3. Praktičan rad

Praktičan rad kao oblik učenja predviđeno je da se realizuje **u okviru sva tri modula**. Time će se obezbediti da polaznici Programa **provare i primene** u praksi stečena znanja i steknu neophodno iskustvo za samostalan na primeni modela *Aktivator*.

## 6.3. Strategija, metode i tehnike učenja

### 6.3.1. Strategija učenja

**Polazni koncepti** u definisanju strategije učenja koja se primenjuje u ovom *Programu* su: koncept celoživotnog učenja, koncept obučavanja usmeren na polaznike i koncept da su obučavanje i učenje dve strane jednog jedinstvenog procesa. To podrazumeva primenu koncepta **aktivnog učenja**, tj. učenja o delotvornom učenju, učenja s razumevanjem, učenja za kritičko razmišljanje, razvoj sposobnosti za

samostalno upravljanje procesom učenja, za samoevaluaciju i svest o sopstvenim aktivnostima učenja. Polazeći od toga da razumeti nešto znači samostalno ga otkriti ili izvršiti rekonstrukciju putem ponovnog otkrića, a pre svega od toga da je ovde reč o obuci za primenu jednog inovativnog modela preduzetničke podrške, strategija učenja koja se primenjuje u ovom *Programu* je **strategija učenja otkrivanjem**. To znači da se znanje ne prenosi, nego se zadaje u vidu problema, dok se polaznici nalaze u situaciji da do novih saznanja dolaze sopstvenom aktivnošću, polazeći od sopstvenog iskustva kako bi otkrili nove koncepte. Praktično, ovde se radi o iskustvenom učenju, pri čemu se to iskustvo stiče ili u stvarnosti ili u zamišljenoj stvarnosti.

**Prednosti** primene ove strategije su: povećava se motivacija i interes za temu obuke; razvija se sposobnost apstrahovanja, uopštavanja i induktivnog zaključivanja; polaznici aktivno i samostalno učestvuju u iskustvenom učenju; horizontalna i vertikalna integracija unutar širokog kruga znanja.

### 6.3.2. Metode učenja

Osnovna metoda učenja koja će se primeniti u implementaciji strategije učenja otkrivanjem jeste **projektna metoda**. Karakteristike ove metode su da se polazi od uočavanja problema i postavljanja hipoteza, nakon čega se pristupa izradi plana rešavanja problema i sagledavanju drugih aspekata ovog procesa (obim posla, troškovi, vreme, budžet, rizik itd.). Koraci u primeni ove metode su: pronalaženje teme; formulisanje cilja; planiranje – okvirno i detaljno; sprovođenje projekta; refleksije o projektu. S obzirom na to da i sama izrada ovog *Programa* predstavlja jednu od projektnih aktivnosti, uključivanje ove metode u proces učenja je **logičan izbor**. Pri tome, to ne znači da će se u procesu učenja pristupite izradi nekog novog projekta, već samo to, da će elementi ove metode biti konsekventno zastupljeni tokom celog procesa obučavanja, kao i to, da će ovaj metod predstavljati osnovu za izbor drugih metoda. **Prednosti** primene ove metode su: povećava se motivacija i interes za temu obuke; razvija se sposobnost apstrahovanja, uopštavanja i induktivnog zaključivanja; polaznici aktivno i samostalno učestvuju u iskustvenom učenju; horizontalna i vertikalna integracija unutar širokog kruga znanja.

Pored projektne metode koristiće se i sledeće metode učenja:

- **metode motivacije**, gde se polazi od toga da osećanje kompetencije predstavlja osnovu unutrašnje motivacije za učenje, a time utiče i na rezultate učenja (težnja za ovladavanjem novim sadržajima i situacijama je prirodna potreba polaznika, a trener može da podstiče ovu potrebu);
- **metode smislenog učenja**, gde stepen razumevanja određenog sadržaja predstavlja osnovu za razvrstavanje aktivnosti učenja na ovoj dimenziji. Razumeti znači povezati, dovesti u odnos ono što je novo sa onim što se od ranije zna;
- **divergentno mišljenje** – metoda učenja koja podrazumeva produkovanje što više ideja, originalnih i neočekivanih zamisli, otkrivanje alternativnih načina rešavanja problema. Osobenosti ovog načina učenja su fluentnost (sposobnost brzog stvaranja većeg broja ideja i rešenja problema), originalnost (odražava stepen u kome je ideja ili rešenje novo, retko ili neobično) i fleksibilnost (spremnosti da se pojava sagleda na neuobičajen način).

- **fokus na kritičko razmišljanje i rešavanje problema**



### 6.3.3. Tehnike učenja

Važnije tehnike učenja koje će se primenjivati u procesu realizacije ovog *Programa* su:

#### ■ Studija slučaja

- ✓ Definicija – prezentacija, detaljna analiza i diskusija realne ili izmišljene situacije koja je povezana sa problemima grupa.
- ✓ Korisnost za trening – zasnovana na analizi realne ili izmišljene situacije iz koje grupa može da uči o sledećem:
  - Karakteristike te posebne situacije, problem ili prepreka na koju su naišli
  - načini rešavanja date situacije
  - načini interakcije sa grupom kako bi došli do rešenja

#### ■ Brainstorming

- ✓ Definicija – navođenje što većeg broja ideja od strane što većeg broja učesnika
- ✓ Fundamentalni principi brainstorminga:
  - Svaka osoba je sposobna da smisli neki predlog/Svako ima neku ideju – važno je ohrabrvati učesnike da budu što aktivniji
  - Kvantitet dovodi do kvaliteta. Što više ideja je predloženo, veće su šanse da de biti više kvalitetnih.
- ✓ Korisnost za trening – generisano je što više ideja, rešenja i načina kako bi učesnici iz date situacije mogli da uče o:
  - razumevanju situacije na najbolji mogući način
  - što većem broju potencijalnih rešenja
  - uključivanju svih članova grupe u ovaj proces

## ■ Igra uloga

- ✓ Definicija – stavljanje jedne ili dve osobe u ulogu povezana sa temom
- ✓ Korisnost za trening – daje se učesnicima mogućnost da razumeju posledice koje njihovi postupci mogu imati za druge aktere:
  - Da razumeju kako se različiti ljudi osećaju i kako reaguju
  - Osigurajte bezbednu atmosferu gde će učesnici moći da razgovaraju i o temama koje vide kao previše osetljive da bi o njima razgovarali u nekoj drugoj grupi
  - Učesnici treba da razumeju da postoji više načina da se reši neki problem

## ■ Demonstracija

- ✓ Definicija – prezentacija i postepena, korak po korak primena neke tehnike ili veštine koja može da se koristi u praksi
- ✓ Korisnost treninga – postepeno učenje potrebnih veština i tehnika koje se mogu koristiti u praksi

## ■ Simulacija

- ✓ Definicija – ispunjenje zadatka povezanih sa treningom
- ✓ Korisnost za trening – pomoći učesnicima da nauče kako mogu da rešavaju različite situacije u praksi, efikasan način da primene stečeno znanje i analiziraju teškoće koje se pojavljuju u svakodnevnim situacijama

## ■ Rad u malim grupama

- ✓ Definicija – vrsta aktivnosti koja omogućava učesnicima da dele iskustvo i ideje u cilju rešavanja problema
- ✓ Korisnost za trening – učesnici imaju šansu da uče iz iskustva drugih:
  - da promovišu timski rad
  - steknu veštine neophodne za rešavanje problema
  - učine članove grupe odgovornijim za pronalaženje rešenja

## ■ Teorijska prezentacija

- ✓ Definicija – aktivnost koju izvodi stručnjak i upoznaje učesnike sa teorijskim informacijama povezanim sa temom. Teorijska prezentacija uključuje učesnike na različit način, prezentacija može biti pasivna – gde učesnici samo slušaju, ali može biti i interaktivna – gde učesnici mogu da intervenišu postavljajući pitanja.
- ✓ Korisnost za trening – upoznaje učesnike sa teorijskim aspektima povezanim sa temom koju obrađuju, omogućava sintezu materijala.

## ■ Individualni rad

- ✓ Ovaj način rada facilitator može koristiti kada želi da dobije mišljenje svakog učesnika posebno u vezi sa nekom temom, događajem ili problemom. Individualni rad omogućava:
  - Unapređenje učešća svih učesnika
  - Ohrabruvanje učesnika da dele svoje ideje
  - Slušanje mišljenja drugih sa dužnim poštovanjem
  - Unapređenje percepcije učesnika o vrednosti svojih ideja i mišljenja
    - Napomena: Ovaj način rada se neće koristiti previše često, jer može postati monoton i dosadan učesnicima

## ■ Zagrevanje

- ✓ Vežba zagrevanja se koristi kako bi se učesnicima omogućilo da se lakše uključe u aktivnosti, da unaprede koncentraciju i pažnju, a može se primenjivati i na početku aktivnosti kao početna faza. U stručnoj literaturi, ove vežbe se još zovu i „vežbe za razbijanje leda“, jer se mogu koristiti za građenje pozitivne psihološke klime među učesnicima i međusobne podrške.
  - Napomena: Nije preporučljivo koristiti ove vežbe previše često. Treba ih prilagoditi posebnostima grupe i učesnika.

## 6.4. Sredstva učenja

U izvođenju aktivnosti ovog Programa će se koristiti sledeća sredstva, i to:

- **Sredstva za izvođenje aktivnosti:**

- Vizuelna (crteži, slike, fotografije, dijagrami, grafikoni, tablice, dijapositivi, modeli, aplikacije, dijapositivi, modeli),
- Auditivna (digitalni audio zapisi, „živa“ reč trenera),
- Audio-vizuelna (filmovi, CD, TV emisije, multimedijski softver),
- Tekstualna (priručnici, štampani materijali, stručni napisи, digitalni zapisi itd.).

- **Pomagala u izvođenju aktivnosti:**

- ✓ Oruđa za rad
  - Vizuelna (flip-čart, video projector, veb kamera i video kamera, foto-aparat),
  - Auditivna (slušalice, Mikrofon),
  - Audio-vizuelna (TV, smart mobilni telefoni i tableti, računari).

## 6.5. Način praćenja i ocenjivanja postignuća

### 6.5.1. Ocena uspešnosti obuke

Ocena upešnosti obuke je sastavni deo i važan elemenat razvoja. Ona je važna kako bismo dobili informaciju o tome u kojoj meri su ispunjeni ciljevi postavljeni kada je obuka planirana. Ona omogućava da se vidi gde su potrebna poboljšanja ili promene kako bi trening bio efektivniji. Ocena uspešnosti se može smatrati **sastavnim delom** treninga.

Postavljanje ciljeva i uspostavljanje metoda za merenje rezultata predstavljaju osnovni deo planiranja obuke. Predviđena su **četiri nivoa ocene** uspešnosti obuke:

- 1) **Ocena reakcija** – kako učesnici reaguju na obuku (trening). Na ovom nivou se meri trenutno zadovoljstvo učesnika.
- 2) **Ocena znanja i veština** koje su učesnici dobili ili poboljšali tokom obuke.
- 3) **Ocena ponašanja** – kako se naučeno primenjuje na poslu. Predviđeno je da se ocena napravi nakon određenog perioda posle obuke.
- 4) **Ocena rezultata** – kakav uticaj trening ima na organizaciju. Pri tome se misli na koristi od obuke u odnosu na troškove.

#### 6.5.2. Sredstva evaluacije

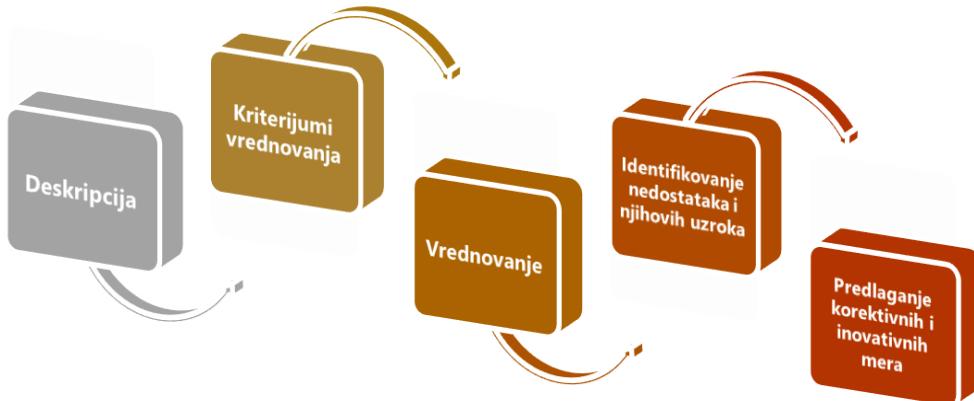
Sredstva koja će biti korišćena evaluaciju ovog Programa su:

- upitnik,
- grupne diskusije,
- navođenje učesnika da se međusobno intervjujuš,
- dodavanje "palice" kad jedan učesnik kaže nešto o tome šta su naučili i onda predaje "palicu" sledećem učesniku i tako dalje,
- „šta mi se najviše dopalo na treningu”; "trening bi mogao da bude i bolji tako što bi ...",
- crtež (linijski) na kojem učesnici precrtavaju linijom svaki predmet i dužinom linije označavaju da li su potrebe učenja zadovoljene, da li su delimično zadovoljene ili da li su potpuno zadovoljene,
- razmena poklona (na listu papira) gde se od svakog učesnika traži da napiše ono što je naučio i što bi moglo da koristi drugima. Ti papiri se onda saviju i stave u šešir. Učesnici u grupama izvlače papiriće i razgovaraju o tom kako bi taj poklon mogao da se praktično primeni u njihovoj sredini za učenje,
- koristiti "trenutne situacije" kad učesnici iznose svoja osećanja kako se "trenutno sad" osećaju u vezi sa treningom,
- "igra posledica" u kojoj svaki učesnik napiše šta je naučio i zatim to predaje sledećem učesniku. Svaki učesnik zatim iznosi daljnje sugestije o tome kako bi učesnik mogao na drugi način da koristi ono što je naučio itd. Ovi listovi se onda vraćaju prvom učesniku koji ih čita naglas kao osnov za diskusiju.

### 7. SPECIFIKACIJA EVALUACIJE I OCENJIVANJA

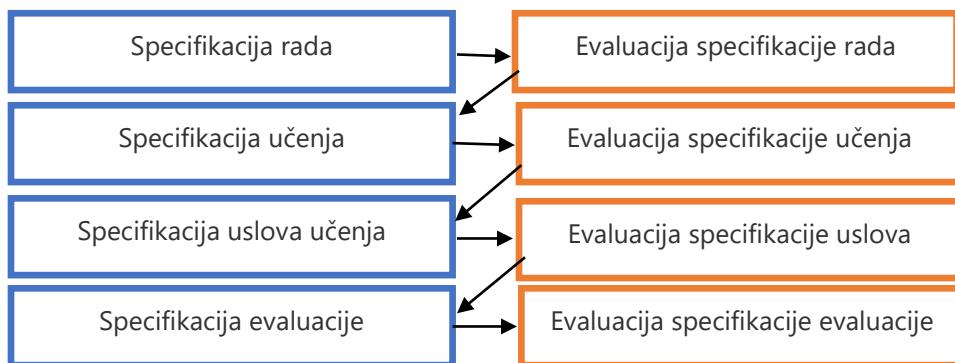
Specifikacija evaluacije i ocenjivanja je proces identifikovanja ciljeva, procedura i kriterijuma vrednovanja aktivnosti i rezultata aktivnosti u području obučavanja. Krajnji produkt specifikacija evaluacije i ocenjivanja je standard evaluacije i ocenjivanja. Osnovno značenje evaluacije proizilazi iz njene opšte svrhe – **obezbeđenja kvaliteta i upravljanja kvalitetom**. To znači da je krucijalna karakteristika evaluacije usmerenost na odlučivanje i delovanje. Ključni mehanizam za uspostavljanje kvaliteta i upravljanje kvalitetom su relevantne odluke ili preporuke (u vidu korektivnih ili inovativnih mera) koje su zasnovane na validnim informacijama, vrednovanim prema preciznim, jasnim i unapred definisanim kriterijumima. Evaluacija je uvek orijentisana na zaključke, odluke, preporuke i akciju. Evaluaciju, shodno tome, konstituišu

tri osnovne komponente: deskripcija informacija, vrednovanje informacija i predlaganje korektivnih i inovativnih mera.



S obzirom na to da je pristup usmeren na ishode dominantan pristup razvoja programa, logično je da se u centru evaluacije tako konstruisanog programa nalaze njegovi ishodi. Realno utvrđivanje postignuća ishoda koje predviđa program može se odvijati putem: a) procene efikasnosti obuke i/ili evaluacije postignuća ishoda obučavanja i b) objektivne provere postignuća ishoda učenja.

Po svom osnovnom karakteru, evaluacija programa može biti sveobuhvatna (završna) ili periodična (fazna). Završna evaluacija kurikuluma je usmerena na vrednovanje sveukupnog kvaliteta procesa razvoja programa. Njena osnovna svrha je razvoj i modifikacija programa i stvaranje uslova za njegovu implementaciju. Zbog toga su njeni rezultati prvenstveno namenjeni kreatorima relevantnih politika i onima koji donose odluke ili imaju uticaj na donošenje odluka o tim politikama. Periodična ili fazna evaluacija programa zainteresovana je za njegove posebne faze i elemente, a pre svega za ishode učenja. Model fazne evaluacije u razvoju ovog *Programa* dat je kako sledi:



## 8. POJMOVNIK

Termin	Definicija																		
<i>Učenje</i>	Učenje je složen psihički proces koji rezultira promenom ponašanja, a koji je uzrokovani usvajanjem određenih znanja, navika, veština, sposobnosti i iskustava. Učenje tokom školovanja u osnovnim i srednjim školama i na fakultetima nije više dovoljno da pruži sigurnu poziciju tokom radne karijere. Osnovne veštine neophodne u današnjem svetu ubrzanih promena su sposobnost da se uči i prilagodi novim uslovima. Učenje je uvek i svuda zasnovano na greškama. Bez grešaka, nema učenja.																		
<i>Preduzetničko učenje</i>	Preduzetničko učenje predstavlja novi put u razvoju proaktivne, inovativne i fleksibilne osobe sa ciljem da podrži preduzetničko razmišljanje i da svakom pojedincu pruži mogućnost da stekne preduzetničku pismenost. To podrazumeva primenu pristupa celoživotnog aspekta, počevši od osnovne škole, srednje škole i nastavljajući sa obrazovnim institucijama višeg nivoa, kao i najrazličitijim oblicima neformalnog preduzetničkog obrazovanja. U osnovi svega je ideja svako može misliti i delovati preduzetnički.																		
<i>Obrazovanje</i>	Obrazovanje podrazumeva sticanje opštih i savremenih stručnih znanja koja pojedinca osposobljavaju da bude uspešan u svom profesionalnom razvoju i da može da unapređuje kreativnim pristupom svoj posao. Ono predstavlja unutrašnju vrednost, koja omogućava pojedincima da ostvare svoje pune potencijale u svim oblastima života. Ima presudnu ulogu u njihovom intelektualnom, moralnom, društvenom, kreativnom i fizičkom razvoju i promovisanju osnovnih socijalnih i građanskih vrednosti, kao što su jednakost, tolerancija, poštovanje, društvena angažovanost i jačanje socijalne kohezije.																		
<i>Doživotno obrazovanje</i>	Doživotno obrazovanje podrazumeva sistem organizacionih, administrativnih, metodoloških i proceduralnih mera koje promovišu doživotno učenje. Osnovna zamisao je da treba da postoji obrazovni sistem, koji će u svakom trenutku, svakom pojedincu, bez obzira na životnu dob ili profesionalni status, pružiti mogućnost da ovlada novim, raznovrsnim i korisnim znanjima. Formalno i neformalno obrazovanje se u ovom smislu smatraju komplementarnim delovima iste celine.																		
<i>Obuka/trening</i>	Organizovana edukativna aktivnost koja je usmerena na sticanje specifičnih znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka. Osnovno svojstvo ove aktivnosti jeste to da je usmerena ka savladavanju konkretnih umeća koja će omogućiti što uspešnije izvršenje određenog posla i zadatka. Ljudi najbolje uče kada su u prilici da vide, čuju, pročitaju i učine.																		
<i>Kompetencije</i>	Kompetencije su naučene sposobnosti da se neki zadatak, dužnost ili uloga adekvatno izvrši. Čine ih tri konstrukta: a) znanje, b) veštine i v) mišljenja i stavovi																		
<i>Znanje i tipovi znanja</i>	Znanje je celokupni skup uviđanja, iskustava i procedura koja se smatraju ispravnim i istinitim, pa stoga upravljaju mišljenjem, ponašanjem i komunikacijama ljudi. To je jedini resurs u životu ljudi koji se ne troši ali je podložan zastarevanju i slabljenju akcione moći u vremenskom toku. Sastoji se od intuicije, skupa ideja, iskustva, veština i učenja i ima potencijal stvaranja nove vrednosti. U tabeli koja sledi dat je pregled osnovnih tipova znanja i povezanih pitanja:																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipovi znanja</th><th>Šta se uči</th><th>Kako se uči</th><th>Kako se širi znanje</th><th>Mediji širenja</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta znanje</td><td>Znati "zašto"</td><td>Refleksivno</td><td>Komuniciranjem</td><td>Knjige, baze, predavanja</td></tr> <tr> <td>Eksplicitno znanje</td><td>Znati "šta"</td><td>Slušanjem, čitanjem</td><td>Komuniciranjem</td><td>Knjige, baze, predavanja</td></tr> </tbody> </table>					Tipovi znanja	Šta se uči	Kako se uči	Kako se širi znanje	Mediji širenja	Meta znanje	Znati "zašto"	Refleksivno	Komuniciranjem	Knjige, baze, predavanja	Eksplicitno znanje	Znati "šta"	Slušanjem, čitanjem	Komuniciranjem	Knjige, baze, predavanja
Tipovi znanja	Šta se uči	Kako se uči	Kako se širi znanje	Mediji širenja															
Meta znanje	Znati "zašto"	Refleksivno	Komuniciranjem	Knjige, baze, predavanja															
Eksplicitno znanje	Znati "šta"	Slušanjem, čitanjem	Komuniciranjem	Knjige, baze, predavanja															

	Tacitno znanje	Znati "kako"	Korišćenje, činjenje	Brainstorming, takmičenje	Praktično iskustvo, učenje, obuka
	Skriveno znanje	Znati "kako da saznajemo"	Socijalizacija	Preko ciljnih grupa	Propitivanje, stvaranje prepostavki
	Znanje o odnosima	Znati "ko je ko"	Interakcija	Partnerstvo, Timski rad	Društvene institucije
<i>Upravljanje znanjem</i>	Upravljanje znanjem predstavlja obavljanje aktivnosti vezanih za otkrivanje, obuhvatanje, dodeljivanje i primenu znanja, na što je moguće jeftiniji način, sa ciljem da se poveća uticaj znanja na postignuća neke organizacije. Upravljanje znanjem vuče svoje korene iz ekonomije, sociologije, filozofije i psihologije.				
<i>Transfer znanja</i>	Transfer znanja predstavlja prenošenje znanja sa izvora na način kako bi ga primalac mogao naučiti i primeniti. Izvori i primaoci znanja mogu biti pojedinci, grupe, timovi, organizacione jedinice ili cele organizacije, u bilo kojoj kombinaciji. Znanje koje se transferiše može biti neizrečeno, eksplicitno ili može predstavljati kombinaciju ova dva vida				
<i>Veštine</i>	Veštine predstavljaju naučene ili stečene načine ponašanja. Smatra se da su veštine naučene sposobnosti koje omogućavaju da se sa maksimalnom izvesnošću unapred odredi ishod, često sa minimumom vremena ili energije. Veština je mogućnost pojedinca da brzo i tačno izvršava niz operacija za lakše i uspešnije obavljanje nekog zadatka. Razlikuju se psihomotoričke veštine, kod kojih je važna motorička komponenta i verbalno-simboličke veštine. Da bismo stekli neku veštinu, nije važno samo da imamo dar već i da tu veštinu uvežbamo, da imamo motivaciju i da, ukoliko ih posedujemo, iskoristimo ranije stečena znanja, veštine i iskustva.				
<i>Iskustvo</i>	Ljudsko iskustvo je integracija vidova znanja, veština i orientacija koja omogućava da se ista, slična ili analogna problemska situacija determiniše i reši na isti, sličan ili analogan način.				
<i>Radionica</i>	Radionica je oblik obrazovnog rada, najčešće korišćen u neformalnom obrazovanju. Radioničarski način rada je <b>grupni metod</b> . Jedna od osnovnih razlika u odnosu na „klasičan“ način podučavanja je da podrazumeva <b>aktivnost svih</b> učesnika radionice i činjenica da se cilj postupka realizuje kroz celokupan proces u kojem podjednako učestvuju svi akteri. Ovde se znanje ne servira kao „gotov proizvod“ već se do njega <b>dolazi</b> zajedničkim angažovanjem. Cilj radionice je razvijanje neke karakteristike kod učesnika: znanja, veštine, sposobnosti, itd. Radionice imaju jasno definisana pravila koja objašnjavaju kako se u njima radi, oblike i tehnike rada i načine provere njihove uspešnosti. Ono što im je zajedničko, jeste da je to forma obučavanja koja <b>podrazumeva</b> lično i aktivno zalaganje svakog učesnika, razvoj tolerancije, raznovrsnost komunikacije, razmenu ličnog iskustva, međusobno prihvatanje i razvoj pozitivnog autoriteta.				