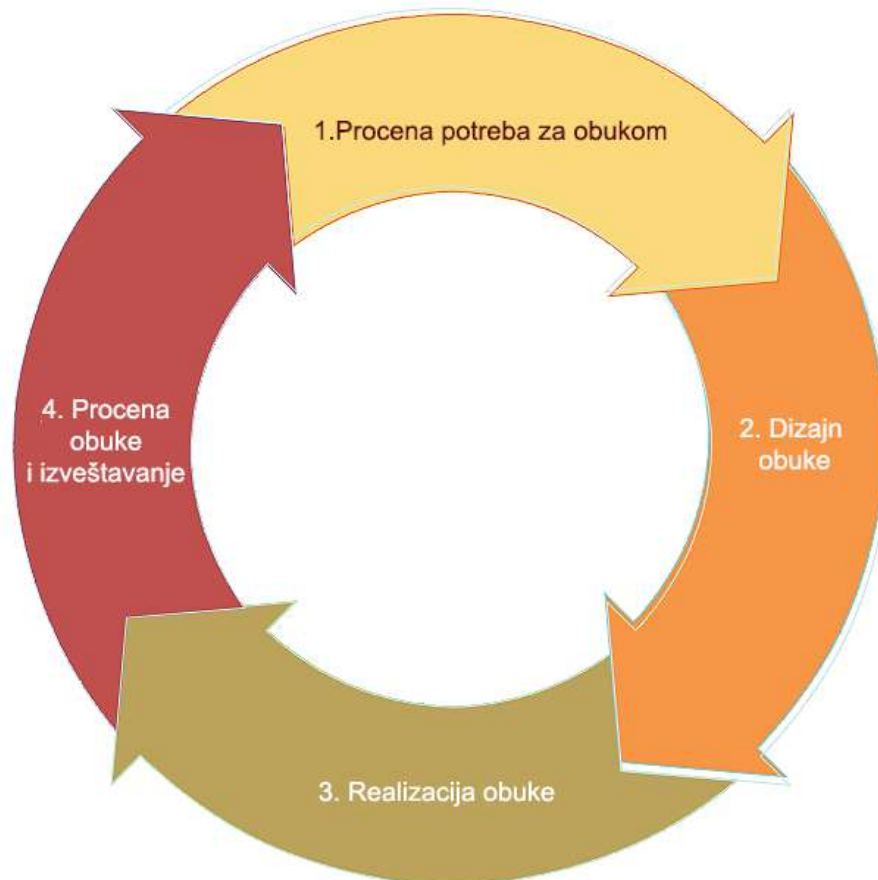


# DEMOS Priručnik za sprovođenje obuke

## 2019



## Sadržaj

Uvod u DEMOS Priručnik za sprovođenje obuke .....	3
Svrha priručnika za sprovođenje obuke .....	3
Vodeća načela .....	3
<b>HELVETAS Načela DEMOS obuka</b> .....	4
Komunikacija .....	4
Ciklus obuke .....	5
Faza I: Procena potreba za obukom .....	5
1. KORAK: Procena potreba za učinkom u opštinama (institucijama) .....	6
2. KORAK: Procena potreba za obukom pojedinca/učesnika .....	6
Faza II: Osmišljavanje kurseva obuke .....	7
Faza III: Sprovođenje obuke .....	8
Faza IV: Evaluacija i izveštavanje o obuci .....	8
Spisak aneksa .....	10

## Uvod u DEMOS Priručnik za sprovođenje obuke

Decentralizacija i opštinska podrška (DEMOS), projekat švajcarske agencije za razvoj i suradnju (SDC), koji sufinansira Švedska i sprovodi HELVETAS Swiss Intercooperation - Kosovo DEMOS podstiče i podržava svih 38 opština na Kosovu u postizanju demokratske lokalne uprave i boljeg opštinskog upravljanja gde društveno inkluzivno upravljanje i pružanje efikasnih usluga odgovaraju prioritetima i potrebama građana. Projekat takođe podržava Vladu Kosova u razvoju sistemskih politika koje pogoduju decentralizovanom upravljanju.

DEMOS podržava opštine kroz Grant učinka - što je bolji učinak, veći je grant. Učinak opštine procenjuje se korišćenjem sistem upravljanja učinkom Ministarstva administracije lokalne samouprave (MALS). Izgradnjom konkurencije među opštinama, mehanizam granta učinka namerava **pokrenuti pozitivne promene u ponašanju** opština radi poboljšanja **demokratskog upravljanja, upravljanja finansijama i ljudskim resursima, transparentnosti i integriteta**.

Pored Granta učinka, DEMOS nudi obuke opštinskog osoblja koje ih osnažuju za postizanje boljih rezultata. Obuke se održavaju u područjima u kojima je postignut slabiji učinak.

DEMOS aktivno komunicira i koordiniše sa relevantnim akterima tokom svih faza programa obuke.

## Svrha priručnika za sprovođenje obuke

Ovaj Priručnik za sprovođenje obuke osmišljen je od strane DEMOS-a za internu upotrebu sa ciljem da pomogne trenerima da procene potrebe za obukom i osmisle, pruže i vrednuju standardizovane obuke. Prema tome, četiri glavna odeljka priručnika pokrivaju četiri glavne faze ciklusa obuke: (i) procena potreba za obukom, (ii) dizajn kursa obuke, (iii) pružanje obuke i (iv) evaluacija i izveštavanje.

## Vodeća načela

Prilikom dizajniranja intervencija za razvoj kapaciteta treba pažljivo razmotriti kako spojiti pristupe za učenje. U konceptu **HELVETAS-a za razvoj kapaciteta** primenjuju se kombinacije od 70%, 20% i 10%:

- 10% učenja događa se pohađanjem formalnih obuka
- 20% učenja događa se u interakciji sa i preko drugih, takozvanim učenjem sa kolegama (npr. koučing, mentorstvo, razmena znanja u mrežama, posete u cilju razmene, stažiranje, raspoređivanje, stipendije itd.)
- 70% učenja događa se primenom u praksi

Zbog projektnog pristupa DEMOS-a, ovaj se priručnik odnosi samo na obuke. Ipak, kombinovani pristup učenju ugrađen je u ciklus obuka. S tim u vezi, načela razvoja kapaciteta Helvetas prilagođena su specifičnim DEMOS potrebama.

## HELVETAS Načela DEMOS obuka

Za napore na izgradnji kapaciteta kroz obuku, DEMOS se pridržava skupa prilagođenih načela HELVETAS. DEMOS posvećuje veliku pažnju rodnoj i socijalnoj jednakosti tako što transverzalno integriše ugrožene grupe u ciklus obuke, sa posebnim fokusom na žene i nevećinske zajednice.

Osiguranje odgovornosti lokalnih aktera: Podržati liderstvo lokalnih aktera, osigurati posvećenost procesu ključnih aktera; podržati aktere u smislu sprovođenja samoanalize i samodijagnoze, kako bi bili u mogućnosti da sami upravljaju procesom promena.

Svesnost postojećih kapaciteta u sistemu: Svaka analiza trenutne situacije i konteksta treba izneti postojeće kapacitete, postojeću lokalnu ekspertizu, priče o uspehu, informacije o prethodnoj podršci za razvoj kapaciteta i identifikaciju obećavajućih ulaznih tačaka.

Preuzimanje uloge fasilitatora: Kao eksterni akteri, preuzimamo ulogu fasilitatora. Kao takvi, pratimo proces promena koji vode akteri u sistemu.

Odvajanje vremena za izgradnju osnove poverenja sa akterima. Nikad ne zaboravite: razvoj/obuka kapaciteta je proces međusobnog učenja.

Razmotrite interese, moć i politiku: Budite svesni različitih interesa, pozicija i odnosa moći između aktera u sistemu. Radite sa pokretačima promena i integrišite uticajne aktere u proces.

Osiguranje osnove kapaciteta unutar sistema: Kad god je moguće, radite sa i preko lokalnih graditelja kapaciteta (npr. obrazovni instituti, univerziteti, lokalne službe za podršku poslovanju itd.) i osigurajte da se novi kapaciteti usidre u sistemu.

Podsticanje prototipiranja i testiranja: Umesto dugotrajnih analiza i linearnog planiranja: Podstaknite eksperimentalno učenje, pilot postupke, pokušaj i pristup greškama; osigurajte brze petlje za povratne informacije kako biste brzo naučili iz ovih testova. Rad kroz modele i pionire: prepoznati pionire i uzore; ojačajte ih i širite njihov primer.

Proaktivno se bavite potencijalnim otporom promenama: Budite svesni potencijalnih blokada i stavova lokalnih aktera na promene; gradite saveze kako biste dosegli do agenata promene i lidera u mišljenju.

## Komunikacija

Komunikacija je od najveće važnosti u razvoju i održavanju obuke. U skladu sa celokupnom komunikacionom strategijom DEMOS-a, komunikacija vezana za obuke uključuje:

### Širenje informacija

Da bi se uspostavio kanal za razmenu informacija o obukama sa opštinama, kao i sa širom javnošću, DEMOS objavljuje bilten. O specifičnostima koje se odnose na sadržaj i modalitet distribucije treba odlučiti prema potrebama i zahtevima obuke.

### Informativne sesije

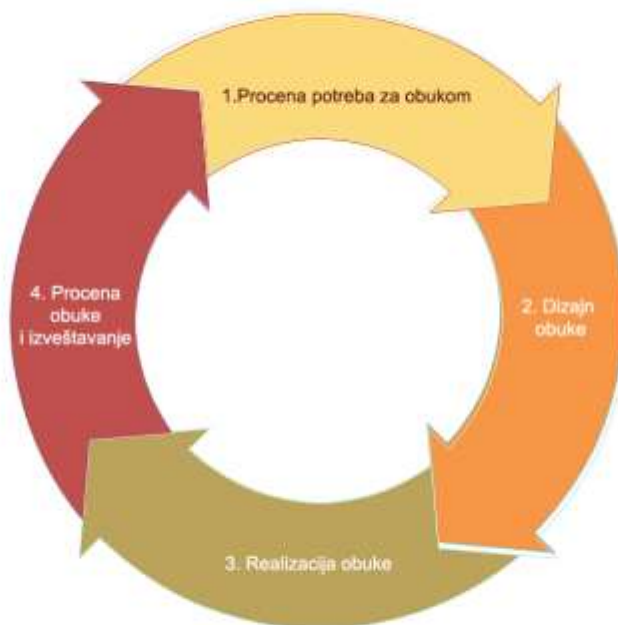
Kako bi se podstaklo učešće predstavnika opština na DEMOS obukama, organizovaće se sastanci na kojima će se razgovarati o programima obuke. Sastanci će imati za cilj uključivanje opština za pružanje povratnih informacija i ideja o tome kako da se obuke učine još atraktivnijim za njih.

## Internet platforme

Događaji u vezi sa obukama biće obuhvaćeni i komunicirani putem službene veb stranice DEMOS-a i platforme društvenih medija. Aktivnosti bi mogle biti prikazane kroz, ali ne ograničavajući se na: priče o uspehu, odnose sa javnošću, pisanje kratkih vesti, video priče, vokalne popove, letke itd..

## **Ciklus obuke**

Grafikon u daljem tekstu prikazuje tok DEMOS-ovog četvorofaznog ciklusa obuke:



## **Faza I: Procena potreba za obukom**

Procena potreba za obukom osmišljena je da identifikuje glavne prioritetne potrebe kojima će se DEMOS baviti kroz obuku. Ciljna grupa procene potreba uključuje opštinske civilne službenike i politički izabrane i imenovane predstavnike, koji imaju ulogu u pokazateljima dodele grantova. Obuka ima za cilj da utiče na znanje, veštine i ponašanje učesnika. To direktno odgovara ciljevima projekta DEMOS, koji naglašavaju (i) poboljšanje učinka opština u oblasti opštinskog upravljanja, i (ii) reforme u okviru politike, čineći ih pogodnijim za decentralizovanu lokalnu upravu.

Procena potreba sastoji se od dva koraka za koje se očekuje da se sprovedu na godišnjoj osnovi, nakon što postanu dostupni podaci o uspešnosti:

- i) procena opštinskih (institucionalnih) potreba za učinkom, koja se bavi procesima institucionalnog upravljanja, i
- ii) procena potreba pojedinaca koji su ciljani za učešće u obukama.

## **1. KORAK: Procena potreba za učinkom u opštinama (institucijama)**

Procenu potreba sprovode zaposlenici i stručnjaci projekta DEMOS. Ovaj se korak sastoji od tri metode i koraka (i) **analiza podataka** pokazatelja koji se temelje na učinku; (ii) **pregled literature** i (iii) **terenske aktivnosti**, koje pomažu projektu da analizira rad opštine i utvrdi prioritete za osmišljavanje i sprovođenje obuka.

**Analiza podataka:** U svrhu strukturisanja procene potreba, podaci se analiziraju sa tri stajališta:

- i) *Broj opština* koje su pokazale loš, prosečan/umeren i dobar učinak prema podacima granta učinka.
- ii) *Ponderisani prosek učinka opština* po svakom pokazatelju, koji pokazuje opšti nivo učinka na nivou Kosova.
- iii) *Broj opština koje se nalaze na ivici učinka*, naime tamo gde bi malo više napora postavilo opštinu na višem nivou u sistemu bodovanja za grant učinka.

Ove analize daju doprinos da se shvati opština koja zaostaje u pogledu učinka i u kojoj je meri na ivici poboljšanja.

**Pregled literature:** Da bi se dublje razumeo rad opštine, potrebno je preduzeti dodatni korak da se pređu „sirovi podaci“ i istraže sekundarni izvori drugih organizacija. To uključuje analizu političkih i pravnih dokumenata, izveštaja itd. izrađenih od strane vlade, civilnog društva i/ili međunarodnih organizacija u cilju unakrsne provere nalaza iz analize podataka. Ovaj pregled pruža kvalitativne informacije za bolje razumevanje i tumačenje pokazatelja učinka koji su izneseni u brojčanom/procentnom iznosu.

**Terenske aktivnosti:** Ovo uključuje diskusiju fokus grupa sa odabranim opštinskim predstavnicima po oblastima pokazatelja grantova učinka. Cilj mu je konačna validacija nalaza iz analize podataka i pregleda literature. Ovi razgovori daju dalji kvalitativni doprinos razumevanju razloga za loš, prosečan ili dobar učinak opština u određenim pokazateljima.

Ove tri metode i koraci postupka procene zaključuju se Izveštajem o proceni potreba (NAR), koji oslikava potrebe i prioritete opština da poboljšaju učinak u grantu učinka. Pomoć opštinama određuje se na temelju niza kriterijuma: jesu li identifikovani problemi tehnički (a ne politički), hoće li neki drugi alat ili sistematska promena biti efikasniji (poput komunikacije ili intervencije politike) ako se preklapaju sa drugim projektima, ponder pokazatelja učinka i učinak opština na osnovu broja opština.

## **2. KORAK: Procena potreba za obukom pojedinca/učesnika**

Jednom kada su potrebe identifikovane i prioritizovane u NAR-u, može započeti drugi korak procesa procene potreba. Ovo uključuje procenu potreba pojedinaca od kojih se očekuje da pohađaju obuke. DEMOS je razvio komunikacionu strategiju koja sadrži predloge za izgradnju kapaciteta koji se ne mogu rešavati na formalnoj obuci.

Budući da se treba voditi računa o potrebama polaznika obuke, procena će se zasnivati na **upitniku** (videti ANEKS 1) o određenom predmetu/temi obuke. Uzima u obzir obrazovanje i iskustvo polaznika, kao i njihova očekivanja od određene obuke. Prikupljene informacije moraju sadržati ciljeve određene obuke i prilagoditi ih prema specifičnim potrebama ciljnih grupa u odnosu na potrebe opštinskog učinka. Pojedinačna procena potreba za obukom takođe može uključivati diskusije u fokus grupama sa odabranim pojedincima iz obuke ciljanih predstavnika opštine (videti ANEKS 2).

Povratne informacije o upitniku mogu se prikupiti e-mailom, putem online anketa, telefonskih poziva, poseta na terenu ili fokus grupe/radionice ili kombinacijom dve ili više ovih opcija. Povratne informacije biće rezimirane u izveštaju (videti ANEKS 3). Nalazi procene potreba polaznika zajedno sa institucionalnim potrebama biće osnova za osmišljavanje obuke.

Svi podaci pruženi u fazi procene potreba za obukom su poverljivi i korišće se samo za razvijanje obuke u toj oblasti.

## Faza II: Osmišljavanje kurseva obuke

Osmišljavanje kurseva obuke prati fazu procene potreba. Procena potreba za obukom je osnov koji daje podsticaj trenerima (treneru/fasilitatoru) da započnu osmišljavanje obuke nakon završetka procene potreba za obukom.

Bez adekvatne pripreme ne može doći do efikasne obuke. Pravilo obuke pet „P“ je: Pravilna priprema sprečava slab učinak (**Proper Preparation Prevents Poor Performance**). Važnost pravilnog osmišljavanja obuke ne može se preuveličati. „Ako ne uspete da planirate, planirajte da odustanete“, a trener mora osigurati da se svi potrebni faktori uzmu u obzir. Na uspeh obuke uveliko utiče i efikasnost priprema. Pravilno osmišljavanje obuke pre početka obuke znači da se tokom sesije niko ne sme ometati brigom hoće li sve ići po želji, jer je dobro planirano. Profesionalni treneri obično izdvajaju do tri sata vremena za svaki sat izvođenja obuke, jer zadaci van obuke zahtevaju više od dvostrukog vremena potrebnog za sprovođenje iste.

Treneri planiraju dovoljno vremena i osiguravaju usklađivanje ciljeva sa ciljanim auditorijumom. Uz to, treneri moraju imati na umu da su grupe raznolike i uče na različite načine i mogu odabrati više načina učenja. Na primer, neki uče bolje vizualizacijom, neki radeći, a neki u timovima, neki čitajući itd. Sve ovo podvlači zašto je važno upoznati polaznike pre početka obuke.

Osmišljavanje uključuje: identifikaciju pojedinačnih i grupnih ciljeva obuke, identifikaciju koje će se meke i tehničke veštine steći, postojeća i željena znanja i stavove za uključivanje u obuku, priprema resursa i materijala za obuku, priprema mesta održavanja obuke, izrada osnove sesija, razvoj sadržaja obuke, identifikacija ciljne grupe, razvoj mehanizama evaluacije (kao što su obrasci itd.).

U procesu osmišljavanja obuke postoje aktivnosti koje je potrebno isplanirati od strane trenera pre, za vreme i nakon obuke.

Aktivnosti pre obuke povezane su sa sadržajem, strukturom, vremenskim okvirom i ljudima koji su uključeni. Tokom ove faze, treba biti oprezan prilikom postavljanja ciljeva jer određuje smer obuke. Treneri moraju pretvoriti potrebe za učenjem u ciljeve učenja:

- Napravite redosled sadržaja i aktivnosti
- Prilagodite kurs obuke potrebama učenika
- Primenite načela kombinovanog učenja

U ovoj fazi su identifikovani i učesnici pa DEMOS od trenera zahteva da poštuju rodna i socijalna načela jednakosti. Broj polaznika u grupi za obuku ne sme biti veći od 25. Treba pripremiti dnevni red i poziv za obuku (videti ANEKS 4).

Obuke bi se trebale sprovoditi u skladu sa prilagođenim Helvetas načelima navedenim na početku ovog priručnika, kao i u skladu sa priloženim aneksima. Obuke trebaju biti interaktivne, koristeći različite metode, rad u grupama, individualni rad, pitanja i odgovore, brainstorming, igru uloga, debate, vežbe za podizanje energije, učenje sa kolegama itd. Dizajneri bi takođe trebali razgovarati o odabiru mesta i vremena, odabiru i zakazivanju mesta održavanja obuke, redovno

komunicirati sa pomoćnim trenerima, distribuiranju materijala za obuku i dogovaranje/mobilizacija resursa.

Važno je da je kurs obuke osmišljen zajednički između konsultanata i osoblja DEMOS-a. Očekuje se da će savetnici koje DEMOS ugovori biti stručnjaci za sadržaj obuke.

U fazi dizajna obuke, treneri bi trebali navesti detalje obuke u obrascu sadržaja obuke (videti ANEKS 5). Trener takođe treba imati kapacitete moderatora koji vodi diskusije, stimulira angažman učesnika, rezimira i sintetiše informacije.

Nakon što se prikupe ili pripreme svi potrebni materijali za obuku, potrebno je pripremiti individualni plan obuke. Plan sesija je dokument koji treneri koriste za vođenje i upravljanje održavanjem pojedinih obuka. Svaka obuka bi trebalo da ima vlastiti plan obuke/sprovođenja. DEMOS je razvio obrazac za sadržaj sesije koji će služiti kao vodič i treba ga slediti tokom faze izrade obuke. Kao posljednji korak ove faze pripremiće se power point prezentacija pomoću Helvetas-ovog obrasca (videti ANEKS 6). Tokom osmišljavanja obuke, treneri bi trebali razmotriti savete u ANEKSU 7.

Aktivnosti „tokom sprovođenja obuke“ takođe su važne. Ove se aktivnosti odnose na upravljanje vremenom i prostorom za svaku sesiju, rešavanje programskih i logističkih problema (hrana, smeštaj, rezervacije, odlasci, odmori, pauze), izgled trenera itd..

Aktivnosti nakon obuke uglavnom su povezane sa evaluacijom kursa obuke i izveštavanjem. Tokom osmišljavanja obuke, treneri takođe trebaju navesti metodologiju za evaluaciju obuke.

### **Faza III: Sprovođenje obuke**

Nakon završetka faze razvoja obuke, sledi faza sprovođenja obuke. Sprovođenje obuke bi trebalo, koliko je to moguće, biti u skladu sa odobrenim dizajnom obuke. Pa ipak, mogu se naći slučajevi kada su potrebna mala prilagođavanja i promene kako bi se odgovorilo na očekivanja učesnika u obuci. Predstavnici DEMOS-a i stručnjaci za obuku zajednički su odgovorni za osiguravanje uspostavljanja logističkih aranžmana (videti ANEKS 8). Tokom pružanja obuke, osoblje DEMOS-a će pružiti podršku sprovođenju obuke obezbeđivanjem jednog od dva facilitatora obuke (videti ANEKS 9).

Osoblje DEMOS-a i stručnjaci za obuku trebali bi unapred osigurati mesta za obuku, tako da obuka može početi na vreme. DEMOS-ovo osoblje obavlja sve potrebne pripreme u vezi sa pripremom sertifikata o pohađanju (videti ANEKS 10) za sve polaznike obuke koji će prisustvovati svim sesijama obuke.

DEMOS, prilikom sprovođenja obuke, koristi sledeća 5 vodeća načela (videti ANEKS 11 za detaljniji opis načela):

- i. **Angažovanje učesnika**
- ii. **Korišćenje raznih metoda**
- iii. **Osiguranje relevantnosti**
- iv. **Stvaranje okruženje koje je dobro i za um i za telo**
- v. **Biti strukturiran**

### **Faza IV: Evaluacija i izveštavanje o obuci**

Ovo je aktivnost nakon obuke koja predstavlja poslednju fazu ciklusa obuke. Treneri bi trebali, na osnovu ispunjenih obrazaca za evaluaciju ili alternativnih dogovorenih metoda, dobiti informacije kako je obuka održana, što treba poboljšati za sledeći obuku i kako će izgledati sledeći dizajn obuke (videti ANEKS 12). Stoga bi se sve povratne informacije trebale odražavati

u izveštaju o obuci (ANEKS 13), uključujući obrazac za evaluaciju koji bi trebao biti predstavljen u narativnom i vizualnom obliku. Trener treba proceniti sprovođenje obuke, korišćene metode, upravljanje vremenom i da li su li primenjeni svi zahtevi koji proizlaze iz ovog vodiča.

Postoje tri glavna razloga za evaluaciju obuke:

### *1. Postizanje ciljeva obuke*

Evaluacija održane obuke omogućava proveru da li su polaznici efikasno opremljeni pravim veštinama i znanjem za obavljanje svojih uloga. Nastavak osposobljavanja ljude za procese ili sisteme koji su sada zastareli je jednostavno gubljenje vremena. Ako ljudi napuste obuku sa nedostatkom u svojim veštinama i znanju, u najboljem slučaju mogu ograničiti produktivnost. A u najgorem slučaju može ugroziti pružanje usluga i percepciju javnosti o instituciji u kojoj rade. Da bi se osiguralo da obuka ostane usklađena sa ciljevima, potrebno je na neki način izmeriti njen učinak. Postoji niz tehnika evaluacije obuke koje omogućuju ovo: a) identifikovanje glavne tačke obuke uoči pružanja obuke, b) posmatranje reakciju polaznika od strane trenera u svakom trenutku, c) sprovođenje evaluacije obuke tokom i nakon obuke.

### *2. Razumevanje efekata obuke*

Pružanje snažnih dokaza iz celokupnog obrasca rezultata evaluacije obuke može pomoći u sprečavanju kratkoročnog razmišljanja o dobitima obuke. Želeli bismo osigurati da sva područja obuke doprinose boljem učinku polaznika. Učesnicima treba dati mogućnost da daju svoje mišljenje o tome kako su kasnije mogli preneti znanje stečeno obukom na svoje radno mesto. Međutim, ovo bi najverovatnije trebalo dobro pogledati nakon završetka obuke, a možda čak i sprovesti detaljniju studiju.

### *3. Pобољшanje obuke*

Evaluacija će omogućiti identifikovanje načina na koji je moguće poboljšati obuku. Treneri takođe mogu koristiti ovu povratnu informaciju da bi izmenili kurs obuke za buduće sesije.

Nakon prikupljanja svih podataka iz obrazaca evaluacije i napomena iz zapažanja trenera, izveštaj će se sastaviti kao konačni rezultat. Završni izveštaj mora odražavati opis rezultata radionice, uključujući: postupak evaluacije, obrazac za evaluaciju nakon obuke, napomene iz opservacija stručnjaka za obuku, naučene lekcije, postignuća i preporuke za buduće razmatranje.

**Završni izveštaj o obuci** dostavlja se po završetku obuke. Izveštaj treba da sadrži opis osnovnih informacija, metode sprovođenja obuke i analizu rezultata, kao što su planiranje, postupak sprovođenja i evaluacije, kao i opažanja trenera, naučene lekcije, zaključke i preporuke za buduće razmatranje (videti ANEKS 13). Izveštaj treba biti analitički, uključujući narativnu i vizualnu prezentaciju procesa.

## Spisak aneksa

Sledeći aneksi predstavljaju šablone koji obuhvataju sve faze obuke

ANEKS 1 Upitnik za procenu potreba za obukom

ANEKS 2 Metodologija diskusija fokus grupe

ANEKS 3 Izveštaj o proceni potreba za obukom

ANEKS 4 Pozivnica i dnevni red

ANEKS 5 Sadržaj sesije

ANEKS 6 Power point prezentacija

ANEKS 7 Zadaci i saveti za pripremu kursa obuke

ANEKS 8 Zadaci i saveti u pogledu sprovođenja obuke

ANEKS 9 Uloga DEMOS fasilitatora

ANEKS 10 Obrazac sertifikata

ANEKS 11 Pet vodećih načela obuke

ANEKS 12 Obrazac evaluacije

ANEKS 13 Izveštaj o obuci



Decentralizacija i podrška opštinama (DEMOS) projekat je Švajcarske agencije za razvoj i saradnju (SDC), koji sufinansira Švedska, a sprovodi HELVETAS Swiss Intercooperation - Kosovo.

## ANKES 1 Upitnik za procenu potreba za obukom

Projekat SDC/DEMOS je u procesu razvoja obuke u okviru programa izgradnje kapaciteta za opštinske službenike. Program izgradnje kapaciteta ima za cilj da pomogne opštinskim službenicima u poboljšanju njihovog učinka. Sledeća obuka će biti koncentrisana na **naziv obuke**.

Da biste saznali više o problemima i preprekama **tema obuke** i **ključnim pitanjima koja se trebaju rešiti obukom**, SDC/DEMOS Vas ljubazno moli da popunite ovaj upitnik kako biste identifikovali konkretne potrebe opštinskog osoblja prema ovoj temi. Rezultati ove diskusije će usmeravati sprovođenje daljih obuka prema ovoj temi.

Uveravamo Vas da će odgovori dati u ovim upitnicima i mišljenja izražena tokom sesije biti u krajnje poverljivi.

Ovaj upitnik će služiti za pripremu obuke o **naziv obuke** na lokalnom nivou.

Za popunjavanje upitnika potrebno je oko 10 minuta.

Molimo popunite ovaj obrazac i pošaljite ga e-mail-om na **email** najkasnije do **datum** do 16:00.

Imajte na umu da će nalazi biti anonimni

**Hvala Vam!**

### Lični podaci (opciono)

1. Pol

- Gđa.  
 Gdin.

2. Ime i prezime:

3. Godine starosti:

- 18 – 30  
 31 - 45  
 46 - 65

4. Etnička pripadnost:

### Obrazovanje

5. Zaokružite odgovarajuće univerzitetsko obrazovanje:

	Osnovne studije	Master studije	Doktorske studije	Bez diplome
Oblast studija				

### Navedite oblast studija kako je napisano u diplomi

### Stručno iskustvo

6. Navedite poslednje dve pozicije (uključujući trenutnu) a koje se odnose na vaše profesionalno iskustvo:

#### 6.1. Trenutna pozicija

<b>Opština</b>	
<b>Pozicija</b>	
<b>Zadaci i odgovornosti</b>	

<b>na ovoj poziciji</b>	
<b>Datum početka</b>	

### 6.2. Prethodna pozicija

<b>Institucija</b>	
<b>Pozicija</b>	
<b>Zadaci i odgovornosti te pozicije</b>	
<b>Radni staž</b>	

7. Navedite koliko je važna obuka **naziv obuke** za vaš rad/ispunjenje vašeg mandata?

a) veoma važna
b) važna
c) važna u manjoj meri
d) uopšte nije važna

8. Da li ste ikada učestvovali u obuci vezano za **naziv obuke**:

<b>O čemu je bila obuka?</b>	
<b>Kada ste pohađali obuku?</b>	
<b>Ko (kompanija/institucija) je održao obuku?</b>	

## **Potrebe za obukom**

9. Navedite svoje potrebe za učenjem za naziv obuke:

1. Više znanja o <u>naziv obuke</u> uopšte?
2. Više znanja o pravnom okviru vezano za <u>naziv obuke</u> ?
3. Više znanja o <u>naziv obuke</u> na lokalnom nivou?
4. Ostalo (navedite)

## **ANEKS 2 Metodologija diskusije fokus grupe**

Ovaj dokument definiše metodologiju koja će se koristiti za diskusiju fokus grupe. Nalazi proizašli iz diskusija korišćene se za osmišljavanje obuke o određenim temama.

**Zašto diskusije fokus grupe:** Za završetak obuke organizovaće se diskusije fokus grupe sa relevantnim opštinskim službenicima. Upitnici daju vrlo korisne informacije o mišljenju ispitanika/učesnika, ali nisu baš interaktivni. Cilj diskusije fokus grupe je potvrditi nalaze iz upitnika i stvoriti ideje koje mogu pružiti važne informacije za osmišljavanje obuke. Fokus grupa bi trebala pokrenuti detaljnije informacije o stavovima, osećanjima, verovanjima, iskustvima i reakcijama ispitanika.

Fokus grupa treba da identifikuje i proceni potrebe opština za pokazatelje granta učinka, posebno u pogledu obuke.

**Uloge diskusije fokus grupe:** U procesu sprovođenja fokus grupa postoje tri ključne uloge: koordinacija, fasilitacija i vođenje beleški. Koordinacija uključuje identifikaciju zadataka, osiguravanje potrebne logistike kao i identifikovanje učesnika za fokus grupe. Fasilitacija uključuje, ali nije ograničena na vođenje rasprave o posebnim, unapred određenim temama, na objektivan i način na koji se iskazuje poštovanje. Vođenje beleški podrazumeva vođenje beleški od strane nekog ko može izvući glavne tačke iz izjava učesnika. Vođenje beleški je takođe postupak identifikacije dobrih citata koji se mogu koristiti za Izveštaj o proceni potreba za obukom.

Trener(i) i određeni zaposleni DEMOS-a vršiće ulogu koordinacije. Oboje će biti odgovorni za fasilitaciju i vođenje beleški.

**Učesnike fokus grupe:** a) treba pažljivo angažovati da predstavljaju ciljano stanovništvo; b) ne više od 12 ljudi u grupi; c) posebnu pažnju posvetiti socijalnoj uključenosti kao što su pol, etnička pripadnost itd.

**Okruženje fokus grupe:** a) ugodno; b) odgovarajuće postavljena mesta za sedenje; c) otvoreno i sigurno okruženje za diskusiju; d) ne duže od 90 minuta po sesiji; e) obezbediti vodu, sveske i hemijske olovke itd.

**Fasilitacija fokus grupe:** a) fasilitator bi trebao biti vešt u grupnim diskusijama; b) koristi unapred određena pitanja; c) uspostavlja i podstiče otvorenu raspravu; d) osigurava angažovanje svih učesnika; e) sprovodi analizu i izveštavanje.

**Vođenje beleški fokus grupe:** a) zapisivanje beleški (na laptopovima ili ručno i/ili snimanje); b) saglasnost za snimanje i nadgledanje opreme za snimanje (ako se koristi).

**Pitanja za diskusiju u fokus grupi:** a) postavljanje pitanja koja daju značajne informacije; b) primena otvorenih pitanja (npr. o čemu razmišljate ..., kako ste se osećali ...? Kako vam se čini

...? šta vam se najviše sviđa ...? itd.); c) izbegavajte dihotomna pitanja (da/ne pitanja); d) postavljanje pitanja o rezimeu (npr. nakon svakog rezimea pitajte „Da li je ovo adekvatan rezime?).

## Izveštavanje i analiza

Izveštavanje će uključivati opšte podatke o procesu učestvovanja i organizovanja fokus grupe kao i rezultate dobijene u sklopu istraživanja radi izrade Izveštaja o proceni potreba za obukom.

Analiza će početi odmah nakon sprovođenja fokus grupa. Opširne beleške, citati i sažetak rasprave iz fokus grupe obuhvatiće kvalitativne podatke. Za svako pitanje postojaće opšti rezime iz diskusije fokus grupe.

Izveštavanje i analize biće sastavni deo Izveštaja o proceni potreba za obukom (ANEKS 3), uključujući kvalitativne podatke iz anketnog upitnika (ANEKS 1).

Detaljnije smernice o planiranju i izvođenju diskusije fokus grupe kao i izveštavanju navedene su u tabeli u nastavku.

<b>Detaljan dizajn diskusije fokus grupe</b>		
	<b>Opis</b>	<b>Imena fasilitatora i onih koji vode beleške Potrebni materijali Raspored prostorija</b>
Pripremni rad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovati učesnike</li> <li>• Definisati uloge i odgovornosti trenera/fasilitatora</li> <li>• Pripremiti upitnik</li> <li>• Pripremiti i poslati pozivnice</li> <li>• Rezervisati mesto</li> <li>• Osigurati prevod</li> <li>• Pripremiti i odštampati materijale</li> <li>• Ostala logistika</li> </ul>	
Vreme Uvodna sesija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvod i zahvaljivanje od strane DEMOS-a</li> <li>• Objasniti svrhu fokus grupe</li> <li>• Potvrditi da su učesnici potpisali listu učesnika</li> <li>• Opisati ulogu trenera i onih koji vode beleške</li> <li>• Opisati ulogu učesnika (npr. za razmenu iskustava i mišljenja, pozitivnih i negativnih)</li> <li>• Navesti da nema ispravnih ili pogrešnih odgovora/mišljenja</li> <li>• Navesti da bi svi trebali učestvovati u raspravi</li> <li>• Objasniti logistiku i osnovna pravila diskusije (dužina sesije, upotreba telefona, jedna osoba govori u isto jednom trenutku, piće, hrana itd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navesti materijale koji trebaju biti odštampani i obezbeđeni (brošura, hemijske olovke, fascikle, oprema, promotivni materijali itd.)</li> <li>• npr. Okrugli sto</li> <li>• Uređaj za snimanje</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objasniti svrhu vođenja beleški i/ili snimanja zvuka</li> <li>• Naglasiti da će pružene informacije biti poverljive</li> <li>• Odgovoriti na bilo koja početna pitanja učesnika</li> </ul>	
Vreme Sesija 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitanje 1 (i opisati osnovne informacije, citate itd)</li> </ul>	
Vreme Sesija ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitanje ... (i opisati osnovne informacije, citate itd)</li> </ul>	
Vreme Završna sesija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahvaliti se učesnicima</li> <li>• Ponoviti poverljivost primljenih informacija</li> <li>• Obavestiti o narednim koracima</li> </ul>	
Izveštavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dovršiti beleške i dokument o diskusiji</li> <li>• Analizirati informacije</li> <li>• Napisati izveštaj</li> </ul>	

### Aneks 3 Izveštaj o proceni potreba za obukom

***Predmet obuke***  
***Autor(autori)***

## **SADRŽAJ**

<b>Uvod</b>	<b>3</b>
<b>i) Rezultati ankete</b>	<b>4</b>
<b>ii) Rezultati fokus grupe</b>	<b>5</b>
<b>iii) Zaključni i preporuke</b>	<b>6</b>
<b>iv) Aneksi:</b>	<b>7</b>

## **ANEKSI**

Aneks 1 – Upitnik

Aneks 2 – Sirovi podaci

## **Uvod<sup>1</sup>**

*Uvod u temu obuke.*

*Kratak opis relevantnosti/značaja obuke.*

*Kratak opis procene potreba za obukom (priložiti upitnik) i rezultata (priložiti sirove podatke).*

*Kratak opis strukture izveštaja.*

---

<sup>1</sup> Ovaj odeljak treba da bude dug najviše 1/2 do 1 strane.

## i) Rezultati ankete

*Ovaj odeljak treba da bude dug najviše 1 do 2 strane.*

*Kratak opis sastava ciljne grupe (uključujući podatke predstavljene u daljem tekstu kao minimum).*

Anketa je poslata xx osobama, ali ih je ispunilo ukupno xx ispitanika, od kojih je odnos polova sledeći: xx žene i xx muškaraca.

Broj xx opština je učestvovalo u ovoj anketi (pozicije po općini): xx ispitanika

Prosečna starost ispitanika je xx.

Etnička pripadnost ispitanika: bilo je xxx<sup>2</sup>

U pogledu obrazovanja, xx ispitanika ima diplomu osnovnih/master/doktorskih studija. xx ispitanika je studiralo u xx.

Trenutne pozicije ispitanika odnose se na xx, dok su prethodne pozicije ispitanika povezane sa xx:

Većina ispitanika obuku „naziv obuke“ smatra od izuzetnog značaja.

Broj xx ispitanika je učestvovalo u sličnoj obuci, kao što je xx, organizovana od strane xx.

Ispitanici sledeće xx smatraju kao potrebu za obukom.

---

<sup>2</sup> Zapišite koliko: Albanaca, Srba, Turaka, Roma, Aškalija, Egipćana, Bošnjaka i ostalih, navedite.

## **ii) Rezultati fokus grupe**

*Ovaj deo ne treba da bude duži od 3 strane.*

*Kratak opis sastava učesnika u fokus grupi (slično kao i prethodno) i rezime diskusija.*

### **iii) Zaključci i preporuke**

*Ovaj deo ne treba da bude duži od 2 strane.*

*Kratak zaključak očekivanja učesnika i ciljevi učenja ovog predmeta obuke.*

- Očekivanja
- Predloženi ciljevi učenja
  - Ciljno znanje, veštine i/ili ponašanje
  - Kako ovi ciljevi doprinose poboljšanju učinka opština u temi obuke?
- Predloženo trajanje obuke
- Sledeći koraci

**iv) Aneksi:**

Aneks 1 – Upitnik

Aneks 2 – Sirovi podaci

## **ANEKS 4 Pozivnica i agenda**

*Decentralizacija i podrška opštinama (DEMOS) je projekat Švajcarske agencije za razvoj i saradnju (SDC), koji sufinansira Švedska, a sprovodi HELVETAS Swiss Intercooperation-Kosovo. Projekat podstiče i podržava 38 opština na Kosovu u postizanju demokratske lokalne uprave i boljeg upravljanja opštinom. Takođe podržava Vladu Kosova u razvoju sistemskih politika koje su pogodnije za decentralizovano upravljanje.*

### **Pozivnica**

SDC/DEMOS projekat pokreće kurseve obuke u području (**oblast obuke**), u sklopu obuke opštinskih službenika. Obuka ima za cilj da pomogne opštinskim službenicima da poboljšaju svoj učinak u vezi sa grantom učinka.

**xx opštine** su pozvane da učestvuju na obuci, sa sledećim predstavnicima opštine: **navedite pozicije učesnika**.

Ovo je **x dnevna** obuka, a održaće se **datum(i)**, od **x** do **x** časova, u **mesto održavanja obuke**.

Za više detalja pogledajte dnevni red.

Potvrdite svoje učešće [Ime i prezime] putem email-a: <**ime, prezime @helvetas.org**> ili putem telefona na: **xxx xxx**.

Bili bismo Vam veoma zahvalni na učešću na obuci.

S poštovanjem,

**[Ime i prezime]**,

<b>Dnevni red</b> <b>Tema obuke</b>	
<b>Svrha obuke</b> •	
<b>Prvi dan</b> <b>(Prostorija)</b>	
Trener/fasilitator	
<b>09:30 - 10:00</b>	Kafa – Registracija i dobrodošlica
<b>10:00 - 10:15</b>	Uvod,
<b>10:15 - 10:30</b>	Svrha obuke, pravila i opšte informacije
<b>10:30 - 10:50</b>	Predstavljanje učesnika
<b>10:50 – 11:30</b>	<b>Tema</b>
<b>11:30 – 11:45</b>	<b>Pauza za kafu</b>
<b>11:45 – 12: 30</b>	<b>Tema</b>
<b>12:30 – 13:00</b>	<b>Tema</b>
<b>13:00 – 14:00</b>	<b>Ručak</b>
<b>14:00 – 14:45</b>	<b>Tema</b>
<b>14:45 – 15:00</b>	<b>Tema</b>
<b>15:00- 15:15</b>	<b>Pauza za kafu</b>
<b>15:15 – 15:45</b>	<b>Tema</b>
<b>15:45 – 16:00</b>	Zaključak prvog dana
<b>Drugi dan</b> <b>(Prostorija)</b>	
Trener/fasilitator	
<b>09:30 - 10:00</b>	<b>Pauza za kafu</b>
<b>10:00 – 10:10</b>	<b>Tema</b>
<b>10:10 -11:00</b>	<b>Tema</b>
<b>11:00 – 11:15</b>	<b>Pauza za kafu</b>
<b>11:15 – 12:10</b>	<b>Tema</b>

<b>13:15 – 14:15</b>	<b>Ručak</b>
<b>14:15 – 15:15</b>	<b>Tema</b>
<b>15:15 – 15:45</b>	Zaključak, evaluacija i uručenje sertifikata o završenoj obuci

## ANEKS 5 Sadržaj sesije

NAPOMENA: Ovaj obrazac dizajna obuke treba da sadrži sve potrebne informacije i jasna uputstva za sprovođenje obuke. Treneri moraju detaljno ispuniti tabelu u nastavku, razrađujući metodologije i sve tražene detalje za svaku sesiju, uključujući sate i minute. Molimo pogledajte i koristite odgovarajuće savete iz aneksa 7 i aneksa 8.

<b>Naziv obuke</b>		
Ime trenera i fasilitatora	Imena dizajnera obuke i ljudi koji će obuku održati ukoliko su poznati	
Vremenski okvir, grad i mesto održavanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXXX</li> <li>• XXXXXX</li> <li>• XXXXXX</li> </ul>	
Broj pozvanih opština i pozicije učesnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opštine</li> <li>• Pozicije učesnika</li> </ul>	
Glavni problemi u vezi sa temom obuke i identifikovanim potrebama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratak opis (pozivanje na NAR i TNA izveštaj)</li> </ul>	
Ciljevi obuke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opis</li> </ul>	
Potrebe za logistikom	<i>Šta je potrebno?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Table sa listovima</li> <li>• Projektori</li> <li>• Transport</li> <li>• Ostali materijal za obuku</li> </ul>	Kako organizovati prostoriju u kojoj će se održati obuka? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prema obliku</li> <li>• Stolovi</li> <li>• Konferencija ?</li> <li>• Itd...</li> </ul>
Metodologija obuke <ul style="list-style-type: none"> <li>• kombinovani pristup učenju</li> <li>• pozivanje na pet osnovnih načela iz aneksa 11</li> <li>• metode koje će se koristiti (npr. PPT, igranje uloga, itd)</li> <li>• materijal za učenje (npr. zakonodavstvo, izveštaji, itd)</li> </ul>		
<b>Detaljni dizajn sesije</b>		
Vreme (prema dnevnom redu)	Opis	Imena trenera i fasilitatora Potreban materijal

		Uređenje mesta održavanja
Vremenski okvir sesije 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrodošlica i podela liste učesnika</li> <li>• Predstavljanje učesnika</li> <li>• Osnovna pravila</li> <li>• Opšti uvod o DEMOS-u i PG (grant učinka)</li> <li>• Ciljevi obuke</li> <li>• Očekivanja učesnika</li> <li>• Dnevni red</li> <li>• Opis metoda koje će se primenjivati</li> <li>• Rezime prethodnog dana (po potrebi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navesti materijale koji će se štampati i osigurati (brošura, olovke, mape, oprema, promotivni materijali itd)</li> </ul>
Vreme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opisati detalje sesije: sadržaj, metode koje će primenjivati itd</li> </ul>	
Vreme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opisati detalje sesije: sadržaj, metode koje će primenjivati itd</li> </ul>	
Vreme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opisati detalje sesije: sadržaj, metode koje će primenjivati itd</li> </ul>	
Vreme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opisati detalje sesije: sadržaj, metode koje će primenjivati itd</li> </ul>	
Vreme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opisati detalje sesije: sadržaj, metode koje će primenjivati itd</li> </ul>	
Vreme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opisati detalje sesije: sadržaj, metode koje će primenjivati itd</li> <li>• Zaključak dana</li> <li>• Zadovoljstvo obukom do sada, ako je primenjivo</li> </ul>	
Evaluacija obuke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opisati metod i proces evaluacije obuke</li> <li>• Dostavljanje popunjenih obrazaca za evaluaciju</li> <li>• Omogućavanje vremena za individualnu evaluaciju</li> </ul>	

NAZIV POKAZATELJA

NAZIV OBUKE

Ime i prezime trenera

Helvetas

Priština, mesec 2019.





# DEMOS

Decentralisation  
and Municipal Support  
SDC project implemented by Helvetas

Hvala!



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC



Sweden  
Sverige



HELVETAS

## ANEKS 7 Zadaci i saveti za pripremu kursa obuke

Neka od pitanja na koja je potrebno dati odgovor u fazi izrade kursa obuke su sledeća:

### Šta

- Koje znanje, veštinu i / ili ponašanje želimo razviti ili promeniti tokom obuke?
- Šta želimo da polaznici nauče tokom obuke?
- Koji se resursi moraju koristiti?
- Koje brošure, Power Point prezentacije itd. trebamo izraditi?
- Šta će polaznici uraditi nakon završetka obuke?
- Na koja centralna pitanja želimo da učesnici odgovore dok se obuka odvija?
- Koje su različite metodologije koje ćemo koristiti?

### Kako

- Kako osigurati da učesnici razumeju temu?
- Kako će se obuka odvijati?
- Kako se upravlja i fasilituje interakcija i dinamika između učesnika?
- Kako ćemo proceniti kvalitet i korisnost obuke kao i njeno sprovođenje?
- Kako će učesnici biti informisani o obuci i koliko dana pre početka obuke trebaju dobiti pozivnicu?

### Ko

- Ko su treneri i fasilitatori?
- Ko će vršiti fasilitaciju kog dela obuke?
- Ko će biti pozvan? (opštine, mesta, imena učesnika itd.)
- Ko će sastaviti i poslati pozivnice i dnevni red??

### Gde

- Gde je lokacija obuke, mesto, restoran itd.?
- Gde je mesto za preuzimanje, ako je potreban prevoz?

### Kada

- Kada će se obuka održati, (vreme i datum)?
- Kada poslati pozivnice?

## Aneks 8 Zadaci i saveti za održavanje obuke

Sledeće aktivnosti se sprovode tokom obuke, iste su pregrupisane i sprovode se na sledeći način:

### a) Dobrodošlica i uvod

- Kratka dobrodošlica na sesiju obuke (predstavnik DEMOS-a);
- Predstavljanje trenera;
- Predstavljanje dnevnog reda - kratak uvod u vremenski okvir, pauze, vreme završetka itd. Predstavljanje resursa za obuku kako bi se polaznici upoznali sa materijalima koje će koristiti i dobili sertifikat o pohađanju obuke;
- Upoznavanje učesnika/ „probijanje leda“ - što omogućava da se svi međusobno osete ugodno, ali isto tako omogućava treneru jasniju sliku o učesnicima i njihovim interesima. To je korisno kasnije kada trener treba da pozove određene ljude za dobijanje inputa;
- Postavljanje osnovnih pravila i očekivanja od obuke (uključujući stavljanje mobilnih telefona na tihi režim, poštovanje jedni drugih, itd ...).

### b) Logistički aranžmani

- Svaki trener i fasilitator treba da bude tačan, poštuje dnevni red, biti na mestu održavanja obuke najmanje 45 minuta pre početka iste (vreme putovanja treba planirati u skladu sa tim);
- Izgled prostorije prema planiranom formatu obuke;
- Svi elektronski uređaji za obuku trebaju biti spremni i testirani najmanje 20 minuta pre početka obuke (laptop/PowerPoint, projektor, ekran, laserski pokazivači, mikrofoni, slušalice, audio playeri itd.) i osigurati da trener zna kako njima upravljati;
- Vodite računa o katering/pauzama i budite osetljivi u smislu ishrane ili drugih zahteva (religija/specifična prehrana/alergije itd.) učesnika;
- Postavite znakove kako biste pokazali učesnicima put do mesta održavanja obuke od ulaza zgrade (ako je komplikovano doći do prostorije u kojoj se održava obuka);
- Osigurajte pristupačne toalete (rodno specifične i pristupačne osobama sa invaliditetom)
- Prikupite informacije o mestima u kojima je dozvoljeno pušenje i mestima kateringa;
- Bele table/ tabla sa listovima sa odgovarajućim olovkama i sredstvima za čišćenje;
- Osigurajte da se lista učesnika podeli i proverite jesu li se svi učesnici potpisali;
- Proverite da li je soba dobro provetrena i odgovarajuće temperature;
- Podelite brošuru, uputstva za grupni rad i / ili čitanje materijala;
- Fotografшите, pripremite FB objave, veb priče itd;
- Pripremite i dostavite sertifikate o pohađanju obuke.

### **c) Saveti za sprovođenje obuke**

- Rekapitulirajte prethodnu sesiju ili dan ako je primenjivo;
- Rezimirajte/dodite do zaključka (po sesiji, danu, sveukupno) i proverite kontrolu kvaliteta (kontinuirano posmatranjem ponašanja trenera i komunikacijom sa trenerima);
- Sprovedite evaluaciju;
- Ne osuđujte učesnike;
- Budite pozitivni stvarajući pozitivan duh u prostoriji (koristite šale i dajte realne primere, ako su dostupni);
- Koristite um i govor tela;
- Promenite i prilagodite obuku uz odobrenje osoblja DEMOS-a ako sadržaj obuke nije dovoljno dobar;
- Vodite učesnike i privucite njihovu pažnju 100% tokom obuke;
- Ako je dominantna osoba u grupi, pronađite ravnotežu za sve da biste imali jednak tretman i mogućnosti;
- Olakšajte rad radnim grupama davanjem jasnih upustava;
- Budite deo radnih grupa (uloge bi trebale biti definisane ranije);
- Posebno nakon ručka radite vežbe za podizanje energije (razmislite o načinima na koji učesnici mogu volontirati i olakšati rad);
- Treneri i fasilitatori trebaju biti odeveni poslovno (i u skladu sa učesnicima).

Gotovo je uvek potrebno svaku obuku završiti na vreme, u vreme koje je navedeno za završetak obuke.

**NAPOMENA:** Kad se obuka sprovodi, upotreba jezika je vrlo važna. Setite se KISS („Budite kratki i jednostavni!“) pristupa. Ne upotrebljavajte duge i komplikovane reči. Niste tamo da impresionirate polaznike svojom pameću, tamo ste da ih obučite. Uverite se da su svi žargoni koji se koriste u obuci (novi i žargon koji se često koristi) dobro razumljivi - nemojte samo pretpostaviti da će polaznici razumeti sav žargon koji koristite.

Objasnite svu relevantnu tehničku, osnovnu i drugu specijalističku terminologiju sa posebnom pažnjom na „skraćenicе“, nazive proizvođača/dobavljača i zakonsku frazeologiju. Budite sigurni da sve što kažete ne može biti pogrešno tumačeno. Ovo može zahtevati da dobro razmislite o vašem već postojećem prirodnom obrascu govora. U praksi to znači da morate izbegavati izgovarati stvari poput „Gledaj, ovo je stvarno lako naučiti - to je dečja igra“, „Niko nema problema sa tim“ ili „Ovo ćete shvatiti iz prvog pokušaja“ . Jer ako, na primer, polaznik ne savlada odmah, onda ste upravo rekli da je isti gluplji od deteta!

Razgovarajte sa učesnicima tokom demonstracije i ne razgovarajte sa opremom. Uspostavljanje kontakta očima sa učesnicima je način održavanja angažmana sa njima tokom sesije. Prestanite da govorite kada se grupi/ pojedincima okrenete leđima prema opremi.

## ANEKS 9 Uloga fasilitatora DEMOS-a

**Definicija: Fasilitator obuke je „onaj koji pomaže drugima da nauče ili koji pomaže da stvari učini jednostavnim“.**

*Fasilitacija kao proces je: fokusirana na proces, otkrivanje uvida/odluke grupe, i postavlja pitanja i daje smernice.*

Fasilitator pomaže učesnicima da:

- razmišljaju produktivno,
- artikulišu ključne ideje,
- postavljaju značajna pitanja,
- pronađu rešenja,
- prepoznaju produktivne mere.

**Fasilitator** može ili ne mora biti stručnjak za sadržaj, ali fasilitator mora biti stručnjak metodologije.

**Trener** je obično ključni fasilitator koji ima više znanja o sadržaju.

*I treneri i fasilitatori moraju shvatiti kako odrasli uče i metodologiju obuke DEMOS-a.*

### **Uloga fasilitatora**

Ima aktivnu ulogu u pružanju obuke:

- pozdravlja učesnike i objašnjava delokrug DEMOS-a;
- preuzima sesiju kada su definisana osnovna pravila;
- podstiče i inspiriše učešće;
- smanjuje ulogu dominantnog učesnika;
- po potrebi probija led i stimuliše učesnike;
- preuzima najmanje jednu specifičnu sesiju programa obuke dnevno;
- aktivno učestvuje u pružanju obuke davanjem relevantnih primera;
- rezimira sesije (nakon svake sesije/obuke);
- osigurava pravilno upravljanje vremenom;
- priprema niz pitanja;
- aktivno učestvuje u interaktivnim vežbama;
- zadužen je za evaluaciju obuke;
- priprema prilog/informacije za priče/dobre primere za moguće PR proizvode;
- uručuje sertifikate o učešću na obuci.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC



Sweden  
Sverige



# Sertifikat

*Sertifikuje se da je*

***IME I PREZIME***

---

*pohađao/la dvodnevni kurs obuke*

***Naziv obuke Naziv obuke Naziv obuke***

*04 – 05 jul 2019.*

*u Prištini*

*Norbert A.E.M. Pijls*

*Direktor projekta / koordinator za  
Helvetas Kosovo*

## ANEKS 11 Pet vodećih načela obuke

DEMOS se pri sprovođenju obuke poziva na sledećih pet vodećih načela<sup>1</sup>:

### **i. Angažovanje učesnika**

- Dati im prostora za razmenu iskustava (postavljajte pitanja, interaktivne vežbe)
- Dati im vlasništvo nad iskustvom učenja (redovno pratite i procenjujte, osetite prostoriju, budite fleksibilni i prilagodite se gde je potrebno)
- Omogućiti im umerziva iskustva (studija slučaja, simulacija, igra uloga)

### **ii. Korišćenje raznih metoda**

- Naizmenično između čitanja, gledanja, pričanja i slušanja
- Koristiti i upravljati emocijama (pripovedanje priča, video, slike, lične priče, igra uloga, kvizovi, rasprave).
- Koristite socijalne metode (grupne vežbe)

### **iii. Osiguranje relevantnosti**

- Zasnovati obuku na pažljivoj proceni potreba za obukom
- Povezati obuku sa iskustvom učesnika
- Objasniti ciljeve učenja i kako doći do njih
- Biti usredsređen na probleme (objasniti problem kojim se obuka želi baviti i zašto je važan)
- Posedovati određeni nivo fleksibilnosti za odgovaranje i prilagođavanje dinamici/evoluciji obuke
- Omogućiti učesnicima da primenjuju znanje/veštine/svest u svom kontekstu

### **iv. Stvaranje okruženje koje je dobro i za um i za telo**

- Osigurati sigurno okruženje za učenje (osnovna pravila, pristojna fasilitacija, rodna ravnopravnost, poverljivost, itd.)
- Organizovati ugodno mesto (dnevno svetlo, uređene prostorije, temperatura, objekti prilagođeni rodu)
- Razmisliti o pauzama, dužini obuke, osveženjima, „probijanju čeda“, vežbama za podizanje energije, naterati učesnike da se kreću
- Osigurati opuštenu budnost (pravi nivo informacija, tačno vreme po temi/vežbi, zahtevati dobar učinak, takmičenje)

### **v. Biti strukturisan**

- Obavestiti učesnika šta da očekuje

---

<sup>1</sup> Ovi načela su usvojena od strane Haške akademije za lokalnu upravu i prilagođena za potrebe obuke DEMOS.

- Prikupiti očekivanja učesnika
- Sažeti, ponoviti i naglasiti
- Povezati i objasniti logičke veze
- Doneti zaključke

## ANEKS 12 Obrazac evaluacije

**Naziv obuke**  
**Datumi obuke**

### OPCIONI ODELJAK

#### 1. Demografski podaci

Ime i prezime \_\_\_\_\_

Radno mesto: \_\_\_\_\_

Opština: \_\_\_\_\_

Pol (zaokružiti odgovarajuće):  Muško  Žensko

Starost: \_\_\_\_\_

Etnička pripadnost (zaokružiti odgovarajuće):

Albanac;  Srbin;  Bošnjak;  Turčin;  Egipćanin;  Aškalija;  Rom;  Goranac;  
 Hrvat;  Crnogorac;  Ostalo \_\_\_\_\_ (navesti)

### OBAVETAN ODELJAK

#### 2. Sveukupna logistika/održavanje obuke

Molimo procenite sledeće komponente obuke, zaokružujući broj u svakom redu, pri čemu ocene imaju sledeće značenje: 1 = vrlo nezadovoljan, 2 = nezadovoljan, 3 = delimično zadovoljan, 4 = zadovoljan, i 5 = vrlo zadovoljan.

##### 2.1 Mesto održavanje obuke/hrana i piće

Mesto održavanja obuke	1	2	3	4	5
Hrana i piće	1	2	3	4	5

##### 2.2 Pružanje obuke

Relevantnost tema obuke za vaš rad	1	2	3	4	5
Dnevni red obuke (izgled)	1	2	3	4	5
Obuka je ispunila vaša očekivanja	1	2	3	4	5
Okruženje obuke <sup>1</sup> pogoduje učenju	1	2	3	4	5
Učesnici se angažuju u vežbama	1	2	3	4	5
Interakcija između učesnika i trenera	1	2	3	4	5
Poznavanje trenera teme obuke	1	2	3	4	5

#### 3. Stečeno znanje sa obuke

3.1. Da li ste išta naučili sa ove obuke (zaokružiti odgovarajuće):  Da  Ne

3.2. Ako je odgovor na 3.1 **Da**, možete li navesti tri glavne stvari teme koje ste naučili na obuci?

1. \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Okruženje obuke može uključivati: osnovna pravila, odgovarajuću fasilitaciju, rodnu ravnopravnost, poverljivost, pauze, dužinu obuke, probijanje leda, podizanje energije itd..

2.
3.

#### 4. Primenjeno znanje sa obuke

Molimo procenite sledeće komponente radionice, zaokružujući broj u svakom redu, pri čemu je ocene imaju sledeće značenje: 1 = U potpunosti se ne slažem, 2 = Ne slažem se, 3 = Delimično se slažem, 4 = Slažem se i 5 = U potpunosti se slažem.

Vredno je upotrebiti/primeniti znanje i veštine stečene na ovoj obuci	1	2	3	4	5
Nameravam koristiti/primeniti znanje i veštine stečene ovom obukom	1	2	3	4	5
Imam potrebne resurse da na svom radnom mestu primenim ono što sam naučio/naučila tokom obuke	1	2	3	4	5

4.1. Kako biste koristili sadržaj obuke u svom radu?


#### 5. Identifikovanje načina na koje možemo unaprediti obuku

5.1 Šta vam se najviše dopalo u vezi ove obuke?


5.2 Šta vam se najmanje dopalo u vezi ove obuke?


5.3 Imate li preporuke koje bi nam mogle pomoći da poboljšamo slične obuke u budućnosti?


5.4 Koje dodatne obuke, ako ih ima, biste želeli u budućnosti radi jačanja uloge u vašim opštinskim vlastima?


#### 6. Ostali komentari/predlozi:


## ANEKS 13 Narativni izveštaj sa obuke

### Izveštaj sa obuke <sup>1</sup>

Naziv obuke:	<b>NAZIV</b>
Treneri	Ime i prezime
Mesto održavanja:	XXXX, Lokacija (e),
Datumi:	XX-XX Mesec, GODINA
Ukupan broj učesnika i grupa:	XX učesnika i XX grupa
Razvrstavanje prema polu:	XX žena, XX muškaraca
Razvrstavanje prema zajednici:	XX većinskih zajednica, XX nevećinskih zajednica

### Uvod

(maksimalno jedna strana)

Rezimirati izveštaj sa obuke

### Pružanje obuke

(maksimalno tri strane)

- Relevantnost
  - Sumirajte potrebe NAR-a i TNA -a
- Ciljevi
  - Navedite cilj radionica za obuku
- Metodologija
  - Ukratko opišite tehnike/metodologiju fasilitacije koja se koristi za radionicu obuke
- Sadržaj
  - Ukratko opišite sadržaj radionice za obuku
- Vremenski raspored
  - Objasnite kako je organizovana radionica za obuku, da li postoji potreba za revizijom dnevnog reda i dana obuke (uključujući vreme za svaku sesiju)

<sup>1</sup> Koristite grafikone, fotografije, dijagrame kad god je to moguće

- Učesnici
  - Ko su bili učesnici, razvrstani prema polu, koje pozicije, koje opštine itd...

## Evaluacija obuke

(maksimalno dve strane)

- Ukratko opišite rezultate radionice obuke, uključujući: proces evaluacije, obrazac za evaluaciju nakon završene obuke, postizanje ciljeva itd, uključujući:
  - Analizu postizanja ciljeva i očekivanja
  - Analizu svakog elementa obuke
  - Zaključak/rezime rezultata

## Zaključci i preporuke

(maksimalno jedna strana)

Ukratko opišite zaključke iz procesa obuke, beleške iz zapažanja stručnjaka za obuku, naučene lekcije, potrebu za promenom u pogledu obuke i bilo koje drugo zapažanje.