

**Neki prijedlozi  
»Izbor, inicijalno obrazovanje i profesionalni razvoj stručnog  
obrazovanja i obuke i doživotnog obrazovanja nastavnika  
edukatora/trenera trenera«**

**pripremio:**

**Dr. Teodor Sander,**  
Univerzitet Osnabruk, Njemačka  
Jul 2001

# SADRŽAJ

■ UVOD .....	4
■ PRIJEDLOZI I SUGESTIJE.....	6
1. Principi i ključni oblici .....	6
2. Strategije procjena i selekcije nastavnika edukatora i trenera trenera za stručno i doživotno obrazovanje .....	8
2.1. Akademsko obrazovanje i ispiti (plus doktorat) .....	8
2.2. Nagrađivački kursevi .....	9
2.3. Dužnosti u razvoju nastavnog kadra i identifikacija “dobrih edukatora/trenera” .....	9
2.4. Analiza karijere i profila “uspješnog edukatora/trenera” .....	10
2.5. Izbor koji vrše neformalne grupe/društvena zajednica.....	10
3. Profesionalni razvoj nastavnika edukatora i trenera trenera za stručno i doživotno obrazovanje .....	11
3.1. Analiza potreba/razvoj kadrova i pregled .....	11
3.2. Eksperimentalno učenje kao elemenat razvoja kadrova.....	12
3.3. Akademsko učenje (Nagrađivački kursevi) kao instrument razvoja kadra .....	13
4. Evaluacija i akreditacija razvoja kadrova za nastavnike edukatore i trenere trenera za stručno i obrazovanje odraslih .....	16
5. Odnos između istraživanja i razvoja kadrova nastavnika edukatora i trenera trenera za stručno i obrazovanje odraslih .....	18
■ DODACI.....	19
Dodatak 1: Analiza karijere – Smjernice za intervju	
Dodatak 2: Faktori koji čine razliku u performansama INSET edukatora	
Dodatak 3: Dužnosti i zadaci profila SBI edukatora	

## UVOD

Evropsko iskustvo nas je prošlih godina naučilo da se koncentrišemo na razvijene elaborirane sisteme inicijalnog obrazovanja nastavnika uz rad, čak iako ponekad baziranog na visoko institucionalizovane strukture, neće možda biti dovoljno. Sada je široko rasprostranjeno gledište da se velika briga mora posvetiti selekciji-izboru (i, gdje je god to neophodno, obuci) oblika inicijalnog i obrazovanja nastavnika uz rad, ukoliko treba da se zadovolje izmijenjeni ciljevi i promjenljive potrebe obrazovnog sistema. Tako ovaj set prijedloga i sugestija dopunjava dva izvještaja “Konceptualni okviri za programe pripravnčkog obrazovanja nastavnika/trenera u Crnoj Gori” i “Konceptualni okvir za ustanovljavanje programa za doživotno učenje obrazovanja nastavnika/trenera uz rad u Crnoj Gori”.

Dolje dati prijedlozi za posebne aspekte reforme stručnog i doživotnog obrazovanja u Crnoj Gori u osnovi se odnose na dvije grupe osoba:

- a) potencijalni nastavnici edukatori za stručno obrazovanje i obuku i nastavnici/treneri za doživotno obrazovanje obično rade na akademskom nivou u kontekstu fakulteta,
- b) treneri aktivnih i potencijalnih trenera za funkcije stručnog i doživotnog obrazovanja, uglavnom djeluju u kontekstu kompanija.

Danas se generalno smatra za obadvije grupe da se model sticanja i apdejtovanja znanja i kompetencija kod izolovanih kurseva širi više ili manje ravnomjerno kroz čitavu profesionalnu karijeru i da ne daje zadovoljavajuće rezultate. Umjesto toga pristup doživotnog obrazovanja zasnovan na sistematskim razvojnim planovima kadra i aktivnosti čini se efikasnijim rješenjem – iako treba reći u ovom trenutku da ni ideja INSET izolovanih kuseva za nastavnike edukatore i trenere trenera nije mnogo napredovala bilo gdje u Evropi.

Dva “konceptualna okvira...” sugerišu ogroman zaokret u odnosu na odgovornost za planiranje i upravljanje INSET sve do škola/udruženja škola i grupa nastavnika kao i ponovno naglašavanje odgovornosti, potreba i šansi kompanija u ovom području te i priznavanje nastavničkog obrazovanja/trenerskog obrazovanja. Takav zaokret je povezan ne samo sa posljedicama za kompetencije i vještine na strani nastavnika edukatora/trenera trenera. Ona isto tako zamagljuje finu razliku između nastavnika i nastavnika-koji uče (ili “trenera” i “onih koji se obučavaju”), pošto je bazirana na ideji da odrasli treba da sami budu odgovorni za svoj profesionalni razvitak. Didaktički razlozi i problemi efikasnosti koštanja zajedno usmjeravaju nas na šire korištenje potencijala na školi baziranoj obuci uz rad - edukatorima kao multiplikatorima. Ova fundamentalna ideja prilično je nezavisniji i opštiji koncept na školi baziranoj obuci uz rad (SBI), iako se čini da joj je to razuman dodatak. Od edukatora baziranih na školskoj obuci i trenera baziranih na obuci uz rad u kompanijama biće zahtijevano ne samo da budu “dobri nastavnici/treneri” već isto tako da budu u stanju da demonstriraju specifične sposobnosti u nastavi/savjetovanju/davanju podrške INSET kursevima.

Problemi regrutovanja i odabira nastavnika edukatora isto može poprimiti novi karakter ukoliko SBI svoju glavnu pažnju usresrijedi na INSET za nastavnike. Isti takvi problemi regrutovanja i odabira pojavio bi se u kompanijama, čim INSET povratu svoj raniji status u kontekstu rada kompanija. Uloga nastavnika edukatora i trenera trenera svakako neće više biti glavni izvor znanja i iskustva koje se prenosi na učesnike kursa. Osim što će i dalje postojati potreba za obučenicima specijalistima za razvoj kadrova u raznim funkcijama, oni će morati da razvijaju nove uloge kao moderatori, facilitatori, savjetnika, savjetodavaca, kontakt osoba za resurse, itd. Međutim, ako planiranje i upravljanje programima za razvoj kadrova i kursevi će uveliko biti stvar škola i timova nastavnika koji će raditi zajedno na rješavanju svakodnevnih nastavnih problema u učionici, uloga »autsajdera« iz korijena će se promijeniti – ako se značajno ne smanji.

Set prijedloga koji je dolje izložen bazira se na sistematskom pristupu simultano a namjera je da sugerišu inovacije na nivou ciljeva, sadržaja, metodologije, medija i materijala i taj sami proces profesionlanog formiranja nastavnika edukatori i trenera trenera kao i procjena i selekcija nastavnika edukatora koji obrazuju nastavnike, facilitatori, razvoj kadrova, treneri, instruktori, itd. i treneri trenera u praktičnom kontekstu obuke.

## PRIJEDLOZI I SUGESTIJE

**1. Principi i ključne odlike**

Ovdje ispod, principi i ključni odlike alternativnog modela koji sadrže razvoj za nastavnike edukatore i trenere trenera, formulisane su na način koji je u tijesnoj vezi sa onima koji su u obliku nacрта dati u "Konceptualnim okvirima...". Alternativni oblik koji se ovdje predlaže ima sljedeće fundamentalne karakteristike i ključne oblike:

(a) *Obrazovanje i obuka PRESET i INSET kadra (nastavnici edukatori i treneri trenera) mora biti čvrsto utemeljena unutar sistema doživotnog učenja i kontinuiranog profesionalnog razvoja.* Noseći se sa zadacima i problemima svog posla, nastavnici edukatori i treneri trenera prolaze kroz proces neformalnog doživotnog učenja koji po tradiciji teži da predstavi najrelevantnije formativne uticaje u njihovom profesionalnom razvoju. Ovaj proces neformalnog učenja na poslu jasno ima određena ograničenja. Trebao bi biti dopunjen na grupi baziranim, racionalnim i reflektivnim procesima formalnog doživotnog obrazovanja koje bi trebalo da se usredsrijedi na iskustva stečena u neformalnim procesima kako bi bili efikasni i kako bi omogućili nastavnicima da bolje razumiju upotrebu i ograničenja neformalnog učenja.

(b) *Obrazovanje i obuka PRESET i INSET kadra (nastavnici edukatori i treneri trenera) moraju da se uglavnom usresrijede na aktuelne zadatke i probleme nastavnika/trenera u školi/kompaniji ili nekoj vrsti škola za podršku i potrebu kompanija da primijene njihove programe za razvoj kadrova.* Sama bi škola trebala da se posmatra kao jedinica ili organizacija za učenje koja kombinuje obrazovanje mladih osoba, profesionalni razvoj nastavnika/trenera (i moguće obrazovna istraživanja). Na sličan način radni procesi u kompanijama trebalo bi posmatrati tako da uključuju stalne i neophodne elemente obuke i učenje koje treba promovisati. U ovakvom bi se kontekstu najbolje uzeli u obzir specifični problemi škola/kompanija i specifične potrebe nastavnika, instruktora i administratora. Nastavnicima edukatorima i trenerima trenera potrebno je da usvoje neophodne kompetencije i vještine da bi bili u stanju da funkcionišu kao moderatori, facilitatori, kontakt osobe za resurse, savjetnici, itd. u kontekstu procesa učenja i razvoja programa za kadrove.

(c) *Obrazovanje i obuka PRESET i INSET kadra (nastavnici edukatori i treneri trenera) moraju da naglase principe obrazovanja odraslih. Odrasli učenik se generalno opaža kao neko ko ima jedinstvene karakteristike. Jedinstveni kvaliteti odraslog učenika moraju se priznati i posebni nastavni i obrazovni odgovori moraju se razvijati kako bi odgovorili njihovim potrebama. Čini se veoma važnim da PRESET i INSET aktivnosti za odrasle, treba da se shvate kao procesi koji uključuju čitavu osobu kao inteligentnog činioca u procesu. Sljedeći aspekti bi trebalo da se tretiraju ka "kameni temeljci" u teoriji učenja odraslih:*

- Odrasli su motivisani da uče kada prođu kroz iskustva njihovih potreba i interesa koje će upravo učenje zadovoljiti. Zbog toga ovo su odgovarajući startni poeni za organizovanje aktivnosti učenja odraslih.
- Orijentacija odraslih ka učenju jeste životno-centrirana. Radi toga, odgovarajuće jedinice za organizovanje učenja predstavljaju životne situacije, ne predmete.
- Iskustvo je najbogatiji izvor učenja za odrasle. Zbog togaje ključna mitologija obrazovanja odraslih analiza iskustva.
- Odrasli imaju potrebu da se samo-usmjeravaju. Zbog toga, uloga je nastavnika da se angažuje u procesu uzajamnog raspitivanja više nego u prenošenju znanja i onda procjenjuje njihovo povinovanje procesu.
- Individualne razlike među ljudima povećavaju se s godinama, pa zato obrazovanje odraslih mora da pruži optimalne doprinose različitostima u stilu, vremenu, mjestu i brzini učenja. Ono mora da poštuje posebne mogućnosti i snage odraslih, njihove subjektivne teorije i lične aspiracije.

(d) *Obrazovanje i obuka PRESET i INSET kadra (nastavnici edukatori i treneri trenera) moraju da se shvate kao decentralizovani sistem koji su naklonjeni učestvovanju.* Nastavnike edukatore i trenere trenera bi trebalo ohrabriti da sebe vide kao odgovorne za njihov sopstveni kontinuirani profesionalni razvoj. Oni aktivno učestvuju u dizajniranju, razvoju i evaluaciji formativnih aktivnosti i iskustava. Ideja decentralizacije uključuje bilo koju vrstu uniformnog i standardizovanog obrazovanja i traže inicijative za profesionalni razvoj a koji treba da se bazira na mreži decetralizovane institucionalne podrške koja obezbjeđuje materijal i ljudske resurse za profesionalni razvitak. Postoji potreba za razvijanjem kulture profesionalnog razvitka kao jednog od glavnih zadataka i odgovornosti nastavnika edukatora kao i trenera trenera, i zatim postoji i potreba napuštanja procesa planiranja, smišljanja plana, primjene i vrednovanja obuke prije stupanja na posao i obuke uz rad prema bazičnim jedinicama sličnim saradnji grupa (gdje je to god moguće).

(e) *Obrazovanje i obuka PRESET i INSET kadra (nastavnici edukatori i treneri trenera) moraju da se baziraju na razvojnom pristupu (ciklusima, fazama, stadijumima u životu INSET edukatora).* Evidencija s kojom

raspoložemo sugeriše nam da je moguće identifikovati etape karijere kroz koje nastavnik edukator i trener trenera napreduju u rasponu njihovog profesionalnog života. Nije važno koliko etapa ili prelaznih etapa želimo da identifikujemo i da li su one interpretirane u odnosu na teorije o životnom dobu, životnim ciklusima ili teorijama o fazama razvoja (ovo su sugestije koje se daju u najnovijoj literaturi kad je o ovome riječ). U isto vrijeme teorije o vremenskim etapama karijere razvoja ukazuju na potrebu diferenciranih programa za profesionalni razvitak koje uzimaju u obzir specifična interesovanja individua u različitim fazama razvoja.

(f) *Obrazovanje i obuka PRESET i INSET kadra (nastavnici edukatori i treneri trenera) mora biti shvaćeno kao nešto što zahtijeva procedure razvoja kadrova i njihov pregled s obzirom da su one glavni faktor u napredovanju/promociji u karijeri.* Kadrovski razvoj i njegovo razmatranje jeste proces pomoću kojeg potrebe razvoja i obuke procjenjuju i usklađuju u odnosu na sadašnju praksu, zahtjeve koje postavljaju školski planivi na šire i duže rokove za potrebe obrazovnih usluga (na isti način u kompanijama). Proces uključuje izradu odgovarajućih aranžmana koji zadovoljavaju razvojne potrebe, onoliko koliko je to moguće, u okviru raspoloživih resursa. Kako isti obezbjeđuje evidenciju o profesionalnom razvoju nastavnika/trenera, kadrovski razvoj i njegovo razmatranje dozvolice razvoj racionalnijih kriterija za napredak/promociju nastavnika edukatora i trenera trenera u karijeri.

(g) *Regrutovanje i seliciju kandidata za mjesta kao što je PRESET ili INSET referenta za kadrove (nastavnik edukator i trener trenera) mora biti zasnovana na specifičnim formalnim procedurama i kriterijima.* U stvari, mogli bi se zamisliti različiti modeli procjenjivanja i izbora kandidata: izbor na bazi sakulpljenih kredita na nivou sertifikata, diploma i postignutog stepena obrazovanja – gdje bi u suštini stepen magistra predstavljao fundamentalni zahtjev za ulazak; selekcijom kroz analizu karijere i profila dobrog PRESET ili INSET/SBI nastavnik edukator (ili dobar trener trenera); kroz dužnosti (i kompetencije) profili koji se baziraju na kriterijumima koji karakterišu dobrog nastavnika edukatora/trenera trenera; kroz neformalno procjenjivanje preko neformalnih standarda koji se odnose na grupe. Ovi modeli ne predstavljaju alternative već bi se mogli koristiti u kombinaciji u različitim kontekstima.

Poželjno bi bilo da se ustanovi bliska integracija obrazovanja i obuke nastavnika edukatora ili trenera trenera u čijem će fokusu biti potrebe nastavnika/trenera i potrebe obrazovnih administratora odnosno poslodavaca.

## **2. Strategije procjenjivanja i izbora nastavnika edukatora i trenera trenera za stručno obrazovanje i kontinuirano stručno obrazovanje**

U osnovi, postoje pet mogućih načina za izbor nastavnika edukatora i trenera trenera za stručno obrazovanje i kontinuirano stručno obrazovanje:

- (a) kroz zahtjeve da izgledni edukatori prođu kroz procese formalnog pre-service obrazovanja na akademskom nivou uključujući uobičajene državne ispite za nastavnike (moguće i oni koji imaju stepen doktora nauka);
- (b) kroz traženje dokaza o učešću na kursevima za obrazovanje uz rad kao i akumulirana priznanja – uz prihvatanje sertifikata, diploma ili stepena koji su stečeni kao dovoljna evidencija da osoba raspolaže neophodnim kompetencijama edukatora (postignutih u toku postdiplomskog obrazovanja ili ne predpostavljenom postignutom stepenu);
- (c) kroz analiziranje karijere i profila dobrog INSET/SBI nastavnika edukatora, procjenjujući kandidate nasuprot kriterijumima postavljenim za karakterisanje uspješnog INSET/SBI nastavnika edukatora ili trenera trenera;
- (d) kroz dužnosti i kompetencije profila, procjenjujući i birajući kandidate nasuprot kriterijima za izbor kompetentnog nastavnika edukatora ili trenera trenera;
- (e) kroz izbor od strane tima/zajednice/vlasti na bazi neformalnih procjena nasuprot procjenama pomoću neformalnih standarda koji se odnose na grupu a zainteresovani su za predstavu o dobrom nastavniku na bazi opštih pretpostavki da će dobar nastavnik biti isto tako i dobar nastavnik edukator ili trener trenera.

### **2.1. Akademsko obrazovanje i ispiti (plus doktorat)**

Generalno, od PRESET nastavnika edukatora traži se i treba da se traži univerzitetski stepen obrazovanja ali ovo manje značajno za većinu INSET nastavnika edukatora/trenera trenera. Međutim, kompetencije za nastavu i upravljanje obukom ne čine dio ulaznih standarda za svaku kategoriju, niti su dio onih koji imaju trajnost u instituciji. Ne postoji propis koji propisuje ni dopunsko ni permanentno obrazovanje. Bez obzira na sve to, postoji ograničen broj načina gdje se od članova fakulteta očekuje da budu “obrazovani” za ulazak u javnu službu kao univerzitetski

profesori. Ovo se ogleda u specifičnim zahtjevima koji se postavljaju pred akademskog građanina za ulazak u instituciju i gdje se povlači nevidljiva granica između onih za koje se smatra da imaju takvo obrazovanje i onih koji takvo obrazovanje nemaju, uspostavljajući tako uslove za ulazak i njihovu permanentnost. Da bi dobio mjesto na univerzitetu nastavnika edukatora, neophodno je da kandidat posjeduje znanje dotične discipline (da je postigao akademski stepen za disciplinu koju će predavati) i da ima specifične istraživačke kvalifikacije, potvrđene doktoratom.

Dok sa druge strane, nema provizija za obrazovanje za akademski kadar u Crnoj Gori koje u obzir uzima kompleksnost njihove profesionalne prakse, aspekt neformalnih procesa eksperimentalnog učenja ne bi se trebao zapostaviti. Čini se da je moguće poći dalje sa hipotezom da aktuelni uslovi i iskustva na radnom mjestu predstavljaju navažniji faktor u profesionalnom razvitku osoblja, dajući "praktičan smisao" i pravac zadacima i razvitku jednog univerzitetskog profesora. Najvećim dijelom radni uslovi će biti oni koji upravo vode ka njegovom prilagođavanju institucionalnim pojedinačnim pravilima igre, dopuštajući mu da razvije smisao pripadnosti te priznavanja od drugih. Tako bi mu se dale indicije na primjer, u kom bi pravcu trebao da razvija svoju praksu kao nastavnika u visokom obrazovanju, kao istraživača, kao menadžera visoko obrazovne institucije.

Tako bi se moglo shvatiti da postojeće organizacione strukture (odjeljenja, istraživačke grupe, itd.) koji predstavljaju socijalni prostor u komee individualni profesor izrađuje strateške planove koji će mu dozvoliti da održi sebe i da unaprijedi insticiju. Od samog započinjanja karijere u instituciji, fakultetski član mogao bi biti posmatran kao neko ko započinje kompleksan proces učenja, koji u sebe uključuje različite fakultete i univerzitete kao jednu cjelinu, razvijajući fundamentalno one sposobnosti i kompetencije koje sigurno neće biti dio nikakvoga obrazovnog kursa ili radionice formalno izmišljene i koju nudi jedna institucija već su zaista dio jednog neformalnog procesa koji isto taku u sebi involvira skriveni kurikulum.

## **2.2. Nagrađivački kursevi**

Do sada nagrađivački kursevi ne postoje u Crnoj Gori u specijalizovanim područjima kadrovskog razvoja za nastavnike edukatore i trenere trenera. Stiče se utisak da oni poseban smisao dobijaju kad se radi o INSET nastavnici/trenerima trenera koji nijesu prije toga prošli nikakvo profesionalno obrazovanje (tj. obrazovanje i obuku kao edukatori/treneri). I doista, pitanje stoji, da li bi bio dovoljan bilo koji magistarski stepen, koji bi se uveo kao preduslov za ulazak za sve nove kandidate za mjesto INSET nastavnika edukatora/trenera trenera, najmanje u područjima javnih djelatnosti (takvi zahtjevi se ne bi mogli nametati kompanijama). Kursevi za sticanje fakultetske diplome kao i doktorata mogli bi se takođe ponuditi onima koji uvježbavaju INSET nastavnici edukatori/treneri trenera koji još nijesu dostigli taj nivo obrazovanja. Možda će se pojaviti potreba za uvođenjem specijalističkih profila za koje bi kandidati kasnije mogli da demonstriraju da su prošli kroz adekvatno specijalističko obrazovanje i obuku. To će se uglavnom događati na nivou sertifikata (na strukturi i svrsi nagrađivačkih kurseva, pogledaj niže pod razvojem kadrova za INSET nastavnike edukatore/trenere trenera). Moglo bi biti od koristi da se otkrije da li ondje postoje korespondirajuće potrebe među personelom koji se bavi kadrovskim razvojem.

## **2.3. Dužnosti na razvoju kadrova i identifikaciji »dobrih edukatora/trenera«**

Osnovno pitanje prilikom pokušaja procjene novih kandidata i korištenje INSET/SBI nastavnika edukatora u odnosu na njihove kvalifikacije ili kompetencije je: Radi čega je INSET/SBI nastavnik edukator ili trener trenera angažovan i kako će neko odlučiti da li je to urađeno adekvatno ili odlično, da li osoba koju treba da angažujemo ispunjava zahtjeve konkretnog posla ili ne? To je doista osnovno pitanje koje se obično postavlja kod upošljavanja trenera trenera na nivou kompanije. Prilično jednostavno, može se iznijeti stav da je on ili ona angažovana za osnovne dužnosti i zadatke i da on ili ona treba da je u stanju da se s njima nose:

- pripremni zadaci za programe i kurseve;
- planiranje programa i kurseva;
- izvođenje programa i kurseva;
- evaluacija programa i kurseva.

S obzirom da je INSET nastavnik edukator/trener trenera prilično heterogen, mogli bi se dodati i drugi elementi u posebnim instancama. Bazične dužnosti mogle bi se onda dalje razdijeliti (pogledaj Dodatak 3) i mogli bi se povezati sa standardima i kriterijima sa naznakom nivoa kompetencija kod bavljenja individualnim dužnostima. Pristup zasnovan na dužnostima zahtijeva identifikaciju svih dužnosti INSET/SBI nastavnika edukatora što je moguće potpunije, koristeći brojne mjere u cilju najboljeg procjenjivanja obima koji je dobro urađen i sinteze rezultata. On nikada ne koristi indikatore stila, nikad se ne oslanja na rasuđivanje u pogledu bilo čega (znatiželjnike, učesnike kurseva, školske administratore, inspektore itd.) i nikad ne miješa komparativne zasluge sa zaslugama stečenim na osnovu kriterija. Njihovu valjanost jednostavno izvlače iz jednog neprikosnovenog izvora, obaveze zapošljenog da ispunjava obaveze do mjere koliko je to razumno moguće u odnosu na resurse koji su mu na raspolaganju – resurse koji ne znače sposobnosti nastavnika već resurse izvan njegovih/njenih

sopstvenih kapaciteta. Razlika je krucijalna. Ako sposobnost INSET/SBI nastavnika edukatora nije dovoljna, to nije izgovor, ukoliko resursi onemogućavaju obavljanje posla, to jeste onda izgovor.

Što se tiče standarda i kriterija kojima se utvrđuje nivo sposobnosti, mogla bi se koristiti vrlo jednostavna struktura koja se bazira samo na četiri dimenzije (ovdje se one odnose na dužnosti izvođenja programa i kurseva):

- kvalitet sadržaja prezentacije nastavnika edukatora/trenera trenera i učenja učesnika;
- kvantitet učesnikovog učenja;
- profesionalizam sa kojim se svi poslovi vrše;
- etika (na primjer, izbjegavanje predrasuda) sa kojom se poslovi vrše.

#### **2.4. Analiza karijere i profila “uspješnog edukatora/trenera”**

Ovaj pristup definisanju sposobnosti, procjena i selekcija nastavnog, odnosno osoblja za obuku za angažovanje kao nastavnog osoblja na poslovima vezanim za školu, kompanije suštinski se razlikuje od druge i isto tako od treće svrhe. Međutim, to ne isključuje sva tri pristupa u bilo kojoj kombinaciji, pri planiranju kursa u okviru nagrađivačkog programa koji bi se opet morali koristiti na bazi određivanja rezultata primjene kriterija za učenje i procjenu, ili posebno za specifične svrhe. Ključni elemenat u analizi karijere sastoji se u vođenju empirijskih studija (kroz intervjue sa PRESET/INSET nastavniciima/edukatorima najbolje profesionalne reputacije, moguće na bazi međunarodnih materijala) koji daju informacije o “dobrom nastavniku edukatoru”, tj. uspješanom, efikasanom, izvanrednom (pogledaj Uputstvo za intervjuisanje u Dodatku 1; pogledaj isto Dodatke 4 i 5). Takvi intervjui bi bili očigledno težnja da se u obzir uzmu lični, društveni i profesionalni uticaji u biografijama nastavnika edukatora.

Dimenzije od uticija u biografijama dotičnih koje utiču na razlike u INSET performansama su: starosno doba, pol, fleksibilnost, iskustvo u inoviranju procesa ili u razvoju kurikuluma, znanja o predmetima, samo-pouzdanje, potreba za slobodom i autonomijom (pogledaj dolje detaljnije objašnjenje ključnih aspekata ovih dimenzija). Trebalo bi notirati da su ovo bili rezultati pojedinačnih (iako shvatljivih i internacionalnih) studija i da pod različitim okolnostima, i sa različitim odgovarajućim istraživanjima neophodno bi doveli do učvršćivanja značaja tih dimenzija. Ipak, rezultati i zaključci ove studije su ilustrativni za vrstu i profil “dobrog INSET nastavnika edukatora” koji bi se mogao izvesti iz analize karijerre (pogledaj Dodatak 2 sa posebnim osvrtom na SBI nastavnika edukatora, slični modeli bi bez ikakvih problema mogli biti razvijeni za trenere trenera u kompanijama.

#### **2.5. Izbor koji vrše neformalne grupe/društvena zajednica**

U prošlosti se klasični metod identifikovanja “dobrog INSET nastavnika edukatora” ili čak ponekad i “dobrog PRESET nastavnika edukatora” oslanjao na izbor od strane tima/rukovodstva/vlasti na bazi neformalnih procjena nasuprot standardima određene grupe kad se radi o imidžu dobrog nastavnika. Uvijek je postojala i postoji sumnja da li oni koji se bave problemima nastavnog kadra (nastavnici/menadžeri) imaju dovoljan sud o sposobnostima i performansama jednog nastavnika edukatora i trenera trenera, ne govoreći o nadređenima. Bez obzira na to, neformalni procesi čini se da igraju značajnu ulogu prilikom izbora INSET nastavnika edukatora i možda je teško i besmisleno reći da ne bi trebalo da to tako bude.

Međutim, izbor koji vrše neformalne grupe ima evidentne nedostatke. Tradicionalni model karijere u nastavničkoj struci bazira se na iskustvu i savjetima, na modelima dobrog podučavanja i mentorstva, na pritiscima za integrisanje, i teškoće u uspostavljanju nezavisne, autonomne pozicije, od značaja za zajednicu, na razvijanju smisla za osjećaj dužnosti, na karijerama više biranim odozgo nego na osnovu ličnog izbora, na uspjehu obrazovanja uz rad (in-service) koji su proizvod zrelosti i iskustva u ličnom i profesionalnom djelovanju (tj. kao rezultat na osnovu nagomilanog iskustva-starosti), itd.

### **3. Profesionalni razvoj nastavnika edukatora i trenera trenera za stručno i obrazovanje odraslih** (VET and CVET/life-long learning approach)

### **3.1. Analiza potreba/razvoj kadrova i pregled**

Opšte je prihvaćeno da magistarski stepen predstavlja minimum zahtjeva koje mora ispuniti nastavnik edukator ili trener trenera u PRESET/INSET kontekstu. Međutim, takvi formalni zahtjevi pružaju malo garancija da će nastavnik edukator/trener trenera raspolagati neophodnim sposobnostima i vještinama da bi uspješno mogao ispuniti funkcije facilitatora, savjetnika, itd. Moglo bi stoga biti neophodno da se traže dodatni oblici razvoja kadrova i pregled od nastavnika edukatora/trenera trenera prije nego se uposle i registruju da imaju pravo da obrazuju i dok obrazuju.

Vjeruje se da su sljedeći principi suštinski za adekvatno funkcionisanje stručnog razvoja i pregleda (review):

- Svrha razvoja i pregleda kadrova trebalo bi da bude jasna svim učesnicima.
- Razvoj kadrova i njegov pregled trebalo bi integrisati u postojeće aranžmane upravljanja te obezbjeđivanje pouzdanog kvaliteta u lokalnim-regionalnim vlastima i školi.
- Razvoj kadrova i njegov pregled trebao bi da ima za cilj identifikovanje konituiranih potrebama za razvoj stručnog kadra.
- Aranžmani za razvoj kadrovi i pregled trebali bi da budu jednostavni, sa minimalnom birokratijom.
- Čitavo nastavno i rukovodeće osoblje trebalo bi da se uključi u proces i da imaju pravo da iz toga izvuču koristi u okviru raspoloživih izvora.
- Razvoj kadrova i pregled trebalo bi da preuzmu postavljeni menadžeri i njihovo bi polazište uvijek bilo samo-procjenjivanje.
- Ciklus kadrovskog razvoja i pregled bi trebao da ispuni potrebe pojedinca, škole i lokalnih/regionalnih vlasti.
- Ovaj proces kadrovskog razvoja i pregled bi trebao biti efikasnije praćen i vrednovan.

Ako se PRESET i INSET sistem za nastavnike/trenere transformiše na način kako je sugerisano u "Konceptualnom okviru...", uloga nastavnika edukatora/trenera će se morati suštinski promijeniti. Umjesto da se odraslima pružaju instrukcije kako da uče, kad da uče, što da uče, kako da uče, kakve rezultate da dobiju, oni bi u osnovi trebali da sami sebe dožive kao savjetnike, facilitatore, kao osobe koje prate zadatke, kao kadrovske službenike, itd. Sljedeći zaključci se mogu izvući na jednoj veoma opštoj strani ali u sadašnjim uslovima – to su one potrebe koje pritiskaju i tjeraju na razvoj kadrova nastavnika edukatora/trenera trenera:

- Postoji potreba za obukom edukatora nastavnika (pre-service i in-service) i trenera trenera (pre-service i in-service) za organizovanje obrazovanja nastavnika/trenera s obzirom da obrazovanje odrasle osobe uključuje cjelokupnu ličnost kao intelegentnog činioca u tom procesu.
- U procesu obrazovanja nastavog osoblja i administratora, nastavnici edukatori i treneri trenera predstavljaju modele učenja. Stoga, treba na adekvatan način stimulisati praksu samoevaluacije edukatora, osiguravajući da modeli budu konzistentni sa ciljem promovisanja aktivnog, samo-usmjeravajućeg učenja potencijalnih nastavnika i administratora.
- Savjetovanje nastavnika i trenera u fazi pre-service i in-service obrazovanja, trebalo bi da postane glavni zadatak nastavnika edukatora i trenera trenera-onih koji su uključeni u obrazovanje nastavnika i trenera. Ovo podrazumijeva da su edukatori svjesni efekata modela savjetovanja i čak što više da su u stanju da koriste pozitivna iskustva prakse u njihovim svakodnevnih savjetodavnim aktivnostima.
- U samovrednovanju procesa učenja, trebalo bi nastavniku i administratoru obezbijediti adekvatno vođstvo i konsalting od strane edukatora i trenera trenera. Kao posljedica toga, od nastavnika edukatora/trenera trenera se očekuje da savladaju neophodna znanja i praksu da bi bili u stanju da obezbijede takvo vođstvo.

### **3.2. Eksperimentalno učenje kao elemenat razvoja kadrova**

Eksperimentalno učenje se može posmatrati kao jedan vrijedan instrument pre-service i in-service obrazovanja nastavnika edukatora i trenera trenera, iako se čini da igra daleko značajniju ulogu u slučaju trenera trenera danas. Međutim, diskutabilno je tvrditi da će bilo koji procesi kadrovskog razvoja za nastavnike edukatore i trenere trenera učenja pomoću doživljaja i stvarno igrati glavnu ulogu. Posebno bi moglo biti značajno za započinjanje procesa nadograđivanja i poboljšavanja sposobnosti INSET nastavnika edukatora i trenera trenera koji su zapošljeni od strane različitih institucija tako da se mogu biti već spremni za promjene koje imaju naglasak na kadrovskom razvoju prema samo-organizovanim procesima učenja nastavnika/trenera u školama i kompanijama.

Raspoloživi fondovi za razvoj kadrova moraju se koristiti na način da najvažniji cilj bude poboljšavanje školskog učenja koje se vezuje sa ne manje značajnim ciljem nadograđivanja znanja i sposobnosti INSET edukatora s pogledom na SBI. Jedan od načina da se ovo uradi, jeste da se pozove, čak obaveže nastavni kadar da pripremi izvršni plan te da vrednuje različite oblike SBI, bili oni zasnovani na političkim institucijama, potrebama škola u

kontekstu školskih razvojnih planova ili na potrebama pojedinih nastavnika ili grupa nastavnika te mogućnosti participiranja savjetnika/facilitatora koji ima određena iskustva u organizovanju SBI. Ovakvo doživljajno učenje može biti kombinovano sa više teoretskih kurseva. Tu se može uključiti i individualizovano doživljajno učenje.

Ovi se aspekti moraju uzeti u obzir pri nuđenju programa za razvoj kadrova i kurseva za INSET edukatore i trenere. Programi i kursevi za INSET edukatore i trenere, bilo da se organizuju u formi doživljajnog učenja ili u formi akademskog učenja, moraju usresrediti pažnju na:

- školu kao centar za profesionalni razvoj;
- procese neformalnog učenja nastavnika i administratora/INSET edukatora;
- specifične i konkretne neformalne procese učenja nastavnika i administratora/INSET edukatora;
- pojedinačne probleme obrazovanja odraslih za nastavnike i administratore/INSET edukatore;
- nastavak profesionalnog razvoja nastavnika i administratora/INSET edukatora;
- faze/etape/cikluse razvoja odraslih i specifične potrebe koje se rađaju u svakoj pojedinačnoj etapi.

U ovom trenutku treba obezbijediti spektar različitih oblika eksperimentalnog učenja koje je naročito značajno za INSET nastavnike edukatore i trenere trenera. Čak što više, stiče se utisak da je važno individualizovati učenje na bazi doživljaja i prilagoditi ga potrebama osobe. Ovo je jedini način da se postignu dobri rezultati. Uputstvo za facilitatore, savjetnike, osobe za podršku, itd. može se sastaviti na osnovu učenja pomoću doživljaja, veće grupe INSET nastavnika edukatora, i zaključaka koje bi oni voljeli da izvuču iz takvog iskustva. To ne isključuje potrebu da se obezbijedi potrebno međunarodno štivo za takva uputstva. Ako se asistenti-učitelji angažuju za obnavljanje procesa obuke, njima će biti potrebni resursi kao što je tutorski vodič i radna sveska za obnavljanje obuke (retraining) INSET edukatora i trenera.

Ista su zapažanja kod razvoja nastavnika edukatora koji obrazuju nastavnike za aktivnosti na području stručnog i doživotnog obrazovanja što se na vrlo sličan način može primjenjivati za stručni razvoj trenera trenera (VET, CVET), zamjenjujući kontekst kompanije za školski kontekst.

### ***3.3. Akademsko učenje (Nagrađivački kursevi) kao instrument razvoja kadra***

Akademsko učenje jasno je da ima ogroman značaj za pre-service i in-service obrazovanje nastavnika edukatora ali do sada ne toliko mnogo za trenere trenera. Ova vrsta dualizma može izgledati donekle zastarjela ali je potrebno da se potpuno ukine. U isto vrijeme, čak i za nastavnike edukatore opseg akademskog učenja mogao bi se posmatrati kao veoma uzak, koji se u osnovi oslanja na studije disciplina i demonstriranih istraživačkih sposobnosti za mjesto nastavnika na visokoškolskoj instituciji gdje se score nikad ne zahtijeva od članova osoblja da prođe kroz dalju obuku dok radi na tom mjestu i izvodi posebne akademske poslove (ovo se često opisuje kao "ruksak model", koji upoređuju nastavnika edukatora sa planinarima koji započinju uspinjanje od kampa gdje su smješteni natovareni svom potrebnom opremom i vjerujući da će preživjeti zavisno od onoga što u ranac ubace na početku uspinjanja). Univerzitetske fakultete bi trebalo ohrabriti da razvijaju ponude kurseva za razvoj kadra za nastavnika edukatora i trenera trenera, naročito kurseve koji poboljšavaju kvalitet podučavanja kao i ukupne nastavne rezultate kadra.

Kada je riječ o razvoju nagrađivačkih post-kvalifikacijskih kurseva, preporučljivo je da se uspostavi koherentni i sistematični program koji se zasniva na tri nivoa nagrada. Nivo 1 se sastoji od Sertifikatnih kurseva jednosemestarskih studija ili ekvivalentnih vanrednih studija. Za Nivo 2, Diploma ili Inservice BEd (diploma na drugom stepenu) obezbjeđuju se odgovarajući kursevi za sticanje stepena (da dopuste nediplomiranim nastavnicima da podignu nivo njihovih kvalifikacija na nivo diplomiranih). Oni znače isto što i tri semestra redovnih studija. Kvalifikacije Nivoa 3 su magistarski stepeni = četiri semestra redovnih ili vanrednih studija. Za ovakve pripreme su uglavnom odgovorni Mongolski univerziteti. Zahtijeva se da se ovakvi kursevi vrjednuju i procjenjuju eksterno preko nacionalnih savjeta.

Evo kako bi mogao izgledati ozvaničeni program nivo potdiplomskih/post-iskustvenih studija:

### Core programme for CPD of teaching staff in staff development

	Sadržaj	Potencijalna ciljna grupa
Nivo 1.	Uvodni kurs Preliminarni kratki kurs (nezvanični) Uvod u principe i razvoj kadrova	Aktivni i potencijalni treneri trenera
Nivo 2.	Sertifikat o stručnosti za kadrovski razvoj 4 Modula - Koncepti doživotnog učenja - Neformalni procesi učenja - Principi učenja odraslih - Razvoj kadrova i prikaz	Aktivni i potencijalni treneri trenera, Aktivni nastavnici edukatori
Nivo 3.	Diploma za razvoj kadrova 4 Modula Jedan model koristi samoevaluaciju, planiranje i opravdavanje programa za profesionalni razvoj. Tri modula koji pokrivaju područja ključnih funkcija INSET edukatora krajnje detaljno i dubinski (ili alternativni specijalistički moduli)	Iskusni INSET edukatori i treneri  Iskusni članovi Nastavničkih fakulteta, Koordinatori za kadrovski razvoj
Nivo 4.	Magistri Magistarski stepen za razvoj kadrova	Iskusni INSET edukatori i treneri Iskusni članovi Nastavničkih fakulteta, Koordinatori za kadrovski razvoj

Univerziteti i fakulteti bi trebali da budu pozvani da pripreme kurseve za sertifikate, diplome i magistraturu. U osnovi bi mogli slijediti dvije logične osnove prilikom postavljanja programa, jednu zajedno sa definisanjem nivoa koji se striktno i detaljno objašnjavaju u nacionalnim smjernicama i programima koji se eksterno vrednuju, druga logična osnova usvaja zahtjevniju osnovu i otvoreni pristup unutar modularizovanog sistema.

(a) Prvi programi bi mogli imati sljedeće karakteristike. Prvo: navedena tri nivoa su kvalitativno različita. Sertifikatni nivo se bavi opštim teorijskim principima i njihovom primjenom krajnje praktične prirode. Nivo Diplome koji se kruniše Diplomom za kadrovski razvoj i praksu, više je specijalistički, a namijenjen je INSET nastavnicima sa iskustvom koji žele da se koncentrišu na područja specijalizacije. Nivo magistarskih programa karakteriše odnos teorije i prakse kroz kritički osvrt i istraživanja pa tako čine napore u kombinovanju pitanja i problema vezanih za razvoj kadrova.

Drugo, nagrade se zasnivaju na nacionalnim principima smjernica koje se razvijaju u saradnji između MES-a, univerzitetskih kadrova i profesionalaca iz tog područja. Definiciju nivoa čine smjernice za svako stručno područje. Svaki univerzitet ili fakultet treba da primijeni smjernice iako se izvjesna sloboda može ipak dozvoliti u pogledu rasporeda i ponude jedinica u kojima je univerzitetska aktivnost razvila jednu specijalnost. Kao rezultat toga je visok stepen propisanog i planiranog sadržaja i napredovanja kursa.

Treće, zahtjevi za eksterno vrednovanje i osiguranje kvaliteta kroz eksternu procjenu i evaluaciju ima za cilj zadovoljavanje javne pouzdanosti. MES bi trebao, prema očekivanjima, da obezbijedi visok nivo kontrole brojnih kurseva koji bi se razvili preko institucionalizovanja kurseva po određenoj proceduri. Ne bi se mogli podnositi prijedlozi eksternim tijelima za vrednovanje bez procedure za usvajanje Ministarstva. Blizak uvid i kontrola bi se morali uspostaviti kako bi se očuvao kvalitet kurseva koje nude univerziteti i kursevi koje nude koledži na nivou racionalizacije ponuda.

Moguće je da se ovaj trostepeni system pod kontrolom Ministarstva, nacionalne smjernice i eksterne procedure vrednovanja, funkcionišu sa relativnim uspjehom. Ipak, ne bi se moglo previdjeti da oni nijesu sasvim konzistentni sa prijedlozima "Konceptualnog Okvira..." ovog konsultativnog dokumenta tako bi mogli proizvesti i određene tenzije. Nagrađivački kursevi su precizno propisani na nivou sadržaja i napredovanja kursa na temelju plana i programa i kao posljedica toga, daje se studentu malo prilika za fleksibilnost, motivaciju i izbor. To je i direktni atak na sposobnost da pojedinac adekvatno odgovori na zahtjeve promjenljivog tržišta, ličnim profesionalnim zahtjevima i aspiracijama.

(b) Pod drugom pristupu, fleksibilne modularne šeme, sa prilikama za individualno programiranje, mogle bi biti pravi instrument za promjenama od spoljnog propisivanja do individualne motivacije i izbora. To u sebi uključuje različite konceptualizacije šema u poređenju sa programima po gore opisanoj trostepenoj strukturi. U ovoj pojedinačnoj šemi priznanja se razlikuju kvantitativno; unutar trostepene structure, postoje kvalitativne razlike. Programi su u trostepenoj strukturi tijesno ograničeni u odnosu na sadržaj, izbor i progresiju prema nacionalnim smjernicama. Fleksibilne šeme, nasuprot, zaista su modularne, dopuštajući pri tom učesnicima kursa slobodu izbora i napredovanja. Bez obzira na rečeno, tvrdnje o profesionalnom integritetu, koherentom planiranju kurseva i razvoju po etapama, na jednoj, moraju se uravnotežiti prema suprotnim zahtjevima za individualnom razlikom, izborom i pogodnostima, na drugoj strani.

Svi moduli će se vrednovati i mogu se upotrijebiti za sticanje poena za magistarski stepen koji su transferabilni unutar Nacionalne Akumulacije Poena i Šeme Transfera koje treba ustanoviti. Ovo dopušta pojedincima da imaju module odobrene od različitih institucija (čak i ne-državnih). Svi moduli koji se nude treba da se zasnivaju na modelu uvećavanja i modelu razvoja. Unutar fleksibilne modularne strukture ova razvojna hijerarhija ne može biti napredak ugrađen u uređivanje plana i programa na način kako je dato u prvom pristupu. Ona se mora tražiti unutar progresivnog razvojnog učenja iskustva studenta, tj. kao dio procesa profesionalnog razvoja INSET kadra.

Nema nikakvog razloga da programme i module mogu izvoditi jedino univerziteti. Mogli bi se predočiti i instalirati off-campus modeli planiranja i izvođenja kurseva za razvoj kadrova za INSET kadar. Tu se pojavljuje pitanje kvaliteta modula u toku izvođenja i procedura za osiguranje kvaliteta. Sljedeća četiri kriterijuma bi se morala koristiti:

- Prvi kriterij predstavlja uspješnost rukovođenja sistemom izvođenja i administrativne organizacija kao njegove podrške. Prije razvoja kadra, rad na analizi sistema i jasnoća u definisanju uloga, su suštinske za nesmetani process off-campus učenja.
- Drugi kriterij se odnosi na efikasnu internu verifikaciju preko pozivanja učesnika u modulskih tutora u cilju obezbjeđivanja povratnih informacija o izvođenju modula, pri tom diskutujući i djelujući na bazu pramljene sumirane evidencije.
- Treći ključni pokazatelj kvaliteta je efikasnost aranžmana za pružanje stručne i administrativne podrške organizatorima modula i učesnicima.
- Četvrti kriterijum je efikasnost modula u momentu ishoda. U slučaju off-campus izvođenja programa, ovo može prouzrokovati tenzije kod učesnika kad bliskost "trenutak ishoda" i "trenutak izvođenja" vodo ka strahovima od lošeg rezultata u toku procesa razvoja kadra, što bi moglo dovesti do degradiranja šansi za unapređenje.

#### **4. Evaluacija i akreditacija razvoja kadrova za nastavnike edukatore i trenere trenera za stručno i obrazovanje odraslih**

U cilju garantovanja visokog nivoa kvaliteta u PRESET i INSET obrazovanju kao i u cilju kontinuirane podrške PRESET i INSET, sve aktivnosti koje se odnose na nastavak profesionalnog usavršavanja nastavnika edukatora i trenera trenera trebale bi se redovno vrednovati. Vrednovanje-evaluacija pokriva sljedeće aspekte: evaluaciju početnog i in-service aktivnosti za PRESET/INSET kadar (nastavnici edukatori i treneri trenera); evaluaciju akreditacije institucija koje nude programe za usavršavanje kadrova i kurseve za PRESET/INSET kadar; programi za evaluaciju i usavršavanje kadrova i kursevi nude se za PRESET/INSET kadar. Smatrajući da je niska validnost i uticaj naslijeđenih modela pregleda, evaluacija bi trebala biti zasnovana na strategijama redovne samo-evaluacije personala.

(a) *Evaluacija PRESET i INSET aktivnosti.* Kontinuirana evaluacija PRESET i INSET aktivnosti za glavne odgovorne institucije koje same obezbjeđuju PRESET/INSET i PRESET/INSET kadar. Adekvatni i jednostavni instrumenti za evaluaciju aktivnosti treba razviti i koristiti, a institucijama će biti potrebna podrška za razvijanje njihovih sopstvenih instrumenata ili dati na raspolaganje jedan niz modela koji bi se lako mogli primjenjivati.

Svi izvještaji i dokumenti se dostavljaju Nacionalnom Komitetu za obrazovanje nastavnika (administratora i nastavnika) i trenere trenera čije članove kandiduje Ministar obrazovanja i nauke. To bi moglo biti ili malo tijelo eksperata ili bi moglo imati širi i reprezentativniji sastav, koji obuhvata, osim predstavnika ministra, centralnih i regionalnih službi ministra, i jedan veći broj pojedinaca koje kandiduju razni tipovi in-service obrazovnih institucija, nastavnička udruženja i privatne i druge asocijacije koje saraduju sa školom.

(b) *Evaluacija i akreditacija institucija koje obezbjeđuju programme i kurseve.* Sve institucije koje imaju namjeru da nude programme i kurseve za usavršavanje kadrova PRESET/INSET kadra treba da konkurišu kod Nacionalnog Komiteta za obrazovanje nastavnika. Odobrenje će zavisiti od prosuđivanja i kredibiliteta institucije koja hoće da ponudi kvalitetno in-service obrazovanje, to je razlog radi čega se taj proces zove akreditacija. Ovo odobrenje bi moglo da traje najviše tri godine, kada bi se izvršio pregled i evaluacija kvaliteta rada koji bi se morao uzeti u obzir za taj period. Evaluacija će uzeti u obzir samoevaluaciju samih institucija koja je vršena u toku tri godine. Nacionalni Komitet za obrazovanje nastavnika razvija kriterije za evaluaciju i akreditaciju institucija.

(c) *Evaluacija ponuda programa i kurseva.* Nijedan PRESET/INSET kurs ne bi se smio započeti bez prethodnog odobrenja od strane Ministra/Nacionalnog komiteta, cijenjeći njegov kvalitet. Prije nego što se dozvoli program, mora se isti dostaviti odgovornim strukturama koje rukovode PRESET/INSET fondovima. Iako je glavno pitanje ovih struktura kako će se ponuđeni kurs finansirati, pretpostavljajući zagarantovani kvalitet prema ranijoj akreditaciji, činjenica je da postaje nužno da se provjeri pozicija kursa u odnosu na finansijske prioritete. Prioriteti bi se mogli definisati prema sadržaju programa i kurseva, PRESET/INSET nastavnika edukatora i trenera trenera koji su u ovom slučaju ciljne grupe, metodologije i maksimalno trajanje kurseva. Kad god očekivani troškovi kursa koji se uklapaju u prioritete, prelaze granicu postojećeg budžeta, jasno je da će se selekcija fokusirati na relativni kvalitet prijedloga. Čak i onda kada zahtjev za akreditaciju ima implicitnu evaluaciju svog kvaliteta u onom dijelu kad institucija želi da program izvede, to ne bi samo potvrdilo poboljšanje svakog PRESET/INSET nastavnika edukatora ili trenera trenera, već bi vrednovalo taj process i postignute rezultate.

Nacionalni Komitet za obrazovanje nastavnika trebao bi da učestvuje u evaluaciji efikasnosti početnog i sistema in-service obrazovanja za PRESET/INSET nastavnike edukatore i trenere trenera i predoče prijedloge ministru obrazovanja i nauke i institucijama za početno i in-service obrazovanje za bilo kakvo poboljšavanje. Posebna odgovornost Komiteta je stvar debate; ona bi mogli ići toliko daleko da uključe ekskluzivnu odgovornost za (ne za participaciju) evaluaciju (i) efikasnosti sistema, (ii) revnotežu između ponude i potražnje; da regulišu postojeće snabdijevanje, planiranje, uglavnom onim čime se bave resursi, id a participira pri definisanju finansijskih kriterija za PRESET/INSET unutar granica njegove posebne misije.

Akreditacija može biti povezana sa ustanovljavanjem sistema poena (credit system) za PRESET/INSET kurseve koji se baziraju na istim principima kao i oni koji su razvijeni za sektor visokog obrazovanja. Poeni bi se koristili pri napredovanju u karijeri za polaznike kurseva PRESET/INSET (nastavnici edukatori, treneri trenera) koji žele da se kvalifikuju za viši položaj-mjesto. Oni kursevi koji se odvijaju u inostranstvu mogu se takođe rangirati a posteriori i priznati kao ostvareni poeni za dalji napredak u karijeri. Konačno, praćenje postdiplomske obuke na polju obrazovanja može se takođe bodovati u svrhu napredovanja u karijeri a da pri tom nije potrebna nikakva prethodna akreditacija.

Generalno razumno je ustanoviti planski system nagrađivačkih kurseva za PRESET/INSET nastavnike edukatore i trenere trenera koji žele da usavrše svoje teorijsko znanje i/ili se kvalifikuju za bolje poslove. Takva šema obezbijedila bi prilike za PRESET/INSET nastavnike edukatore i trenere trenera da se uključe na odgovarajući nivo, bilo da je to Sertifikat ili Diploma, id a nastave usavršavanje do nivoa priznanja koja su konzistentna sa njihovim sopstvenim profesionalnim potrebama.

## **5. Odnos između istraživanja i razvoja kadrova nastavnika edukatora i trenera trenera za stručno i obrazovanje odraslih**

Svjetovi istraživanja i razvoja kadrova se često posmatraju kao posebni i udaljeni i posebni, jedan koji se bavi 'teorijom', drugi koji se bavi 'praksom'. Međutim, procesi obrazovnih reformi koji su u toku kao i mnogi drugi problemi nastavnika/nastavnika edukatora u sadašnjoj situaciji podrazumijevaju približavanje istraživanja i razvoja kadrova. Zaista, postoje snažni argumenti da ovi procesi koji su uključeni u istraživanja u obrazovanju mogu sami doprinijeti profesionalnom razitku nastavnika edukatora i trenera trenera i efikasnosti njihovih programa za usavršavanje.

Tako istraživači kao INSET nastavnici edukatori u programima za profesionalni razvoj i INSET edukatori/moderatori/facilitatori koji i sami predstavljaju istraživače u kontekstu profesionalnih programa za usavršavanje, zahtijevaju od nas da posvetimo pažnju iznalaženju puteva za premošćavanje jaza između istraživanja i kadrovsog razvoja.

## DODACI

### Dodatak 1

#### ANALIZA KARIJERE – SMJERNICE ZA INTERVJUE

##### Selekcija resondenata

U kontekstu naših prethodnih projekata, želimo da se koncentrišemo na SBI edukatore još jednom. Svjesni smo da su mali izgledi da se nađu osobe koje su angažovane samo SBI. Obično, SBI aktivnosti biće jedino dio aktivnosti njihovog dnevnog posla. Molimo vas da odaberete nekoga koji je sada prilično angažovan u SBI aktivnostima u odnosu na svoje ostale profesionalne aktivnosti.

Tražimo “dobrog” SBI edukatora, uspješnog, efikasnog, izuzetnog. Mi namjerno ne definišemo ove uslove već ih radije ostavljamo vama da vi nađete “najboljeg”. U paragrafu o vašem doprinosu, molim vas da opišete, što je to bilo, što je uslovalo izbor određene osobe, kakve je ista imala kvalitete, koja vas je natjerala da o njemu ili njoj mislite kao o najboljem ili najboljoj.

Molim vas pregovarajte o vašoj selekciji sa kolegama kako bi izbjegli individualne pristrasnosti, i ako biste trebali da prodrete kod klijenata kandidata, možete i njih pitati, takođe. Molim vas da imate na umu: Nama je sada potreban aktivni SBI educator sa najboljom profesionalnom reputacijom.

##### Instrumenti

Centralni dio ove studije će biti intervju sa respondentom. On bi se morao organizovati uz uslove dovoljnog vremena, s obzirom da želimo da ‘kopamo’ po respondentovom profesionalnom razvoju do neke dubine. Najmanje bi trebalo odvojiti dva sata da bi se sa respondentom bez žurbe razgovaralo.

Onima koji hoće da doprinesu selekciji trebaju snimiti intervju na traci kako bi se isti mogao dalje analizirati i interpretirati. Ipak ova odluka se ostavlja saradnicima. Originalni prepis intervju neće biti objavljivan. Oni će ostati kod onoga koji intervjuiše kao baza za sumiranje, i trebalo bi da ostanu dostupni za povratne provjere priređivačkog jezgra grupe sve do kraja proučavanja. Nakon toga će ovi podaci biti odbačeni.

Upitanici će biti informisani o generalnom kontekstu intervju. Trebalo bi im objasniti da bi mi željeli da analiziramo njihov profesionalni razvoj da bi stekli uvid u “uspješnu” SBI karijeru edukatora. Ali sve do kraj ne bi trebalo otkriti da mi uglavnom tražimo determinante uspjeha, s obzirom da bi ovakvo saznanje mogul koncentrisati upitanikovu pažnju prije nego što je za to sazrelo vrijeme. Prvo, želimo da imamo činjenice o nečijoj karijeri, onda se okrećemo analizi i identifikaciji faktora uspjeha.

Ovaj dio intervju, ukoliko je neophodno, trebalo bi sakupiti u kontekstualnu informaciju kako je dolje objašnjeno. Drugo, važniji dio bi predstavljalo fokusiranje na razvoj karijere upitanika kao SBI edukatora.

Pomoćni saradnici izvode intervju i obezbjeđuju komparativne ishode. Core-grupa objedinjuje nekoliko lista provjere. Nadamo se da će se svi ovi faktori pokazati korisnim u cilju sakupljanja vrednijih informacija i informacija koje je lakše interpretirati.

## 1. Kontekstualne informacije

Nalazimo da je neophodno da se bolje razumiju rezultati intervjua i da se u tom smislu pruže neke kontekstualne informacije. Sljedeća lista provjere nema za cilj klasični upitnik sa stavkama koje treba odgovoriti jednu po jednu. Ono što se ovim pokreće može biti više ili manje važno u kontekstu pojedinog upitanika-respondenta. Upitnik može biti u obliku paragrafa za svaku stavku u zavisnosti od značaja informacije u konkretnom slučaju.

Lista provjere ima za cilj kontekst individue. Mi nemamo opšti opis in-service sistema. Neke stavke mogu zvučati prilično uopšteno. Mogu se samo primijeniti ukoliko su od interesa za kontekst upitanika i mogu eventualno pomoći za bolje razumijevanje njegove ili njene situacije.

Neke informacije ćete moći sami obezbijediti prilikom upoznavanja upitanika, za neke ćete morati da se raspitate u toku intervjua. Molim vas da imate na umu da sve ukupno mi očekujemo DVIJE strane rezimea ovog dijela.

### *1.1 Strukturna pitanja*

Neke opšte informacije o INSET sistemu

- nacionalna/localna vladina tijela uključena u politiku INSET
- zakoni i propisi uključeni
- linije komunikacije/ko-ordinacije/donošenja odluka

Neke informacije o strukturalnoj pozadini agencije, tamo gdje je upitanik zapošljen

- privatno/vlada
- odnosi se na predmet/na klijenta/na školski tip
- trener unajmljen od strane agencije/klijenta
- trajni kadar ili povremeni angažman
- reputacija agencije među drugim agencijama

Neke opšte informacije o obuci i regrutovanju za INSET trenere u agenciji upitanika (ne upitanikove sopstvene karijere – ovo će biti pokriveno intervjuom)

- početna obuka
- formalne kvalifikacije
- ranije iskustvo
- selekcija/regrutovanje
- redovni položaj ili posao sa strane

### *1.2 Politička pitanja*

- Ko su promoteri INSET obuke?
- Ko ima snagu, ko odlučuje, ko finansira?
- Motivacija klijenta, podsticaji za učestvovanje?
- Opšte teškoće sa kojima se susrećemo, prepreke koje moraju prevazići agencije ili klijenti?
- Stepen autonomije INSET trenera/agencija
- Bilo koje zabranjeno područje?

### *1.3 Humanistička pitanja*

- Da li INSET treneri pripadaju posebnoj društvenoj grupi?
- Da li je njihova profesionalna grupa uticajna/privilegovana/privlačna?
- Da li se često sastaju sa kolegama iz svoje/iz drugih agencija?
- Gdje bi mogli dobiti pomoć kada bi im bila potrebna?
- Da li postoji takmičenje između agencija?
- Kakva im je stručna reputacija sa nastavnicima/školskom upravom/vlastima?
- Koliki je njihov stepen slobode prilikom interpretacije posla?

### *1.4 Simbolička pitanja*

- Da li su udruženja/asocijacije za INSET trenere?
- Postoje li za INSET publikacije/časopisi?
- Na kakvim lokacijama se odigrava INSET? Školska zgrada, turističko odmaralište?
- Postoje li postupci za sertifikaciju?
- Ima li kongresnih/seminarskih/predavanja? Uključene proslave?

## *2. Individual informacija*

Ovo je srž proučavanja, stoga bi mu trebalo dati lavovski dio s obzirom na vrijeme i naglasak. Ovaj dio intervju služi u dvije svrhe:

- Obezbeđuje neke činjeničke materijale o karijeri jedne osobe.
- Pomože samim upitanicima da razumiju retrospektivno svoju profesionalnu karijeru što im omogućava da identifikuju determinante uspjeha u njihovoj izvedbi.

Intervju će se usresrijediti na rekonstrukciju karijere upitanika. Jedan će rezultat biti opis karijere, koja sama za sebe može biti interesantna 'case' studija. Međutim, ovo nije krajnji cilj. Cilj je da se pomogne upitaniku da takve faktore reflektuje u njegovoj ili njenoj karijeri, to bi bila osnova za dalji uspješan rad. Prema tome rekonstrukcija je uglavnom sredstvo da se dođe do kraja.

Lista mogućih pitanja za intervju sjedinjena je od strane grupe-jezgra, što opet ne treba pomiješati sa upitnikom sa stavkama koje se odgovaraju jedna po jedna. Pitanja su predviđena kao područja koja treba posjetiti u toku intervjuja. Provjere su upravo primjeri da se vidi kakvu to informaciju ima na umu grupa-jezgro. Neke mogu biti irelevantne za vašeg upitanika, druge, koje nijesmo naučili, mogu se desiti još dok razgovaramo. Neka će morati da se pokriju detaljno u pojedinom slučaju, neka druga mogu se baviti problemom na kratko u drugim slučajevima.

### 2.1 Opšti podaci

Godište, pol, institucija

Područje/stepen in-service rada....

### 2.2 Opšta INSET pozadina

Kako ste postali in-service trener? Molim vas da nak ukratko date opis stanica i puteva u vašem profesionalnom sazrijevanju.

Provjere:

- početna obuka, profesionalna biografija, kvalifikacija
- profesionalne aktivnosti u školi, trajanje školskog iskustva
- dodatne kvalifikacije i iskustvo unutar i izvan obrazovnog područja
- specijalne aktivnosti/inicijative u toku školskog iskustva
- društveni odnos prema kolegama, položaj u prethodnim školama
- percepcija INSET-a kao primaoca, kada ste vi sami klijent
- vlasti/uključeno vođstvo i na raspolaganju za INSET
- selekcija/sticanje/prijavljivanje za INSET poziciju
- godine iskustva u INSET
- profesionalno napredovanje u toku INSET karijere

(Dok su se prethodne stavke bavile upitanikom-respondentom uopšte sa INSET biografijom, odavde pa nadalje bi se intervju trebao usresrijediti na njihov angažman u SBI.)

### 2.3 SBI praksa

Što su to istaknute karakteristike vašeg SBI iskustva? Molim vas da opišete vaša glavna SBI interesovanja, postignute domete u vašoj karijeri, kriterijume o tome šta vi sami opažate kao vaš sopstveni uspjeh.

Provjere:

- Koliki je udio vašeg ukupnog INSET angažmana u SBI?
- Sjećate li se vaših prvih SBI aktivnosti, uspjeha, promašaja
- Profili aktivnosti u SBI
  - godišnji broj kurseva
  - redovno/vanredno
  - pripreme/vođstvo/udio u savjetovanju
  - udio u administraciji
  - aktivnosti na objavljivanju materijala
- Imate li vaš sopstveni stil u SBI aktivnostima?
  - Kako biste ga opisali?
  - Kako se isti razvijao?
- društveni network /preferiranje individualnog ili timskog rada
- kako dobijate povratnu informaciju?

- kako pripremate vaše SBI aktivnosti?
- kako ostvarujete uvid u potrebe nastavnika/škola/grupa SBI?
- kako raspravljate o preduslovima, ciljevima, procedurama, sadržajima SBI aktivnosti?

#### 2.4 Opažanje uspjeha

Što vi mislite o efikasnosti/uspješnosti SBI? Molim vas da razmislite o pokazateljima uspjeha i efikasnosti.

Provjere:

- rezultate/povratnu INSET informaciju
- Kriteriji za uspjeh/promašaj
- formalna evaluacija (ko, kad, šta, kako)
- kontinuitet
- važnost/uticaj INSET na obrazovni kontekst
- lični položaj u profesionalnoj organizaciji/instituciji

#### 2.5 Respondent quo vadis?

Kakve su buduće perspektive u i izvan SBI? Da li biste mogli opisati vašu profesionalnu perspektivu

Provjere:

- gorući problemi?
- perspektiva u vašem formalnom položaju
- perspektiva u INSET biznisu
- profesionalni napredak: ćorsokak ili ubrzavanje
- finansijska perspektiva
- razvitak SBI

#### 2.6 Finalna pitanja:

Nakon što se prošli kroz činjenice vaše obuke, kontinuiranog obrazovanja i profesionalnog života, molim vas da se osvrnete na to događaja i identifikujete determinante vašeg profesionalnog uspjeha. Koji je to bio ključ za vaš razvitak, koji je učinio da postanete uspješan SBI edukator?

Determinante se mogu pronaći u sljedećim područjima

- Obuka
- profesionalno iskustvo
- kritični događaji
- lično životno iskustvo
- kontekstualni faktori

## **Dodatak 2**

### FACTORI KOJI ČINE RAZLIKU U PERFORMANSAMA INSET EDUCATORA

Slijedeće predstavlja pokušaj traganja za nekom od presudnih dimenzija koje utiču na biografije respondenata, koji, čini se, čine razliku u INSET performansama. U okviru slučaja o kojima su sačinjeni izvještaji, uticaji su očigledno funkcionisali kao staze ka uspjehu.

#### 1. Starosno doba

Respondenti su u prosjeku stari između 45 i 50 godina. Starost jeste pokazatelj dugog profesionalnog iskustva, akumulisanog znanja i vještina, dobro izgrađenih stavova. Starost je isto tako pokazatelj autoriteta, odgovornosti i pouzdanosti. Ne može neko biti uspješan inservice edukator u samom početku svoje karijere. Uspjeh u inservice obrazovanju je tipično rezultat zrelosti i iskustva u ličnim i profesionalnim poslovima.

#### 2. Pol

Ako uzmemo u obzir su u izvještajima u većini slučajeva žene, ond pol čini razliku. Organizovanje čovjekovog ličnog života kroz mnogostruke dimenzije, i u isto vrijeme biti odgovoran za podizanje djece, vođenje domaćinstva, svoj profesionalni razvoj, profesionalni rad, može imati uticaj na profesionalni uspjeh. Društvene i organizatorske vještine i stavovi koji igraju ulogu u svakodnevnom "premošćavanju" različitih "kultura" čini se da doprinose boljem stručnom baratanju kompleksnim zadacima. Vrlo često žene se više brinu za pregovaranje u ličnim odnosima nego što to čine muškarci. Temeljna kvalifikacija u društvenim interakcijama jeste jedan od najvažnijih crta uspješnog inset-edukatora. Tako pol može činiti razliku.

#### 3. Fleksibilnost

Veliki broj respondenata je poznat po svojoj fleksibilnosti, što znači njihovu sposobnost da se nose sa različitim izazovima u različitim situacijama. Fleksibilnost u djelovanju i adekvatna interakcija, rezultat su uticaja njihovog rada u različitim institucijama, sa različitim ljudima, u različitim poslovima u početnim godinama karijere, ili širokog iskustva kao školskog nastavnika na različitim nivoima, kao koordinatora različitih programa. Neki su respodenti angažovani u srednješkolskim udruženjima učenika, u sportskim kampovima još od tinejdžerskih godina, ili su vodili omladinske klubove. Drugi su se bavili političkim i društvenim asocijacijama u siromašnim zajednicama za vrijeme svoje mladosti. Ovakve dodatne aktivnosti su najvjerojatnije stimulisale fleksibilnost u nošenju sa društvenim i profesionalnim izazovima. Možda je upravo ova fleksibilnost u nekim slučajevima bila samo sredstvo opstanka. Generalno uzevši ona je označena kao humani pristup ljudima, improvizatorski talenat prema potrebama klijenta.

#### 4. Iskustvo u inovativnim procesima ili u razvoju plana i programa

SBI edukator je u stanju da djeluje u inovativnim procesima u školi i obrazovanju što predstavlja još jednu njegovu istaknutu crtu. U nekoliko slučajeva, moguće je identifikovati ovu crtu i vidjeti kako raste prema iskustvu i ekspertizi u razvoju kurikuluma. Ova iskustva može spadati uključivanje u razvitak novog školskog plana i programa ili školskog projekta, često u toku serije brzih reformi škola. Neki su započeli svoja inservice iskustva u širenju i implementaciji projekata/poslova.

## 5. Objedinitelj teorije i prakse

Najveći broj inservice edukatora postižu izvanredne rezultate u objedinjavanju teorije i prakse na način koji zadovoljava potrebe onoga koji uči. U isto vrijeme čini se da oni znaju da uspostave vezu vještina nastavnika sa sopstvenim teoretskim okvirima. Tako, i SBI edukatori i učesnici imaju koristi od ove sposobnosti. Ova profesionalna sposobnost u mnogim slučajevima dolazi iz iskustva edukatora kao redovnog nastavnika, što znači da je blisko upoznat sa situacijom i potrebama klijenta, ali isto tako da je u stanju da kombinuje studije i praksu u njihovim karijerama, i rano interpretira rad pojedinca na refleksivan način. Većina članova radne grupe koja učestvuje u analizi te sposobnosti, interpretirali su istu kao crtu koja se razvila u toku profesionalne prakse, učenja kroz rad.

## 6. Entuzijazam i harizma

Baveći se očiglednim entuzijazmom i harizmom nekolicine respondenata čovjek teško može naći osnovu odakle dolaze ove osobine. Ali postoje neki profesionalni i društveni uticaji koji, čini se, podstiču entuzijazam:

- sposobnost da se u ljudima traži snaga a ne njihove slabosti;
- određena žudnja da se uči iz sopstvenih grešaka i promašaja;
- iskustvo svog modela nastavnika ili rad kao popularni inservice trener kao svoje iskustvo;
- interesovanje za eksperte kao sopstvene dobre primjere;
- mentorstvo iskusnih kolega.

Ovo su bili biografski događaji koji su imali uticaj na respondentovo samo procjenjivanje kao i na njegov humani pristup inservice klijentima. U nekoliko slučajeva energija SBI edukatora je istaknuta crta njihovog rada. Ovo se može slijediti do sve do biografije njihove familije: dolazeći iz miljea radničke klase sa ocem kao broskog radnika – dokera ili trgovca, način je koji vodi ambicioznim postignućima, izdižući ga u milje srednje klase.

## 7. Refleksivno samousavršavanje

Refleksivno samo-usavršavanje je druga crta. Ona sama ukazuje na samousavršavanje nastavnika-trenera, redovno pohađanje kurseva radi usavršavanja, podizanja vještina na viši nivo, ili glad za saznanjem unutar grupa kolega. Neki respondenti promoviu njihove učeničke povratne informacije i samoevaluaciju izvođenja obuke, drugi se odnose na pisanu i verbalnu evaluaciju kurseva pomoću telefonskih poziva i razglednica klijentima. Neki SBI edukatori prošli su kroz nekoliko formalnih kurseva iz npr. grupne dinamike, pisanja, sociodrame, razvoja organizacije, komunikacijskih vještina, grupnog rukovođenja. Formalni su kursevi nesumnjivo doprinijeli njihovim socijalnim i situacionim vještinama. Ali ni u kakvom slučaju dodatni kursevi, čini se, nijesu bili jedini i jedinstveni izvori profesionalizma.

## 8. Poznavanje predmeta

U mnogim slučajevima dubinsko i solidno poznavanje predmeta igra važnu ulogu u profesionalnoj karijeri jednog SBI edukatora. Znanje predmeta, vještine i stavovi nijesu samo bili rezultat formalnog diplomiranja, već isto tako i stvar samo-razvoja na različite načine. Neki respondenti su se specijalizovali učestvujući u mnogim pred-diplomskim i post-diplomskim kursevima. Neki su respondenti stekli znanje iz predmeta mijenjanjem profesionalnog konteksta, ulogama, ili aktivnostima. Drugi su sami osmislili i organizovali kurseve u različitim oblastima obuke. Tako radeći, razvili su sposobnosti u različitim varijetetima stilova izvođenja nastave.

## 9. Samopouzdanje

Mnogi uspješni SBI edukatori oslanjaju se na zdravo samopouzdanje, pozitivni imidž, očiglednu sposobnost samousmjeravanja i samoodgovornosti. U traženju faktora od uticaja u njihovim biografijama čovjek može naći roditelje koji podržavaju i vjeruju svom djetetu, ne previše zaštitničke roditelje, nego one koje djecu uče kroz rad, uspješna iskustva u ranim inestet aktivnostima. Samokritičnost nije nimalo suprotna crta samopouzdanju, već idruga strana istog novčića.

## 10. Potreba za slobodom i autonomijom

Najveći broj uspješnih SBI edukatora razvio je potrebu za profesionalnom, ličnom slobodom i autonomijom. Ovo zahvaljujući samousmjeravanju u toku njihove karijere, profesionalne autonomije koja im je data, u nekim slučajevima iskustva predsjedavajućeg unutar organizacije razvojnih procesa ili uticaja određenih kurseva za trenere. Ponekad zapaženo tumačenje dolazi od personela i profesionalnog konteksta gdje nedostaju strukture poslušnih, što mu pomaže da živi prema svojim potrebama i vrijednostima.

Kroz nekoliko biografija čovjek može naći “tekst” koji modeluje najvažnije odluke:

- “Ne vjeruj tvojim sposobnostima, nastavi da učiš”
- “Moraži živjeti u skladu sa onim čemu druge učiš”
- “Budi specijalista u generalizmu”.

Ovakve i slične devize imaju snažan uticaj na lični i profesionalni razvoj.

**Dodatak 3**

## DUŽNOSTI I ZADACI PROFILA SBI EDUCATORA

## 1. PRIPREMNI ZADACI:

- a. marketing;
- b. pregovaranje;
- c. ugovaranje;
- d. potreba procjene;
- e. pregled implikacija na školsku zajednicu;
- f. očekivanja od pregleda;
- g. postavljanje ciljeva

## 2. PLANIRANJE:

- a. formulisanje ciljeva;
- b. predviđanje ograničenja;
- c. realističko posmatranje svojih sposobnosti;
- d. dolaženje do eksterne vještine;
- e. klasifikacija ciljeva;
- f. izbor adekvatnih područja za in-service aktivnosti (kao što je savjetovanje, razvoj organizacije, obuka, evaluacija, istraživanje idr.);
- g. osmišljavanje aktivnosti kursa na bazi sadržaja vještine i znanja učenja za odrasle, učenje organizacije, dinamike grupa idr.);
- h. pravljenje kratkog pregleda proizvoda i materijala koji će biti neophodni u toku aktivnosti;
- i. izbor adekvatnih sredstava za evaluaciju SBI procesa i proizvoda;
- j. planiranje adekvatnih narednih faza.

## 3. IZVOĐENJE:

- a. savjetovanje;
- b. nadzor;
- c. predavanje;
- d. vođenje;
- e. nastava;
- f. razvijanje materijala i svega neophodnog za kurseva;
- g. obuka u vještinama;
- h. obuka usmjerena na specifične sadržaje;
- ii. postavljanje simulacija, igranje uloge itd.
- j. aktivnosti evaluacije, uključujući testiranje;
- k. razvoj organizacije;
- l. konsalting.

## 4. EVALUACIJA:

- a. uspostavljanje dijagnoze ( na nivou pojedinca, grupe, organizacije);
- b. skupljanje, obrada i analiza obrađenih podataka;
- c. skupljanje, obrada i analiza podataka output-a;
- d. interpretacija i evaluacija otkrića iz različitih relevantnih perspektiva (učenje, činovacija, troškovi efikasnosti, politika, marketing, itd.);
- e. podnošenje izvještaja različitim ciljnim grupama;
- f. prevođenje otkrića evaluacije na naredne prijedloge nastavka aktivnosti gdje god je to neophodno

(Izvor: D. Fischer/J. van Lakerveld/P. Nentwig (eds.) Paths to Success. Career Analysis as a Basis for Selection, Training and Career-planning of Future Inservice Educators, Culemborg: HvU Press, 1995, p. 152)

**Dodatak 4**