



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

SUPORT DE CURS FORMARE DE FORMATORI



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

CUPRINS

Introducere

Capitolul 1	DIMENSIUNI ALE CONCEPTULUI DE EDUCAȚIE A ADULȚILOR
Secțiunea	Principii de învățare a adulților
Secțiunea	Ciclul învățării experiențiale a adulților, descris de Kolb
Secțiunea	Stilurile de învățare
Capitolul 2	CICLUL DE VIAȚĂ AL PROGRAMELOR DE FORMARE
Secțiunea	Prezentare succintă a ciclului de viață
Secțiunea	Descrierea fiecărei etape a ciclului de viață a programelor de formare
Capitolul 3	PREGĂTIREA FORMĂRII
Secțiunea	Prezentarea noțiunilor cheie din metodologia de formare profesională a adulților
Secțiunea	Definirea obiectivelor de învățare
Secțiunea	Stabilirea conținutului programului de formare
Secțiunea	Proiectarea activităților de formare și construirea situațiilor de învățare
Secțiunea	Pregătirea suportului de curs și a materialelor auxiliare
Capitolul 4	PROIECTAREA PROGRAMELOR DE FORMARE
Secțiunea	Identificarea resurselor necesare pentru un program de formare
Secțiunea	Stabilirea strategiei și construirea programului de formare
Secțiunea	Metode și tehnici: Expunerea, Jocul de rol, Studiul de caz
Secțiunea	Alegerea metodelor, tehnicilor și procedeele de formare adecvate
Capitolul 5	MARKETING-UL FORMĂRII
Secțiunea	Identificarea nevoilor organizaționale de formare
Secțiunea	Caracteristicile participanților la formare
Secțiunea	Promovarea programelor de formare
Capitolul 6	ORGANIZAREA PROGRAMELOR ȘI A STAGIILOR DE FORMARE
Secțiunea	Stabilirea programului de formare
Secțiunea	Asigurarea facilităților suplimentare
Secțiunea	Modul de aranjare a spațiului de lucru



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Secțiunea	Verificarea și prezentarea echipamentelor și materialelor necesare
Secțiunea	Identificarea și evaluarea obstacolelor în calea formării
Capitolul 7	REALIZAREA ACTIVITĂȚILOR DE FORMARE
Secțiunea	Informarea participanților privind activitățile de formare
Secțiunea	Motivarea participanților la formare
Secțiunea	Facilitarea activităților de învățare.
Secțiunea	Oferirea de feed-back participanților la formare
Capitolul 8	APLICAREA METODELOR ȘI TEHNICILOR SPECIALE DE FORMARE
Secțiunea	Încurajarea reflecției personale și auto-formării
Secțiunea	Promovarea învățării prin dinamica de grup
Secțiunea	Lucrul în echipă cu alți formatori și cu persoane-resursă
Secțiunea	Abordarea flexibilă a situațiilor de formare.
Secțiunea	Dezvoltarea competențelor transversale
Capitolul 9	PREZENTĂRI MODERNE
Secțiunea	Pregătirea conținutului prezentărilor
Secțiunea multimedia	Realizarea prezentărilor în Power Point și/sau cu utilizarea unor mijloace
Secțiunea	Susținerea prezentărilor
Secțiunea	Tehnici de captare a atenției participanților
Capitolul 10	EVALUAREA PARTICIPANȚILOR LA FORMARE ȘI a PROGRAMULUI
Secțiunea	Principiile generale ale evaluării
Secțiunea	Elaborarea instrumentelor de evaluare și organizarea procedurilor de evaluare
Secțiunea	Evaluarea programului și a formatorilor
Secțiunea	Întocmirea raportului de evaluare a desfășurării programului de formare
Capitolul 11	CODUL ETIC AL FORMATORULUI
Capitolul 12	DEZVOLTAREA DURABILĂ
Capitolul 13	EGALITATEA DE ȘANSE

BIBLIOGRAFIE



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

INTRODUCERE

FORMATOR / FACILITATOR ?

• CE ESTE UN FORMATOR ?

Formatorul este persoana care ajută/facilitează procesul de dobândire de către adulți de noi cunoștințe și abilități, antrenând participanții într-un proces interactiv, care dinamizează gândirea, reține atenția și încurajează schimbul de idei și de experiență.

• CE ESTE UN FACILITATOR ?

Facilitatorul este o persoană neutră, care ajută membrii unui grup să lucreze cât mai eficient împreună, pentru a-și identifica problemele și a elabora soluții pentru rezolvarea lor, fără autoritatea de a lua decizii în numele grupului.

RESPONSABILITĂȚI ȘI COMPETENȚE COMUNE

Ca formator, lucrați cu un grup de participanți pe care-i antrenați într-un proces de învățare în care aceștia învață nu doar de la dumneavoastră, ci și unii de la alții.

Ca facilitator, deși nu aveți ca obiectiv principal ca participanții să învețe, acest lucru se va întâmpla, ca urmare a lucrului în grup, a schimbului de experiență între membrii grupului și a descoperirii unor noi perspective asupra diverselor probleme abordate.

ROLUL FORMATORULUI

Ca formator, lucrați cu un grup de participanți pe care-i antrenați într-un proces de învățare în care aceștia învață nu doar de la dumneavoastră, ci și unii de la alții. Un formator care proiectează și conduce procese eficiente și interactive de învățare pentru adulți, ar trebui:

- Să înțeleagă mecanismele procesului de învățare a adulților, operație constând în: înțelegerea modului în care adulții dobândesc și utilizează cunoștințele, calificările și atitudinile; înțelegerea modului diferit de asimilare a conținutului de formare în cadrul procesului de învățare,
- Să înțeleagă metodele și teoriile de formare și dezvoltare constând în: cunoașterea tehnicilor și metodelor de formare și corecta lor utilizare,
- Să comunice eficient cu participanții, mai exact să aibă capacitatea de a realiza prezentări eficiente, de a pune întrebări, de a observa performanța participanților și de a da/a primi feedback, de a asculta activ etc.
- Să proiecteze și să conducă un proces de grup prin influențarea grupurilor în îndeplinirea/ rezolvarea sarcinilor, stimularea creativității de grup, gestionarea diversității.

ROLUL FACILITATORULUI



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Ca facilitator, deși nu aveți ca obiectiv principal ca participanții să învețe, acest lucru se va întâmpla, ca urmare a lucrului în grup, a schimbului de experiență între membrii grupului și a descoperirii unor noi perspective asupra diverselor probleme abordate. Sarcina principală a facilitatorului este de a ajuta o echipă / un grup să lucreze cât mai eficient pentru îndeplinirea sarcinilor pe care acesta și le-a propus. Deși enunțată sumar, sarcina facilitatorului este una complexă și, de aceea, vă propunem să abordăm activitatea de facilitare în funcție de procesele de grup pe care trebuie să le ajute și să le conducă. Aceste procese se pot exprima sintetic după cum urmează:

- Procesul de formare și consolidare a echipei, prin încurajarea cunoașterii și a cooperării interpersonale, precum și prin dezvoltarea relațiilor dintre membrii echipelor cu care va lucra;
- Procesul de comunicare în grup, prin realizarea unei comunicări eficiente în timpul ședințelor de lucru, ajutând la evitarea neînțelegerilor și a conflictelor;
- Procesul de decizie în grup, prin sprijinul dat construirii consensului de-a lungul întregului proces.

CARACTERISTICILE FORMATORULUI

Cei mai mulți dintre cei care țin cursuri de instruire adoptă un „stil de instruire” pe care l-au văzut folosit de către altcineva. De obicei, acest lucru se întâmplă deoarece admirăm abordare utilizată de către acea persoană.

Dar stilul se referă de asemenea și la ideile și convingerile care stau în spatele a ceea ce facem. Pot fi convingerile referitoare la rolul formatorului sau cele referitoare la modul cum învață adulții. Indiferent care sunt convingerile dumneavoastră, acestea vor afecta modul în care instruiți și pe acela în care învață participanții. Prezentăm câteva sugestii privind rolul pe care îl poate avea un formator:

- de a ajuta participanții să atingă obiectivele de învățare;
- de a încuraja și implica participanții în procesul de învățare;
- de a demonstra relevanța materialului;
- de a avea grijă ca timpul și obiectivul sunt respectate;
- de a trezi interesul participanților;
- de a monitoriza înțelegerea materialului prezentat;
- de a asculta active;

Atunci când îndepliniți rolul de formator, sunteți lider. Aveți responsabilitatea de a lua hotărâri și de a oferi îndrumare.

Una dintre responsabilitățile majore ale formatorului este aceea de a conduce procesul prin care are loc învățarea. Acest lucru este foarte diferit de controlul asupra conținutului sesiunii sau controlul asupra participanților. Noi putem funcționa ca sursă, ca persoane care dețin un volum mare de informații utile, dar la fel pot funcționa și participanții. Formatorul experimentat conștientizează acest lucru și doar ghidează procesul prin care participanții fac schimb de informații și învață din activitățile pregătite pentru sesiunea de instruire.

Cinci activități sunt implicate în desfășurarea unei sesiuni de instruire:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

1. Stabilirea și menținerea unui climat de învățare;

2. Susținerea prezentărilor;

3. Acordarea de instrucțiuni;

4. Monitorizarea sarcinilor de grup și individuale;

5. Conducerea procesului de raportare.

Siguranța de sine și competența:

- este extrem de important atât pentru dumneavoastră cât și pentru participanți să dați dovadă de siguranță de sine și competență.;
- participanții trebuie să simtă că dumneavoastră știți exact ce aveți de făcut.
- buna cunoaștere a subiectului și o temeinică pregătire a sesiunii sunt esențiale pentru a "da dovada de siguranță";
- aveți în vedere necesitățile de învățare ale participanților;
- realizați ajustări, după cum credeți ca este necesar, în ceea ce privește timpul pe care îl necesită diferite părți ale programului - dacă considerați că într-o prezentare aveți mai multe de spus, atunci spuneți tot ce aveți de spus;
- de obicei sunt indicate limite de timp precise pentru diverse exerciții, dar acestea sunt orientative, nu obligatorii;
- aveți responsabilitatea de a fi flexibil, și nu rigid - când participanții sunt implicați într-un exercițiu, țineți seama de cât timp au nevoie pentru a finaliza sarcina;

Natura lețea

- învățarea are loc cel mai bine când adulții se simt în largul lor și se comportă natural, așa încât relaxați-vă și fiți dumneavoastră înșivă;
- încercați să fiți sincer în tot ceea ce spuneți și faceți în calitate de formator - când faceți o afirmație de susținere a cuiva, să fie din inimă: nu spuneți "Este bine", dacă nu credeți cu adevărat acest lucru (se va simți în voce și se va vedea pe fața dumneavoastră);
- dacă aveți o voce scăzută, va trebui să fiți conștient de acest lucru și să vorbiți în așa fel încât participanții să audă ceea ce spuneți;
- dacă aveți gesturi nervoase, agitate, încercați să le controlați;
- dacă aveți tendința de a folosi un limbaj ironic, abțineți-vă să folosiți cuvinte care ar putea jigni pe cineva

Capitolul 1. DIMENSIUNI ALE CONCEPTULUI DE EDUCAȚIE A ADULȚILOR

Secțiunea Principii de învățare a adulților

Secțiunea Ciclul învățării experiențiale a adulților, descris de Kolb



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Secțiunea Stilurile de învățare

1.1. Principii de învățare a adulților

Programele de formare pentru adulți încadrează în sfera educației permanente, iar rolul lor este promovarea inovației în procesul de formare continuă.

Unele teorii moderne consideră necesară înlocuirea modelului profesorului ca "*specialist într-un domeniu, curând depășit de evoluțiile științifice*" (I. Maciuc, 1998) cu cel al *profesorului – formator*. Acesta din urmă susține că profesorul trebuie să fie capabil să se adapteze la nou, să se autoformeze permanent.

Literatura de specialitate promovează ideea conform căreia instruirea adulților trebuie abordată după o altă metodologie decât cea a copiilor și adolescenților. Din această perspectivă întâlnim mai multe modele de învățare a adulților, printre care găsim:

- modelul androgogic;
- modelul de învățare experiențială;
- modelul de învățare constructivist;

Modelul andragogic

Andragogia este considerată „arta și știința de a-i ajuta pe adulți să învețe”.

Poate fi definită ca:

- știință care se ocupă cu metodele de educație a adulților;
- practică socială al cărui scop este activitatea educativă destinată adulților;
- formă de învățare facultativă pentru adulți.

M. Knowles (1984) este autorul unui model de instruire a adulților – *modelul andragogic*.

Andragogia are la baza concepțiile umanistice despre adult ca „educabil, caracterizat prin:

- autoconceptualizare independentă;
- motivație intrinsecă;
- o experiență anterioară profundă și vastă (experiența de viață);
- un impuls psihologic pentru a învăța;
- un scop bine definit care, de regulă, este determinat în funcție de rolurile sale sociale și de responsabilități.

Teoria andragogică a lui Knowles încearcă să diferențieze modalitatea prin care învață adulții de cea a preadulților. Prin urmare, el ia în calcul mai multe variabile ale procesului de învățare și le studiază comparativ în cazul celor două categorii. În urma realizării studiului s-a stabilit că:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- adulții au un grad mai înalt de curiozitate epistemologică;
- sunt mai motivați să învețe, să cunoască lucruri noi, își asumă responsabilitatea pentru calitatea însușirii cunoștințelor;
- adulții studiază cu mai multă străduință și sunt mai perseverenți;
- știu exact ce doresc să învețe, să cunoască sau să facă;
- adulții sunt mai receptivi la aplicațiile practice ale cunoștințelor teoretice.

Caracteristici ale adulților implicați în procesul de instruire:

- adulții sînt autonomi și autodirectivi; ei trebuie să fie liberi să se direcționeze în mod independent, iar moderatorul – doar să faciliteze instruirea;
- adulții au o vastă experiență de viață acumulată de-a lungul anilor care trebuie „exploatăată”; referințele de rigoare, conexiunile cu experiența de viață vor contribui la eficientizarea procesului de instruire;
- adulții, implicîndu-se în procesul de instruire, au o motivație intrinsecă și sînt orientați spre un scop bine definit;
- adulții sînt selectivi și atenți la relevanța cunoștințelor;
- adulții sînt foarte responsabili, au un grad mai înalt de conștiinciozitate;
- adulții au un respect profund pentru profesori, dar, la rîndul lor, simt necesitatea de a fi respectați de aceștia;
- adulții tind spre o orientare educațională centrată pe viață, sarcini sau probleme dat fiind faptul că interesul pentru instruire al acestora este condiționat de necesitatea de a ști sau de a face ceva.

Andragogia studiază factorii economici, social - politici, dar și culturali, psihici și psihologici care influențează educația adulților. Este știința care își propune să identifice și să dezvolte *abilitățile și atitudinile acestora*.

În învățarea formală, andrologia operează cu 5 caracteristici, considerîndu-le principii de bază:

1. Principii pentru instructori

- instructorii trebuie să știe de ce un anumit lucru este important pentru a fi învățat;
- instructorii trebuie "să învețe cum să știe ei mai întîi";
- instructorii trebuie să fie ei înșiși profesioniști și să se bazeze pe experiența proprie;

2. Principii pentru cursanți

- adulții nu vor învăța pînă cînd ei nu vor fi motivați;
- adulții cer ajutor să-și depășească inhibițiile, comportamentul și credința lor despre activitatea de învățare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Modelul învățării experiențiale

"Învățarea experiențială este învățarea prin care cursantul face ceva - nu doar să se gândească la ceva."

Se consideră că experiența este un profesor foarte bun.

Elemente caracteristice acestui model:

- se bazează pe experiențele cursantului;
- are la baza implicarea activă a cursantului;
- asigură un dialog activ între cursant și moderator;
- implică reflecția activă (învățarea este eficientă după ce reflectăm asupra situației la care am participat);
- este o învățare bazată pe percepție, nu pe teorie - învățarea experiențială stimulează abilitățile cursanților de a motiva și explica un subiect, din perspectivă proprie;
- situațiile/problemele sunt abordate din perspectiva cursantului, nu a moderatorului;
- învățarea se bazează pe conceptele cursantului; nu există un "profesor" care să citească din cărți;
- evaluarea motivelor interne și externe - evaluarea este considerată a fi o experiență de învățare pe care cursanții învață să o aplice pe ei înșiși;
- învățarea este centrată pe fiecare persoană în parte - se pune accentul pe învățarea personală în cadrul grupului.

1.2. Ciclu învățării experiențiale a adulților, descris de Kolb

Ca formatori trebuie să ne gândim la crearea unui echilibru între tehnicile și activitățile folosite în instruire, astfel încât să răspundem stilurilor de învățare diferențiate ale participanților.

Stilul de învățare este definit ca un set de caracteristici individuale ale modalităților de răspuns la situațiile de învățare și de prelucrare a informațiilor. De-a lungul anilor, oamenii dezvoltă un stil aparte de învățare care le scoate în evidență

anumite abilități de instruire, specifice fiecăruia, în grade diferite.

Cunoașterea stilului de învățare personal este important, deoarece astfel se pot utiliza strategiile cele mai adecvate de învățare, cu efort minim și rezultate maxime.

D.Kolb a stabilit o serie de principii ale activității de învățare după cum urmează:

- experiența concretă: a fi implicat într-o situație experiențială inedită;
- observarea reflexivă: a observa pe alții sau a se observa pe sine însuși;
- conceptualizarea abstractă: a crea teorii pentru a explica cele observate;
- experimentarea activă: a utiliza teoriile pentru a soluționa probleme, a lua decizii.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Pe baza acestor principii Kolb a elaborat o teorie despre cum învață oamenii pentru a legitima fiecare dintre stilurile de învățare. Fără acest tip de teorie am fi continuat să credem că învățarea este ceea ce ni s-a întâmplat în școală. Educația tradițională este axată pe învățarea abstractă și pasivă.

Gradul în care o persoană valorizează și poate lucra într-un asemenea stil depinde de nivelul său de școlarizare: cât de mult (în timp) și cât de bine a învățat.

Pentru fiecare dintre noi este importantă dezvoltarea abilității de a folosi toate stilurile. Oamenii care **doar fac și nu se gândesc** la ceea ce ar putea învăța sau testa în alte situații își limitează învățarea.

Cu fiecare situație nouă, ceea ce am învățat înainte nu mai poate fi aplicat de la o situație la alta. În mod similar, cineva care **învață doar privind** este dependent de "acțiunea" altei persoane pentru a putea aplica.

Gradul în care putem învăța făcând, privind, reflectând la ceea ce am făcut și testând alte soluții în situații noi, este gradul în care ciclul învățării este mereu încheiat și aplicabil altor situații.

1.3. Stilurile de învățare

Stiluri de învățare conform lui Kolb:

Convergent:

- acumulează cunoștințele prin analiză și apoi aplică noile idei/concept în practică;
- abilitatea de a aplica ideile noi este punctul forte al acestora;
- sistematizează informația prin intermediul raționamentelor ipotetico-deductive;
- pun un accent deosebit pe gândirea rațională și concretă, rămânând relativ "reci".

Divergent:

- acumulează cunoștințe cu ajutorul intuiției;
- utilizează la maxim aptitudinile imaginative;
- este dezvoltată abilitatea de a vedea situații complexe din mai multe perspective;
- au abilitatea de a integra eficient informația într-un tot întreg;
- au o imaginație bogată.

Asimilator:

- abilitatea de a crea modele teoretice și rațional-inductive;
- învață prin analiză, planificare și reflectare;
- se concentrează pe dezvoltarea teoriilor;
- nu pun accent pe activitatea practică.

Acomodator:

- ignoră teoria, dacă faptele nu coincid cu aceasta;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- au abilitatea de a realiza ceva și de a se implica într-o nouă experiență;
- abordează problema într-o manieră intuitivă, mergând pe calea încercărilor și erorilor;
- obțin cunoștințe mai curînd de la alte persoane decît prin intermediul abilităților lor analitice.

Stilurile lui Honey&Mumford:

Activist:

- învață prin acțiune, le place să se implice în ceva nou și vor încerca orice măcar o dată, acționând înainte de a înțelege consecințele;
- învață cel mai bine atunci când sunt implicați în experiențe, probleme și oportunități noi;
- lucrează împreună cu alții pentru rezolvarea problemelor și în joc uri și își pot asuma conducerea unui grup;
- potențialul de învățare crește atunci când ascultă prelegeri sau citesc explicații lungi, scriu, citesc, trebuie să analizeze și să interpreteze cantități mari de date sau trebuie să urmeze instrucțiuni precise.

Reflexiv:

- învață cel mai bine privind alte persoane și trăgând concluzii;
- identifică toate unghiurile posibile de vedere înainte să ajungă la o concluzie;
- ascultă și observă;
- este precaut și meditativ;
- are un ritm lent de lucru;
- învață prin asimilarea informației, prin reflectare asupra ei și asupra experienței.

Teoretician:

- înțelege teoria care stă în spatele acțiunii;
- are nevoie de modele, concepte și fapte care să îl ajute să învețe;
- analizează și sintetizează;
- nu acceptă judecățile subiective;
- nu obține randament atunci când situațiile întâlnite implică sentimente și emoții, când activitățile sunt nestructurate și neclare sau atunci când li se cere să acționeze fără a cunoaște principiile sau conceptele cu care trebuie să lucreze.

Pragmatic:

- dorește să încerce lucruri noi;
- caută permanent idei pe care le pot aplica pentru rezolvarea problemei;
- este nerăbdător în discuțiile cu final deschis;
- învață cel mai bine atunci când există o legătură evidentă.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Capitolul 2. CICLUL DE VIAȚĂ AL PROGRAMELOR DE FORMARE

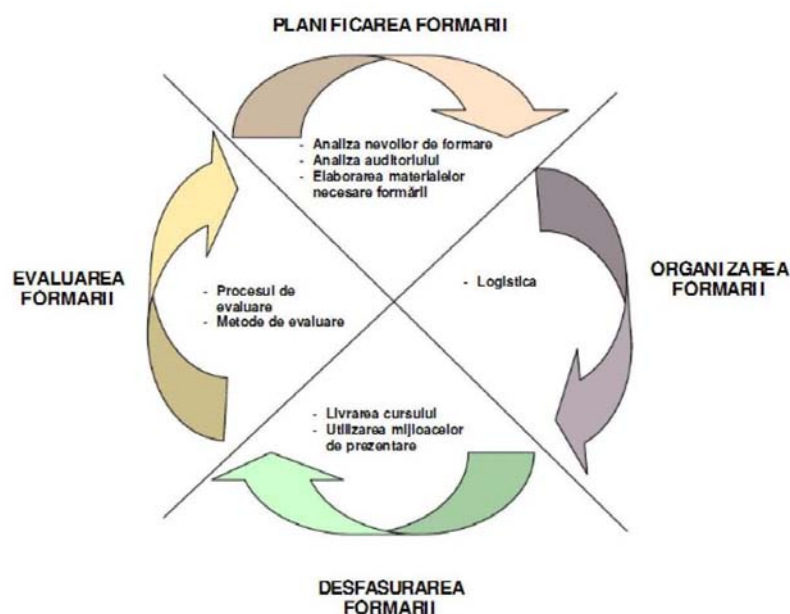
Secțiunea Prezentare succintă a ciclului de viață

Secțiunea Descrierea fiecărei etape a ciclului de viață a programelor de formare

2.1. Prezentare succintă a ciclului de viață

Repere generale

Orice program de învățare parcurge un ciclu de viață care cuprinde mai multe etape, de la pregătire până la finalizarea sa. Învățarea se realizează cu scopul de a răspunde unei nevoi autoidentificate sau semnalate de diverși factori din mediul extern. Formarea continuă a cadrelor didactice este un proces complex care cuprinde numeroase programe de învățare. Toate aceste programe urmăresc același scop general: pregătirea cadrelor didactice pentru a răspunde provocărilor crescânde ale societății cunoașterii, pentru a fi participanți activi în această societate și pentru a pregăti cetățenii să devină persoane autonome care învață pe tot parcursul vieții. (Comisia Europeană, *Directoratul General pentru Educație și Cultură*, 2005)





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

2.2. Descrierea fiecărei etape a ciclului de viață a progamelor de formare

Un program de formare parcurge cel puțin următoarele etape în cursul vieții sale:

Etape ale unui program de formare:

- Conceperea: identificarea nevoilor specifice de formare, elaborarea curriculumului, a materialelor suport de curs, asigurarea resurselor umane necesare pentru parcurgerea stadiului următor;
- Derularea: managementul programului de formare, inclusiv monitorizarea și evaluarea realizată pe parcursul livrării;
- Evaluarea finală a programului și a impactului său
- Revizuirea programului în funcție de rezultatele evaluării finale și a impactului și continuarea livrării sau terminarea sa.

Prezentarea succintă a etapelor derulării unui program de formare continuă pentru adulți autorizat de ANC (CNFPA)

A. Conceperea programului de formare continuă

Conceperea unui program de formare presupune, mai precis, următoarele activități principale:

- identificarea nevoilor specifice de formare ale unor grupuri țintă bine definite. Nevoia de formare a unui individ este determinată de diferența dintre nivelul de competențe dezirabil și nivelul actual al competențelor. Pentru a decide cui anume se adresează programul de formare pe care îl vom concepe și dezvolta, trebuie să definim cât mai precis indivizii cu același nivel actual de competențe dintr-o unitate teritorială. Nevoile de formare pot fi investigate prin mai multe procedee.
- elaborarea curriculumului programului de formare continuă se realizează pornind de la competențele generale și mai ales cele specifice pe care programul le va dezvolta, prezentându-se apoi planul-cadru de formare, modalitățile de evaluare și resursele de timp alocate.
- pregătirea documentației necesare pentru acreditare și înaintarea sa către ANC se realizează conform cerințelor formulate de ANC (CNFPA) în OMEdC 4611/2005. Astfel, documentația va trebui să demonstreze că s-au respectat criteriile și condițiile de trei tipuri: administrative, curriculare și referitoare la resursele umane propuse pentru a derula programul. Matricea de verificare a propunerilor de programe de formare continuă

B. Certificare

CertIFICATELE DE competențe profesionale au regimul actelor de studii, fiind recunoscute național și în toate țările care au aderat Convenției de la Haga. Acestea sunt eliberate de Autoritatea Națională pentru



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
calificări prin Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului și Ministerul Muncii, Familiei și Egalității de Șanse.

C. Derularea programului de formare acreditat de ANC presupune managementul livrării acestuia pentru mai multe serii de beneficiari, inclusiv monitorizarea și evaluarea realizată pe parcursul livrării de către furnizor (internă). Pentru a asigura calitatea livrării programelor de formare, furnizorii trebuie să își dezvolte propriile sisteme de asigurare a calității. Pentru detalii referitoare la asigurarea calității programelor de formare continuă, a se vedea capitolul precedent. Monitorizarea și evaluarea sunt două activități complementare care reprezintă secvențe fundamentale în ciclul de viață al unui program de formare. Monitorizarea și evaluarea sunt, în primul rând, procese de învățare despre succesele și aspectele critice / problematice ale proiectului. Colectarea, analiza și interpretarea datelor din cadrul proiectului, completate de reflecția critică asupra activităților derulate, constituie un instrument eficace de păstrare a proiectelor în orizontul realizării rezultatelor așteptate, prin furnizarea informațiilor necesare procesului decizional la nivel de management de proiect.

De regulă, definirea și operarea unui sistem de monitorizare și evaluare are dublu scop:

- Oferirea de informații relevante și acurate pentru persoanele implicate / interesate (stakeholders) – de la beneficiarii programului și până la finanțatori – cu privire la evoluția programului și măsurarea în care acesta produce rezultatele așteptate.
- Înzestrarea echipei manageriale cu aparatul metodologic și cu ansamblul de date necesare pentru a se angaja într-un management pentru impact. În acest tip de management este nevoie să se răspundă circumstanțelor în schimbare și mai bune înțelegeri a realității în care se derulează proiectul, prin adaptarea acestuia astfel încât să se apropie cât mai mult de realizarea impactului în direcțiile dorite.

Un sistem de monitorizare și evaluare al unui program se focalizează pe:

- Relevanța programului (structură, corelații între componente, impact general, obiective, activități)
- Progresul în atingerea obiectivelor;
- Impactul intervențiilor specifice programului;
- Satisfacția beneficiarilor direcți și indirecti ai programului.

D. Monitorizarea externă

Monitorizarea externă a derulării programului se realizează de către inspectorii delegați de către ANC cu scopul de a asigura implementarea cu succes a programului și în conformitate cu documentația aprobată la acreditare. Conform OMEdC 4611/2005, monitorizarea programelor de formare continuă în derulare se realizează pe baza:

- raportului de monitorizare a activității de implementare a programului, care se va întocmi de către inspectorii ANC în urma vizitei de monitorizare;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- autoevaluării și propunerilor de îmbunătățire a programului de formare, care sunt sarcinile furnizorului de formare continuă. O ocazie specială de monitorizare a programului se realizează prin participarea unui inspector ANC la evaluarea finală pe serie de cursanți. Cu această ocazie, inspectorii ANC întocmesc un raport de constatare.

E. Evaluarea finală a programului și a impactului său

După derularea programului pentru mai multe serii de cursanți și în preajma expirării perioadei de acreditare, furnizorului îi revine sarcina de a realiza:

- evaluarea finală a programului de formare, precum și
- evaluarea impactului acestuia. Pentru a veni în sprijinul furnizorilor de formare, prezentul ghid include un capitol care oferă repere metodologice de evaluare a impactului unui program de formare continuă. Raportul de evaluare internă rezultat va fi transmis la ANC, care – sintetizând informațiile din rapoartele de monitorizare și din cele de constatare elaborate cu ocazia participării la evaluarea finală a fiecărei serii de cursanți beneficiari ai programului – va elabora un raport de apreciere. Acest raport de apreciere va fi făcut public prin postarea pe site-ul ANC.

F. Revizuirea sau terminarea programului

Furnizarea programului de formare către grupul țintă și în condițiile descrise în documentația de acreditare încetează odată cu expirarea valabilității acreditării.

După acesta, pe baza experienței acumulate în cursul implementării programului de formare și pe baza unei noi analize a nevoilor de formare (pe alte grupuri țintă specifice, interesate în noi locații de derulare a cursului), furnizorul va putea să revizuiască programul de formare și să solicite din nou acreditarea de către ANC. Raportul de apreciere elaborat la finalizarea perioadei precedente de acreditare va fi luat în calcul de către Comisia Specializată de Acreditare.

Capitolul 3. PREGĂTIREA FORMĂRII

Secțiunea	Prezentarea noțiunilor cheie din metodologia de formare profesională a adulților
Secțiunea	Definirea obiectivelor de învățare
Secțiunea	Stabilirea conținutului programului de formare
Secțiunea	Proiectarea activităților de formare și construirea situațiilor de învățare
Secțiunea	Pregătirea suportului de curs și a materialelor auxiliare



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

3.1. Prezentarea noțiunilor cheie din metodologia de formare profesională a adulților

DEFINIȚII

STANDARDELE OCUPAȚIONALE sunt documente care definesc în termeni de competențe cerințele necesare pentru realizarea eficientă a activităților într-o ocupație. (se mai numesc și standarde de aptitudini sau standarde de competență). Standardele ocupaționale cuprind unități de competență, grupate în arii de competență. (vezi STANDARD OCUPAȚIONAL PENTRU OCUPAȚIA DE FORMATOR DE COMPETENȚE PROFESIONALE)

COMPETENȚA reprezintă capacitatea de a aplica, combina și transfera cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional.

UNITATEA DE COMPETENȚĂ definește o activitate majoră cu un rezultat concret (produs sau serviciu). Titlul unității de competență trebuie să fie clar și concis. Unitatea de competență cuprinde o scurtă descriere a scopului activității enunțate, elemente de competență, criteriile de realizare, o gamă de variabile și un ghid pentru evaluare.

ELEMENTELE DE COMPETENȚĂ cuprind activitățile cheie pe care un angajat trebuie să le realizeze pentru a îndeplini complet competența enunțată în unitate. Fiecărui element îi corespund unul sau mai multe criterii de realizare.

CRITERIILE DE REALIZARE a elementelor de competență descriu repere calitative asociate cu rezultatele obținute sau cu îndeplinirea reușită a activităților din elementele de competență.

EVALUAREA COMPETENȚELOR profesionale este procesul de colectare a informațiilor necesare pentru stabilirea competenței și judecarea lor în raport cu cerințele standardului. În acest context, evaluarea poate fi normativă sau criterială.

EVALUARE NORMATIVĂ presupune că activitatea și rezultatele unei persoane se analizează în raport cu anumite valori prestabilite: de timp, calitate, număr de itemi realizați (rezolvați corect), cantitate de produs realizat etc.

EVALUAREA CRITERIALĂ cere ca analiza activităților și rezultatelor unei persoane să se facă în raport cu criteriile de realizare definite de un standard. Esența utilizării standardelor, ca referențial pentru evaluare, este aceea de a pune în evidență faptul că o persoană este capabilă să realizeze activitățile și să obțină rezultatele așteptate așa cum sunt descrise în standard. De exemplu: Să presupunem că un aspect al competenței presupune utilizarea a cel puțin 5 componente din 6, pentru realizarea unei sarcini. Candidatul X, dintr-un grup de 5 candidați, utilizează 4 componente, ceilalți utilizând un număr mai mic de componente. Putem avea următoarele situații:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

1. Pe baza unei evaluări normative (luând ca și criteriu numărul maxim de componente utilizate), putem spune că X a fost cel mai bun din grup.

2. Pe de altă parte, putem afirma fără echivoc că nici un candidat nu a îndeplinit criteriul de evaluare impus de standardul de referință (5 componente din 6). În această situație am aplicat întregului grup o evaluare criterială.

GAMA DE VARIABILE reprezintă gama contextelor și condițiilor în care se desfășoară activitățile descrise în unitatea de competență.

GHIDUL PENTRU EVALUARE furnizează informații asupra dovezilor necesare pentru demonstrarea competenței în unitatea de competență în ansamblul ei (cunoștințe teoretice și deprinderi practice).

PORTOFOLIUL reprezintă o metodă de evaluare ce permite analiza unor produse de excepție realizate de cel evaluat într-o perioadă anterioară evaluării, precum și alte documente (corespondențe, opere, jurnale, carnete de note, fișe de informare și documentare, eseuri, certificate, diplome etc.) care pot pleda ca premisă favorizantă pentru exercitarea cu succes a competențelor actuale.

3.2. Definirea obiectivelor de învățare

SCOPUL standardelor ocupaționale este de a oferi repere clare, de ordin calitativ, privind îndeplinirea corespunzătoare a activităților specifice locului de muncă.

AVANTAJELE utilizării standardelor ocupaționale sunt:

- dezvoltarea programelor de pregătire profesională inițială și continuă adaptate cerințelor locurilor de muncă.
- îmbunătățirea calității conținutului cursurilor de formare profesională.
- recunoașterea competențelor profesionale indiferent de modul în care au fost dobândite.
- asigurarea transferabilității competențelor de la un domeniu de activitate la altul.

A FI COMPETENT într-o ocupație presupune :

- a aplica cunoștințe tehnice de specialitate
- a analiza și a lua decizii
- a folosi creativitatea
- a lucra împreună cu alții ca membru într-o echipă
- a comunica eficient
- a se adapta la mediul în care se desfășoară munca respectivă
- a face față situațiilor neprevăzute

Standardele ocupaționale sunt o sursă de informare valoroasă pentru elaborarea programelor de formare profesională. Un standard ocupațional furnizează date care pot fi folosite în trei mari domenii ale formării:

- determinarea obiectivelor de referință;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- elaborarea conținutului programului de formare profesională;
- stabilirea criteriilor și metodelor de evaluare a competenței.

OBIECTIVUL GENERAL al programului de formare se referă la ceea ce dorim să furnizăm participantului, altfel spus topicul programului sau al modulului.

OBIECTIVELE DE REFERINȚĂ descriu deprinderile și cunoștințele pe care trebuie să le dobândească participantul în urma parcurgerii unui program de formare pentru a fi capabil să îndeplinească activitățile descrise în standardul ocupațional. Ele rezultă din interpretarea informațiilor conținute în standardul ocupațional. Obiectivele de referință pot fi formulate în diferite moduri. Componentele principale ale obiectivelor de referință sunt:

Acțiuni: Ce se așteaptă ca o persoană să fie capabilă să facă la sfârșitul programului de formare?

Situații: Care sunt situațiile în care o persoană realizează acțiunile descrise?

Calitate: Care este nivelul de calitate așteptat?

Cunoștințe și raționamente: Ce trebuie să știe și să înțeleagă o persoană pentru a desfășura o activitate cu competență?

3.3. Stabilirea conținutului programului de formare

Dezvoltarea conținuturilor pentru activitățile de formare prin raportare la caracteristicile învățării adulților

Conținuturile privind activitățile de formare adresate adulților pot fi dezvoltate conform obiectivelor propuse și având în vedere următorii factori:

- caracteristicile educației permanente;
- relația dintre educația permanentă și educația adulților;
- factorii determinanți în învățarea adulților;

Principii de baza

- adulții au experiența bogată de viață și cunosc multe lucruri - construirea/dezvoltarea în continuare a experiențelor și cunoștințelor este o cale mult mai eficientă decât instruirea bazată pe faptul că adulții nu cunosc nimic;
 - învățarea prin experiență ("prin încercări") este mai eficientă decât prelegerea;
 - învățarea este mult mai eficientă atunci când se bazează pe un caz real sau o experiență reală, decât doar pe teorii fără aplicare în situații concrete;
 - toți participanții la instruire participă în egală măsură - astfel contribuind la învățarea proprie și cea a colegilor;
 - fiecare din participanți este responsabil pentru succesul, eficiența programului de formare - fiecare participant își expune activ părerea vizavi de conținuturile și metodele de instruire;
- Identificarea conținutului programului de instruire urmărește trei direcții de analiză:
Ce trebuie să știe participanții - conținutul esențial pentru îndeplinirea obiectivelor;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Ce ar putea să știe participanții - conținutul care suplimentează materialul esențial și care ar putea fi inclus, dacă timpul o permite;

Ce ar mai putea să afle participanții - conținutul care este interesant și relevant, dar nu esențial pentru buna înțelegere a materialului;

Teme care pot fi abordate și dezvoltate în realizarea unui program de formare:

Aspecte generale

- învățarea la adulți;
- motivarea adulților pentru a învăța;
- bariere în învățare;
- ciclul învățării experiențiale;
- comunicare;
- dinamica grupurilor;
- dinamica unui grup de training;
- elemente de luare a deciziilor și rezolvare a problemelor;
- roluri ale indivizilor în grup;
- dinamica relațiilor într-un grup;
- caracteristicile unui trainer eficient;
- introducerea în abilitățile de prezentare.

Aspecte specifice

- evaluarea nevoilor de instruire;
- stabilirea obiectivelor de învățare;
- cum se elaborează un design de formare;
- implementarea unui design de formare;
- selectarea conținutului cursului;
- cum se derulează o sesiune de instruire;
- încheierea și evaluarea unui proces de instruire;
- metode și tehnici de instruire;
- etape în procesarea experiențelor de învățare;

Prima parte a programului de formare se va concentra asupra problemelor de bază ale științelor comportamentale aplicate și are drept obiective:

- stabilirea unui climat de lucru eficient;
- dezvoltarea constientizării intrapersonale;
- dezvoltarea abilităților legate de observare;
- dezvoltarea unei înțelegeri experiențiale a procesului de grup;
- însușirea cunoștințelor referitoare la învățarea experiențială;
- dezvoltarea abilităților legate de ascultarea activă;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- dezvoltarea abilităților de a pune întrebări pentru clarificare;

- a da și a primi feedback;

- înțelegerea teoriilor referitoare la relația individului cu grupul;

Recomandări privind prezentarea unui conținut

- pentru început se prezintă materiale, informații și exerciții care sunt familiare participanților;

- după această introducere se prezintă noțiuni și concepte noi;

- se oferă participanților un context logic, în care să-și poată organiza ceea ce au învățat;

- după prezentarea și discutarea de noi principii și concepte se introduce aplicațiile practice referitoare la acestea;

- se realizează sintetizarea conceptelor și principiilor prezentate;

- se prezintă concluziile la sfârșit;

3.4. Proiectarea activităților de formare și construirea situațiilor de învățare

Proiectarea activităților de formare alcătuiesc formatul programului de formare. În funcție de format trebuie adaptate situațiile de învățare. În programele educaționale se folosesc 5 tipuri de formate de programe:

- formatul individual;

- formatul pentru grupuri mici;

- formatul pentru grupuri mari;

- formatul de învățare la distanță;

- formatul de învățare la nivelul comunității.

Formatul individual poate fi adoptat sub următoarele modalități:

Ucenicia - o relație formală între angajator și angajat în care angajatul este instruit pentru a deprinde o anumită abilitate, prin experiență practică, sub supravegherea unui lucrător cu experiență.

Meditarea - (de exemplu, cazul cursanților); învățare unu-la-unu prin demonstrații și practică, cu feedback imediat, proces condus de colegi, supervizori și/sau experți în domeniu.

Instruirea programată - Folosirea textelor și cărților programate; materialul este prezentat într-o secvență planificată, pas cu pas, cu feedback imediat asupra modului de învățare al persoanelor.

Învățarea auto-direcționată - formă de studiu în care participanții au responsabilitatea primară a planificării, rezolvării și evacuării propriului program de învățare; adesea, se utilizează un plan personalizat de învățare.

Mentor - formulă în care se stabilește o relație intensă între o persoană cu experiență care lucrează cu o persoană mai puțin experimentată, pentru a o ajuta pe aceasta din urmă atât în dezvoltarea profesională cât și în cea personală. Mentorii modelează comportamentul și îi asigură protejatului suport și susținere.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Supervizare clinică - practică colegială proiectată pentru a sprijini și asigura feedback-ul personalului experimentat. Procesul este constituit din 5 etape:

- conferința pre- observare;
- observare și strângere de date;
- analiza și sesiunea de strategie;
- conferința de urmărire;
- conferința de analiză.

Pregătirea la locul de muncă - constă în instrucțiunile oferirea unui lucrător cu experiență, unui novice, în timp ce ambii își desfășoară activitatea profesională.

Instruirea bază pe calculator - instruire care poate lua forma unui exercițiu practic, profesional, simulări, modelare și rezolvare a problemelor; această metodă poate fi folosită și ca parte a programelor de învățare la distanță. Poșta electronică.

Formatul pentru Grupuri Mici poate fi adoptat sub următoarele modalități:

Cursuri/clase - grupuri de participanți înscriși care se întâlnesc în scopul audierii unui subiect specific, sub supervizarea unui instructor.

Seminarii - metodă care se concentrează pe învățarea rezultată în urma discuțiilor privitoare la cunoștințele, experiențele și proiectele prezentate de membrii unui grup. În cadrul acestei metode se urmărește dezvoltarea abilităților și competențelor individuale într-o arie definită. Seminariile se concentrează pe asigurarea participării întregului grup și pe realizarea unui produs final.

Consultanță - sesiunii care se concentrează pe o singură problemă sau abilitate. Participanții prezintă ilustrări ale cazurilor unui grup de experți care au rol de consultanți pentru a oferi soluții sau variante de abordare.

Excursii/vizite de lucru - scopul este de a observa și învăța la fața locului.

Grupuri de sprijin - grupuri în care participanții lucrează împreună la rezolvarea unei probleme care îi privește pe toți. De obicei participarea este voluntară. În unele cazuri, un facilitator bine instruit poate lucra cu grupul respectiv.

Laboratoarele de sprijin al deciziei - grupurile de cursanți care, folosind o rețea computerizată interactivă, pot decide în grup și pot dezvolta o varietate de posibilități de decizii și tehnici de soluționare a problemelor.

Format pentru Grupuri Mari poate fi adoptat sub următoarele modalități:

Conferințe - una sau mai multe întâlniri cu scopul prezentării de noi informații, de a împărtăși experiențe, de a îmbunătăți și/sau schimba abilități și de a se implica în activități de rezolvare a problemelor.

Cluburi/grupuri organizate - grupuri care se angajează frecvent în activități care încurajează procesul de învățare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Rețele - grupuri slab configurate de persoane cu experiențe, probleme sau idei similare, care se întâlnesc pentru a oferi și primi informații și pentru a asigura suport mutual și asistență.

Institute - sesiuni intensive, de obicei pe durata câtorva zile, în care se urmărește achiziția de cunoștințe și abilități într-un anumit domeniu specializat.

Expoziții - prezentarea staționară a unor idei, produse și /sau procese. Persoane cu resurse pot fi disponibile să răspundă unor întrebări despre conținutul respectivelor idei, produse și / sau procese.

Formatul de învățare la distanță poate fi adoptat sub următoarele modalități:

Studii prin corespondență - materiale de învățământ, se transmit participanților care le pot folosi acasă sau la locul de muncă.

Conferințe audio - legarea uneia sau mai multor posturi prin telefon, pentru a asigura schimburi de informații verbale interactive între participanți și instructori.

Video conferințe - distribuirea programelor educaționale prin mijloace video către una sau mai multe direcții.

Formatul de învățare la nivelul Comunității poate fi adoptat sub următoarele modalități:

Centrele de resurse comunitare - centre care oferă oportunități de învățare pentru persoane și grupuri din cadrul comunității.

Dezvoltare comunitară - metodă centrată pe educatori care servesc drept persoane resursă sau consultanți care acționează asupra unor grupuri orientate, concentrându-se pe schimbarea comunitară. Comunitatea servește ca un laborator de învățare.

Grupuri de acțiune comunitară - grupuri care sunt formate cu scopul principal de a servi acțiunea socială. De exemplu, bisericile, grupurile pentru apărarea drepturilor omului, organizațiile civile.

Selectarea conținutului programului de instruire și stabilirea succesiunii de prezentare Pentru a se selecta conținutul trebuie să se stabilească priorități, ținând cont de importanța și relevanța cunoștințelor, datelor și informațiilor care vor fi furnizate. În acest scop, parcurgând următoarele trei etape, va trebui să faceți o analiză în urma căreia să stabiliți:

Ce trebuie să știe participanții - acesta este conținutul esențial pentru îndeplinirea obiectivelor.

Ce ar putea să știe participanții - acesta este conținutul care suplimentează materialul esențial și care ar putea fi inclus, dacă timpul o permite.

Ce ar mai putea să afle participanții - acesta este conținutul care este interesant și relevant, dar nu esențial pentru buna înțelegere a materialului.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

3.5. Pregătirea suportului de curs și a materialelor auxiliare

Partea de planificare înseamnă să vă întrebați De ce, nu Ce.

Partea cu Ce va avea răspuns când începeți să vă organizați ideile. La început trebuie să vă gândiți de ce faceți prezentarea unui anumite auditoriu. Răspunsul la întrebare vă va ajuta să vă planificați prezentarea.

O abordare în doi pași 1) dezvoltarea obiectivelor și 2) analiza auditoriului, vă va ajuta.

Organizarea prezentării

Este bine să începeți să vă organizați conținutul prezentării și să vă gândiți la introducerea mai târziu.

Prezentatorii de succes au învățat să construiască de la centrul prezentării către exterior.

Următoarele sugestii vă vor ajuta:

Pasul 1 – Brainstorm ideile principale

Pasul 2 - Stabiliți subpunctele

Pasul 3 – Stabilirea beneficiilor

Pasul 4 - Dezvoltarea de handouts (materiale distribuite participanților)

Pasul 5 – Pregătiți materiale vizuale

Pasul 6 – Prevedeți ideile principale/ Recapitulați ideile principale

Pasul 7 – Pregătirea Introducerii

Pasul 8 – Dezvoltarea concluziei

Dezvoltarea și utilizarea materialelor vizuale

UTILIZAȚI materiale vizuale când aveți nevoie să:

- Focalizați atenția participanților
- Intărirea mesajului verbal (și NU repetarea acestuia)
- Stimularea interesului
- Ilustrarea factorilor ce sunt greu de vizualizat.

NU folosiți materiale vizuale ca să:

- Evitați interacțiunea cu participanții
- Prezentați idei simple care se pot explica ușor verbal
- Explicați mai mult de un subiect.

INFORMAȚIILE CE TREBUIE PUSE PE MATERIALELE VIZUALE

a. Cum să prezentăm cifrele ca informație în grafice și tabele

- Nu vă aglomerați tabelele/graficele cu prea multe date. Dacă o faceți participanții își vor pierde interesul, și se vor plictisi;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Folosiți maxim 30 de numere pe câte un matreial folosit. Mergând peste acest număr va face ca materialul dvs. să fie prea încărcat, și participanții își pierd interesul;

b. Cum să prezentăm cuvintele în materialele vizuale

- Pentru materialele vizuale în care folosiți cuvinte folosiți maxim 36 cuvinte pe material vizual.

- Încercați să scrieți maxim 6 linii, cu maxim 6 cuvinte pe fiecare linie.

- Dacă aveți nevoie de mai mult spațiu utilizați mai multe linii, dar mai puține cuvinte pe fiecare linie.

Prezentarea informațiilor clar și concis pe materiale va face ca participanții/auditoriul să rețină mai ușor informațiile.

c. Dezvoltarea Titlurilor pentru materialele vizuale

Pot fi trei tipuri de titluri pe materialele dvs. Alegeți pe cel care vă reprezintă cel mai bine interesul:

- Titlu subiect – utilizat atunci când nu trebuie să transmiteți un anumit mesaj ci numai să furnizați anumite informații,

- Titlu tematic – utilizat pentru a spune participanților ce fel de informații vor obține din materialele prezentate

- Titlu asertiv – când doriți să vă prezentați opinia și preciza ce concluzii trebuie participanții să tragă din prezentarea dvs.

Capitolul 4. PROIECTAREA PROGRAMELOR DE FORMARE

Secțiunea Identificarea resurselor necesare pentru un program de formare

Secțiunea Stabilirea strategiei și construirea programului de formare

Secțiunea Metode și tehnici: Expunerea, Jocul de rol, Studiul de caz

Secțiunea Alegerea metodelor, tehnicilor și procedeelelor de formare adecvate

4.1. Identificarea resurselor necesare desfășurării programului de formare în funcție de complexitatea activităților de formare

Furnizorul de formare profesională trebuie să facă dovada că dispune de baza materială necesară pentru desfășurarea programului de formare profesională. Baza materială a furnizorului de programe de formare profesională poate fi deținută în proprietate sau concesionată, închiriată, dobândită prin parteneriat sau alte forme, pe durata programului de formare profesională, fapt dovedit cu documente.

Prin documentele prezentate se urmăresc următoarele aspecte:

a) Furnizorul de formare profesională trebuie să asigure spații adecvate pentru pregătirea teoretică și practică, pentru cel puțin un ciclu de pregătire în avans față de momentul în care se solicită autorizarea;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- b) Furnizorul de formare profesională trebuie să îi asigure fiecărui participant la programul de formare profesională posibilitatea să-și desfășoare activitatea practică și, totodată, să fie supravegheat și îndrumat de către formator și de personalul de specialitate numit de agentul economic;
- c) Spațiile pentru pregătirea teoretică trebuie dotate cu echipamente de prezentare de tipul: tablă, flipchart, calculatoare, retro/videoproiectoare, aparatură video/TV etc. și cu materiale demonstrative (planșe, casete video, software specializat etc.), conform programei de pregătire;
- d) Spațiile de desfășurare a activității de pregătire practică sunt înzestrate cu echipamentele, mașinile, utilajele, sculele, dispozitivele prevăzute în programa de pregătire, în stare de funcționare;
- e) Fiecărui participant la programul de formare profesională i se asigură un loc de pregătire echipat corespunzător, recunoscând și cantitatea de materiale consumabile necesară desfășurării activității practice;
- f) Dimensiunile, dotările și organizarea spațiilor de pregătire, raportate la numărul participanților la programul de formare profesională, precum și desfășurarea procesului de pregătire trebuie să respecte normele specifice de securitate și sănătate în muncă;
- g) Fiecare participant la programul de formare profesională are acces individual la suportul de curs/manualul cursantului.
Observații - suportul de curs/manualul cursantului:
- trebuie să permită transmiterea cunoștințelor de bază, conform tematicii de pregătire;
 - poate fi distribuit participanților și sub formă de fascicule, pe măsura parcurgerii programei de pregătire;
 - trebuie să conțină precizarea că nu este elaborat de furnizorul de formare profesională respectiv, dacă este cazul.
- h) După caz, furnizorul de formare profesională pune la dispoziția participanților la programul de formare profesională alte materiale de tipul: caiet de aplicații practice, materiale documentare, bibliografie etc.

4.2. Stabilirea strategiei și construirea programului de formare

- Elaborarea materialelor suport pentru formare, organizate progresiv, fiecare unitate nouă de conținut bazându-se pe cele parcurse anterior.
- Unitățile de conținut și informațiile fiecărei activități de învățare sunt ușor de identificat și urmărit, pe baza unui sistem de căutare; au o prezentare atractivă și includ elementele care stimulează reflecția și activitatea independentă a participanților la formare.
- Stabilirea, în mod corect și realist, a timpului necesar formării competențelor-țintă și atingerii obiectivelor formării

În această etapă se vor stabili:

- durata potrivită a programului de formare;
- împărțirea pe zile (agenda);
- datele de desfășurare.

În stabilirea datelor programului trebuie ținut cont de programul și responsabilitățile participanților. Puține, sau nici un program de instruire, nu ar fi bine de ținut atunci când grupul țintă are alte probleme presante, cum ar fi



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

stabilirea bugetului, sărbători religioase sau

perioada de concedii.

- Stabilirea rolurilor formatorilor în funcție de obiectivele propuse, diagnoza întreprinsă și expertiza acestora

Formatorii

De obicei se folosește o echipă de formatori. Formatorii joacă un rol cheie în mecanismul instruirii deoarece ei sunt responsabili să ajute participanții în atingerea obiectivelor învățării.

Ca FORMATOR pentru fiecare sesiune de formare trebuie să aveți în vedere următoarele:

- obiectivele de învățare;
- conținutul prezentărilor (capitolele din prezentare);
- puncte cheie care trebuie accentuate;
- tehnicile de instruire care vor fi utilizate;
- mijloacele de prezentare;
- timpul alocat.

- Ordonarea activităților de învățare în mod logic, pentru atingerea obiectivelor și în sensul formării competențelor țintă

Sucesiunea în procesul instruirii este, de asemenea, foarte importantă.

Nu există nici o regulă dar, puteți avea în vedere câteva sfaturi ar putea fi utile:

- Începeți cu materiale, date informații și exerciții ușoare, care sunt familiare participanților;
- după această introducere începeți prezentarea de noi noțiuni și concepte;
- La început, introduceți conceptele generale și termenii tehnici care vor folosi pe parcursul prezentării;
- Oferiți participanților un context logic, în care să-și poată organiza ceea ce au învățat;
- Imediat după prezentarea și discutarea de noi principii și concepte introduceți aplicațiile practice referitoare la acestea;
- Rezumați conceptele și principiile și ajutați participanții atunci când vedeți că aceștia nu fac legături între diferite componente ale conținutului prezentat;
- Oferiți participanților șansa de a exersa practic cunoștințele și abilitățile care constituie părți esențiale ale programului de formare;
- Structurați obiectivele pe grupuri de interes și aveți grijă ca ele să aibă legătură între ele;
- Nu încărcăți o sarcină (un exercițiu) mai mult decât este nevoie, cu elemente care sunt dificil de învățat;
- Plasați concluziile la sfârșit.

4.3. Metode și tehnici: Expunerea, Jocul de rol, Studiul de caz



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Vă prezentăm 3 dintre tehnicile de instruire folosite în activitățile de training:

1. Expunerea/prezentarea
2. Jocul de rol
3. Studiu de caz

1. RECOMANDĂRI PENTRU SUSȚINEREA PREZENTĂRILOR

- Folosiți un limbaj accesibil. Feriți-vă de jargon.
- Vorbiți clar și concis. Puneți accent pe ceea ce doriți să audă ceilalți. Fiți entuziaști când spuneți ceva ce credeți că este important.
- Recunoașteți că este normal să aveți emoții. Cereți feedback referitor la semnele care vă trădează emoțiile.
- Fiți încrezători.
- Pregătiți-vă înainte de susținerea prezentării. Puneți-vă la dispoziție câteva minute pentru pregătirea cadrului, a mijloacelor vizuale, sau alte materiale.
- Captați atenția publicului. Nu se recomandă glume. Fiți creativi.
- Nu învățați pe dinafară prezentarea. Rețineți ordinea ideilor de bază. Repetați de câteva ori, preferabil cu o altă persoană care să vă asculte. Prezentarea să fie scurtă. Nu veți reuși să mențineți atenția grupului mai mult de zece minute înainte de începerea unei activități.
- Puteți să aveți notițe, dar nu citiți prezentarea. Dacă folosiți flipchart-uri, puteți să vă faceți însemnări cu creionul pe margini. Rețineți, nu încercați să vă furați căciula!
- Folosiți mijloace vizuale. Lumea reține mai mult dacă ascultă, vede și are posibilitatea să exerseze și să reflecteze asupra lucrului respectiv.
- Mențineți o postură potrivită. Hotărâți cât de formală și de importantă este prezentarea dvs. Și adaptați-vă limbajul corporal în funcție de acest lucru.
- Trebuie să vă placă prezentarea.
- Dacă faceți o greșală și observă toată lumea, reluați ideea, dacă greșeala trece neobservată nu are rost să vă opriți asupra ei, pentru că se pot pierde puncte importante ale mesajului pe care vreți să-l transmiteți.
- Ieșiți încrezători.

Etape în pregătirea prezentării

- ✓ Prima etapă – planificați-vă încheierea. Care vor fi cuvintele cu care veți încheia sau ce concepte doriți să-și amintească grupul?



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- ✓ Etapa a doua – planificați-vă mijlocul prezentării. Care este tema? Ce informații de bază doriți să transmiteți? Dacă prezentați un studiu, ce trebuie să știe participanții pentru a le fi clară sarcina?
- ✓ Etapa a treia – planificați-vă deschiderea. Trebuie să-i cuceriiți. Spuneți-le ceva ce vor să audă.

2. JOCUL DE ROL

Jocul de rol este o tehnică prin care participanților li se prezintă un rol sub forma unui caz sau a unui scenariu, după care sunt rugați să joace acel rol, pentru a îl experimenta. Se discută apoi modul în care au fost abordate rolurile, după care jocul de rol se poate repeta sau nu încă o dată. Jocul de rol este o interacțiune spontană care implică un comportament real într-o situație imaginară.

Jocul de rol este folosit în general pentru următoarele scopuri:

- Pentru a practica un comportament care să îl pregătească pe participant pentru un nou rol sau o situație nouă pe care o anticipează.
- Pentru a examina o situație problematică sau un incident trecut, pentru a învăța cum ar fi putut sau ar putea fi rezolvată mai bine.
- Pentru a înțelege motivația altora sau a propriei persoane.

În jocul de rol, accentul se pune pe dezvoltarea de noi abilități și/sau rezolvarea sau prevenirea unor probleme.

SITUAȚII PROBLEMATICE TIPICE

În general, jocul de rol este folosit în dezvoltarea resurselor umane pentru a examina 5 tipuri de probleme:

- Putere și autoritate;
- Morală și coeziune;
- Scopuri și obiective;
- Norme și standarde;
- Schimbare și dezvoltare.

Aceste arii de dificultate apar atât în viața personală, cât și în cea organizațională, astfel încât, în majoritatea cazurilor, jocul de rol va fi folosit pentru situații de zi cu zi.

Este important ca formatorul să identifice bine care este problema în cauză, să vadă dacă folosirea unui joc de rol este potrivită și apoi să selecteze un joc de rol care să se refere la respectiva problemă.

FOLOSIREA SCENARIILOR ORGANIZAȚIONALE

Există rezerve privitor la folosirea jocurilor de rol bazate pe situații reale din organizația căreia i se adresează instruirea. Rezultatele nefavorabile ar putea fi:

- Persoanele care cunosc bine situația ar putea să nu fie de acord cu prezentarea situației sau cu detaliile privitoare la aceasta, ceea ce ar duce la discuții care să centreze grupul într-o altă direcție.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Introducerea de detalii istorice sau nerelevante; acestea pot împiedica asupra jocului de rol în sine sau a procesului ulterior de procesare a experienței.
- Persoanele la care se face referire directă pot deveni defensive.
- Participanții se pot concentra prea mult pe găsirea de soluții în detrimentul centrării pe aspectele problemei și procesului.
- Problemele organizaționale au de multe ori cauze multiple, iar dimensiunea ce ține de relațiile dintre oameni poate fi ascunsă de o multitudine de factori. Un joc de rol poate, în astfel de cazuri, să simplifice situația și să ducă la generalizări ce pornesc de la niște premise greșite.

În folosirea jocului de rol este mai util să încercați simulări de probleme, decât să încercați să folosiți problemele organizaționale reale. Odată ce grupul a devenit familiar cu această tehnică și cu abilitățile necesare pentru jocul de rol, iar atmosfera este deschisă unei reale confruntări, se pot încerca și situații organizaționale reale.

ALTE CONSIDERAȚII PRIVITOARE LA SELECȚIA JOCULUI DE ROL

În afară de analizarea oportunității pentru folosirea acestei tehnici, mai există și alte limitări pe care trebuie să le luați în considerare, cum ar fi:

- *Numărul de persoane* care trebuie să joace în jocul de rol;
- *Complexitatea informațiilor pe care trebuie să le conțină jocul de rol și a instrucțiunilor*, comparativ cu familiaritatea participanților față de această tehnică, precum și cu abilitatea lor de a face față unor date complexe;
- *Timpul necesar* pentru a da explicațiile privitoare la jocul de rol, pentru a juca rolurile, feedback, repetarea jocului de rol (modelare), raportare din partea observatorilor și discuții;
- *Mărimea sălii, spațiul pe care îl aveți la dispoziție*;
- *Amenințarea afectivă* pe care o poate genera jocul de rol comparativ cu capacitatea participanților de a îi face față și de a procesa;
- *Cantitatea și tipul de date generate* ca urmare a jocului de rol, comparativ cu abilitatea participanților și formatorilor de a da și primi feedback și a de lucra cu astfel de date;
- *Posibilele reacții ale celor care nu participă în jocul de rol.*

Un joc de rol bun reproduce cele mai semnificative condiții ale unei situații reale, cu minimum de detalii. Participanții sunt pe bună dreptate anxioși când e vorba să joace un rol. De aceea, este inefficient să mai adăugați la stresul lor și o multitudine de informații pe care trebuie să le «absoarbă» într-un timp foarte scurt. Dacă trebuie să introduceți informații despre istoricul situației, este bine ca ele să fie tipărite, astfel încât să le poată revedea și în timpul jocului de rol.

Situația problematică



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Are legătură problema din jocul de rol cu nevoile de învățare ale grupului?
- Au „interpretii” jocului de rol posibilitatea să se comporte eficace?

Structura

- Măsura în care se cere implicare afectivă (mai multe grupuri vs. un singur grup)
- Complexitatea structurii (joc de rol structurat vs. nestructurat/joc de rol cu dezvoltare spontană)
- Diversitatea rolurilor (individual vs. roluri împărțite)

Materiale pentru facilitator

- Note pentru facilitator (scop, rezultatul așteptat al instruirii, obiective comportamentale, timpul necesar, minimum și maximum de persoane din grup, aranjarea sălii, pregătirea, instrucțiuni pentru fiecare etapă, ghid de procesare și facilitare)
- Introducere asupra contextului în care se situează joc de rol (informații pentru participanți)
- Instrucțiuni pentru cei care joacă rolurile – descrierea rolurilor
- Informații pentru cei care joacă rolurile și observatori
- Fișe de observație pentru observatori
- Materiale adiționale (handouts)/materiale cu prezentări teoretice.

Materiale pentru participanți

- Introducere asupra contextului (descrierea situației și problemei, scenariul, informații suplimentare)
- Instrucțiuni pentru fiecare rol/descriere (o foaie separată pentru fiecare persoană care va juca)
- Informații pentru jucători și observatori
- Fișe de observație pentru observatori
- Materiale adiționale (handouts)/materiale cu prezentări teoretice

Atunci când explică cum se dau instrucțiunile celor care vor juca rolurile, Maier, Solem and Maier's (1975) recomandă 7 lucruri:

- Acceptă și adoptă faptele descrise în jocul de rol;
- **Fii** acel rol;
- Îți poți schimba atitudinea în timpul jocului de rol;
- Implică-te emoțional;
- Inventează date, dar ai grijă să nu schimbi spiritul cazului;
- Evită să citești instrucțiunile în timp ce joci;
- Nu „sări calul” în privința prestației artistice; poate să distragă participanții de la obiectivele de învățare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

SUMAR

Jocul de rol poate fi una dintre cele mai eficiente tehnici, cu condiția să fie administrat corect. Este eficient pentru rezolvarea problemelor în comunicare, pentru că îi ajută pe participanți să:

- Identifice probleme
- Exploreze atitudinile și comportamentele care au condus la apariția problemei
- Dezvolte strategii alternative și comportamente care să ducă la schimbarea situației și rezolvarea problemei
- Primească feedback în timp util, constructiv, descriptiv asupra comportamentului lor
- Practice unul sau mai multe comportamente alternative și să își rafineze unul sau mai multe comportamente până simt că sunt cele potrivite
- Primească încurajări pentru a se angaja într-o schimbare comportamentală care să ducă la rezultate mai bune.

Jocul de rol permite participanților să își împărtășească reacțiile, să identifice stereotipuri, să discute principii generale și să generalizeze principii, să planifice cum vor aplica cele învățate și să practice noi comportamente.

3. STUDIU DE CAZ

Relatarea/descrierea orală, scrisă și/sau filmată a unui eveniment sau a unor serii de evenimente legate.

Utilitate

- Prezintă o situație problemă pentru a fi discutată
- Este o tehnică de rezolvare a problemelor
- Învățarea procesului de rezolvare a problemelor
- Creează o imagine completă a problematicii

Avantaje

- Prezintă detalii relevante
- Ajută la identificarea soluțiilor alternative
- Ajută la dezvoltarea abilităților analitice de rezolvare a problemelor

Limitări

- Poate necesita mult timp
- Relevanța nu este întotdeauna evidentă
- Stimulează pe unii dar îi irită pe alții



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Condiții

Variază în funcție de tipul cazului – o scenă sau o altă zonă vizibilă vor fi necesare dacă veți „juca” problema; un film va necesita un ecran adecvat și proiector (verificați disponibilitatea acestora cu mult înainte)

Procedura

- Conducătorul grupului prezintă subiectul și explică studiul de caz și ceea ce se cere
- Conducătorul grupului ghidează discuția către obținerea rezultatelor dorite

Indicații

- Acordați suficient timp participanților pentru a studia cazul scris înainte de a începe
- Poate fi foarte practic dacă grupuri mici concurează pentru găsirea soluțiilor
- O dezbatere asupra soluțiilor posibile poate fi de folos atunci când conducătorul grupului este dispus să țină vorbitorii „la subiect”
- Unele „oi negre” sunt de dorit în orice studiu de caz, dar aveți grijă să nu vă bazați numai pe aceste cazuri, din dorința de a vă transmite mesajul
- Nu pierdeți timpul căutând victime
- Cele mai bune studii de caz sunt construite pe probleme reale (dar aveți grijă să nu dezvăluiți identitatea persoanelor implicate)
- O tehnică comună în managementul cursurilor este să ceri fiecărui membru să descrie o problemă de la locul de muncă ca un studiu de caz, pentru a fi soluționată de grup, și mai târziu să arate (și uneori să discute) cum a fost în realitate soluționată această problemă.

4.4. Alegerea metodelor, tehnicilor și procedeelelor de formare adecvate atingerii obiectivelor, nevoilor și cererii de formare identificate

METODELE DE PREDARE vor fi alese astfel încât să:

- acopere componentele vizate în procesul de învățare: cunoștințe, atitudini, abilități;
- fie adaptată la grup;
- reflecte modelul învățării experiențiale;
- fie compatibilă cu experiența participanților;
- fie în conformitate cu abilitățile formatorilor.

Mijloacele reprezintă totalitatea instrumentelor sau a materialelor de suport cu ajutorul cărora este aplicată metoda ex: coli, planșe, materiale de distribuit, prezentări Power Point etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Mijloacele vor fi folosite pentru a prezenta materialul de instruire participanților și contribuie la îmbogățirea metodelor de învățare; pot fi împărțite în următoarele categorii: vizuale, audio și audio-vizuale.

Mijlocele vor fi combinate astfel încât să:

- îmbunătățească experiența de învățare,
- ajute participanții să rețină informațiile principale,
- asigure demonstrații practice pentru abilități sau atitudini aplicate,
- ajute participanții să se concentreze pe conținutul instruirii.

Dintre metodele ce vor fi utilizate enumerăm:

PREZENTAREA (EXPUNEREA)

DESCRIERE: Prezentarea este o activitate care are ca scop transmiterea de informații, fapte, teorii sau principii. Formele de prezentare pot varia de la prezentări unilaterale până la implicarea indirectă a participanților prin întrebări și discuții. Din cauza conținutului, prezentările depind de instructor într-o mai mare măsură decât celelalte tehnici.

UTILIZĂRI:

Introducerea unui subiect nou

Furnizarea de rezumate și sinteze

Transmiterea de fapte concrete și statistici

Adresarea către un grup larg

AVANTAJE:

Acoperă un subiect larg într-un timp scurt

Eficientă pentru grupurile mari

Poate fi adaptată oricărui tip de grup

Poate precede tehnicile practice de instruire

Lectorul are un control mai mare asupra grupului decât în alte situații

BRAINSTORMING

DESCRIERE: Tehnică de strângere și verificare de informații, de stimulare a creativității, de deschidere a comunicării.

UTILIZĂRI:

Transmitere de informații

Verificare a informațiilor participanților

Concluzionare

Deschiderea unei activități

Deschiderea comunicării

Sondarea unor atitudini și comportamente

Stimularea creativității

AVANTAJE:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Oferă un mediu sigur pentru exprimarea opiniilor și informațiilor

Nu limitează exprimarea părerilor sau a punctelor de vedere individuale

Implică decizia grupului

Lărgeste viziunea asupra temei

CHESTIONARUL

DESCRIERE: Participanții răspund întrebărilor dintr-un formular (oral sau scris).

UTILIZĂRI:

Transmiterea de informații

Conștientizarea propriilor atitudini

Participanții pot colabora în găsirea răspunsurilor (opțional)

Se poate evalua nivelul de cunoștințe

Se pot sonda atitudini și comportamente

AVANTAJE:

Metodă eficientă pentru informare

În funcție de modul de lucru se poate stimula comunicarea și colaborarea în echipă

STUDIUL DE CAZ

DESCRIERE: Studiul de caz este o *analiză a unei situații ipotetice* prin care participanții identifică variante de acțiune și iau decizii în conformitate cu propriul lor sistem de valori, opiniile și sentimentele lor legate atât de situație cât și de conținutul pe care și l-au însușit în timpul cursului de instruire. Un studiu de caz descrie pe scurt o *situație unde există o dilemă*. Această dilemă constituie baza discuției. Se poate discuta în grupuri mici ce strategie se poate aborda. În grupul mare se împărtășesc diferitele păreri.

UTILIZĂRI:

Discutarea problemelor comune într-o situație dată

Promovarea discuțiilor de grup

Rezolvarea problemelor și schimbul de opinii în grup

Dezvoltarea abilităților de rezolvare a diverselor probleme

AVANTAJE:

Sunt situații ipotetice care nu implică riscuri personale

Crește motivația participanților de a face față situațiilor problemă, pornind de la o abordare comună

Creșterea implicării participanților

Are un rol important în creșterea coeziunii în grup

DEMONSTRAȚIA

DESCRIERE: Demonstrația este prezentarea unei metode prin lucru efectiv.

UTILIZĂRI:

Învățarea unor tehnici sau abilități specifice

Exersarea unor deprinderi cu ajutorul diverselor mijloace: mulaje, audio - video



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

AVANTAJE:

Ușurință în focalizarea atenției participanților

Arată aplicațiile practice ale metodei

Crește implicarea participanților prin participarea la testarea metodei

ALEGERE FORȚATĂ

DESCRIERE: Este o tehnică de exprimare de opinii, de manifestare de atitudini față de o anumită idee sau situație dată.

UTILIZĂRI:

Deschiderea comunicării

Sondare de atitudini și comportamente

Participanților li se acordă posibilitatea de a-și explora propriile valori

Stimulează dialogul între participanți

AVANTAJE:

Permite participanților să-și conștientizeze atitudinile pe care le au față de anumite probleme controversate

Moderatorul intră în contact cu opiniile și valorile grupului

Favorizează argumentarea valorică a propriilor păreri/ valori

Solicită exersarea abilităților de comunicare

TEHNICA ACVARIULUI

DESCRIERE: Furnizarea unui context în care participanții pot să exerseze observația care contribuie la dezvoltarea spiritului critic și a înțelegerii diferențelor de opinie.

UTILIZĂRI:

Luarea unei decizii

Rezolvarea unei probleme

AVANTAJE:

Permite focalizarea atenției participanților pe proces

Arată aplicațiile practice ale metodei

Crește implicarea participanților prin participarea la testarea metodei

Alegerea finală a metodelor ce se vor utiliza va fi făcută în pregătirea curriculei de către formatori, în acord cu cerințele beneficiarului.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Capitolul 5. MARKETING-UL FORMĂRII

Secțiunea	Identificarea nevoilor organizaționale de formare
Secțiunea	Caracteristicile participanților la formare
Secțiunea	Promovarea programelor de formare

5.1. Identificarea nevoilor organizaționale de formare

Se recomandă utilizarea metodelor adecvate de investigare (analiza SWOT, observarea, studiul documentar, ancheta cu chestionar, ancheta cu interviu) pentru a determina nevoile organizaționale de formare.

Identificarea nevoilor de instruire se realizează în următoarele etape:

1. Conștientizarea (sesizarea) în ceea ce privește:

- apariția;
- existența;
- importanța (impactul);
- aria de răspândire, a unei probleme, care se poate referi la performanța organizației, a indivizilor

sau o disfuncționalitate în comunitatea pe care administrația o servește.

În această etapă luăm cunoștință de apariția unei probleme sau de existența ei, fără a o mai putea neglija.

2. Evaluarea consecințelor rezolvării/ nerezolvării imediate sau după o anumită perioadă de timp, a problemei identificate la punctul 1.

3. Stabilirea actorilor implicați și a cauzelor care au condus la apariția problemei.

4. Identificarea grupului țintă care:

- Suportă consecințele nerezolvării problemei;
- Trebuie să rezolve problema.

5. Descrierea contextului (situației actuale) din punct de vedere al problemei respective și a efectelor produse de acestea:

- pe plan personal;
- pe plan organizațional;
- pe plan regional /județean/local;
- pe plan național;
- pe plan european;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

• pe plan mondial.

6. Identificarea unor variante privind modalitățile de rezolvare a problemei.

7. Stabilirea acelor modalități de rezolvare a problemei care necesită activități de instruire:

- În mod direct, asupra grupului care este afectat de problema respectivă;
- Indirect, asupra unor instructori care, la rândul lor, vor pregăti grupul care este afectat de problema respectivă.

Nu toate problemele se rezolvă cu ajutorul (prin intermediul) unor activități de instruire. Dacă însă rezolvarea problemei necesită și desfășurarea unor astfel de activități, atunci va trebui să parcurgem mai multe etape descrise în continuare. Programele de instruire pentru personalul sunt deseori prescrise ca "medicament" universal pentru rezolvarea situațiilor dificile și nevoilor cu care ne confruntăm. De foarte multe ori însă se "tratează" simptome și nu problema, ceea ce poate face soluția aleasă - instruirea - să nu aibă rezultatele așteptate.

Nevoia nu este o dorință, ea reprezintă distanța dintre "ceea ce este" și "ceea ce ar trebui să fie". Identificarea nevoilor de instruire este un proces complex ce încearcă să descopere aceste diferențe și să le propună pe acelea pentru care instruirea este soluția.

Necesitatea procesului de identificare a nevoilor de instruire

- Pentru a determina nevoile de perfecționare profesională relevante pentru fiecare angajat în parte;
- Pentru a determina mijloacele de îmbunătățire a performanțelor individuale ale angajaților;
- Pentru a afla dacă mai există și alte soluții în afară de instruire;
- Pentru a face diferențierile între nevoile de instruire și problemele de organizare;
- Pentru a face legătura firească între performanțele angajaților și obiectivele urmărite de instituție.

A desfășura un proces de identificare a nevoilor de instruire înseamnă a aduna informații care să sprijine decizia alegerii programelor de instruire ce rezolvă problema ~~există~~.

În directă legătură cu responsabilitățile unui angajat se identifică un set de cunoștințe, aptitudini și atitudini ce **ar trebui să existe** pentru a atinge standardele de performanță propuse. **Ceea ce există** - numărul angajaților, calificarea, competența, ar trebui să fie congruent cu situația ideală. Pentru diferențele identificate se poate decide ca soluție instruirea. Prioritizarea domeniilor abordate prin programele de instruire trebuie realizată prin raportare la obiectivele instituției și strategia de dezvoltare instituțională. Procesul de identificare a nevoilor de instruire poate fi realizat în diferite moduri. În general, acest proces este conceput și condus ca o cercetare. Se elaborează întrebări pentru a susține interviurile individuale sau focus grupurile, se culeg și analizează informații despre performanța angajaților, se aplică și analizează chestionare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

5.2. Caracteristicile participanților la formare

Furnizorul unui program de formare trebuie să țină cont de caracteristicile participanților în materie de vârstă, de considerente culturale, religioase, de educație, de experiență anterioară, aptitudinile personale, cerințele și nevoile speciale. Toate aceste elemente determină specificul unui program de formare și joacă un rol important în alegerea formatului unui program, a metodelor și tehnicilor utilizate etc.

5.3. Promovarea programelor de formare

Succesul promovării programelor de formare ține de câteva elemente cheie.

- Fundamentarea programului de formare în fața angajatorului / furnizorului de formare pe baza standardului ocupațional și pe nevoile de formare identificate

O parte importantă în fundamentarea unui program de formare este prezentarea rezultatelor scontate. Programele de instruire sunt eficiente atunci când au ca rezultat:

- Dezvoltarea unei cariere profesionale

Perfecționarea profesională, evoluția profesională a unei persoane poate fi o soluție pentru problemele cu care se confruntă instituția.

- Îmbunătățirea performanței la nivel instituțional
- Acumularea acelor cunoștințe și dezvoltarea aptitudinilor ce cresc eficiența în muncă la nivel instituțional.
- Adaptarea la o schimbare

Răspunsul adaptat la schimbare necesită modificări de atitudine, utilizarea altor abilități și chiar dobândirea unor seturi noi de cunoștințe.

- Corectarea unor deficiențe în activitatea desfășurată

Intervenții pentru corectarea unor disfuncții punctuale sau instituționale.

Este bine însă ca la începutul unui proces de evaluare a nevoilor de instruire să nu-i faceți pe colegii dvs. să se simtă nesiguri pentru că această situație ar putea afecta claritatea rezultatelor.

- Adecvarea activităților de promovare a programelor și a mediilor de difuzare față de de grupurile țintă și resursele disponibile

Capitolul 6. ORGANIZAREA PROGRAMELOR ȘI A STAGIILOR DE FORMARE

Secțiunea	Stabilirea programului de formare
Secțiunea	Asigurarea facilităților suplimentare



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Secțiunea	Modul de aranjare a spațiului de lucru
Secțiunea	Verificarea și prezentarea echipamentelor și materialelor necesare
Secțiunea	Identificarea și evaluarea obstacolelor în calea formării

6.1. Stabilirea programului de formare

Prin această etapă se are în vedere explorarea și negocierea a elementelor programului de formare cu beneficiarul/ finanțatorul/ furnizorul de formare

Programul reprezintă o acțiune, o activitate sau o serie de acțiuni și activități, care trebuie să fie formulate clar, orientate spre obținerea de rezultate concrete.

Exemple de formulări de programe:

- Formare de formatori în participarea cetățenească;
- Elaborarea unor politici bugetare locale.

Pentru realizarea oricărui program, una din etapele care trebuie parcurse este de a-i stabili scopul, obiectivele și indicatorii de măsurare a rezultatelor.

Scopul unui program este ceea ce se vrea de la acea acțiune, formularea lui este cuprinzătoare și legată de o nevoie sau mai multe ale comunității, ale unei instituții, ale unui grup.

Exemple de formulări ale scopului unui program:

- Formarea de instructori în domeniul participării cetățenești pentru administrația publică locală;
- Să asigure o suprafață sigură, acceptabilă a carosabilului pe strada Mihai Viteazu;

Obiectivele unui program sunt rezultatele anticipate care urmează să fie atinse. Este obligatoriu ca fiecare program să aibă cel puțin un obiectiv - un rezultat concret la care se dorește să se ajungă.

Dezvoltarea obiectivelor unui program de instruire:

În procesul de pregătire a unui program de instruire etapa de stabilire a obiectivelor programului poate fi una din cele mai dificile sarcini. În acest punct al procesului există trei elemente majore de care trebuie să se țină seama:

- Unde vreți să ajungeți? (obiectivele programului determinate de nevoile identificate)
- Cum vreți să ajungeți acolo? (forma de pregătire, personalul, bugetul, marketing, planuri de instruire, detalii logistice)
- Cum veți stabili dacă ați ajuns acolo? (evaluarea programului)

Definirea obiectivelor programului:

În stabilirea unor obiective trebuie îndeplinite următoarele criterii:

- Să fie specific; să stabilească ceea ce trebuie realizat cu cât mai puține cuvinte;
- Să se stabilească un rezultat final și nu o activitate;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Să corespundă cu dorințele unei persoane, organizații sau grup;
- Să fie măsurabil, să poată fi aproximat în timp, valoric și cantitativ;
- Să aibă un termen de finalizare;
- Să poată fi realizat în timpul afectat;
- Să fie sub controlul nostru.

De asemenea, când definim un obiectiv trebuie să stabilim dacă aceasta este:

- Măsurabil
- Specific
- Orientat pe rezultate
- Realist, realizabil.

La stabilirea obiectivelor unui program de instruire este foarte importantă definirea rezultatelor programului. Termenii de obiective și scopurile se suprapun uneori în practică: ceea ce o organizație definește ca scopul programului, o alta poate defini ca obiectivele programului.

Cu toate acestea există o diferențiere clară între cei doi termeni la un program de instruire: obiectivele programului asigură definiții clare asupra rezultatelor anticipate, ce urmează a fi atinse printr-un program educațional, aceasta putând servi ca linii directe concrete pentru dezvoltarea planurilor de învățare, jaloane față de care se pot evalua programele, în timp ce scopurile programului se referă de obicei la definirea intenției pentru programele educaționale.

Obiectivele unui program educațional se concentrează în primul rând pe ceea ce se așteaptă de la participanți, să învețe ca rezultat al participării într-un program de instruire sau educațional specific.

Care ar fi obiectivele unui program de învățare la nivelul participanților?

- Schimbări individuale la nivelul de învățare la nivelul participanților;
- Schimbări de practică sau proceduri la nivel organizațional;
- Schimbări la nivelul comunității.

6.2. Asigurarea facilităților suplimentare

- Asigurarea facilităților suplimentare corespunzător cerințelor beneficiarilor și prevederilor contractual stabilite între furnizor și beneficiar, și respectarea nivelului de calitate al acestora agreeat
- Definirea condițiilor de formare: spațiul fizic, materialele și echipamentele necesare, atitudinile și prejudecățile persoanelor implicate, realizarea, în prealabil a unor activități de învățare sau parcurgerea unor materiale informative, facilitățile pentru pauze și igienă personală etc.
- Asigurarea echipamentelor și materialelor necesare activităților de formare pentru toți participanții la procesul de formare;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

6.3. Modul de aranjare a spațiului de lucru

- Modul de aranjare a spațiului de lucru pentru a facilita comunicarea între participanții la formare și între aceștia și formator
- Identificarea și prezentarea echipamentelor și materialelor necesare fiecărei activități de formare în momentul începerii și pe tot parcursul programului de formare.

6.4. Verificarea și prezentarea echipamentelor și materialelor necesare

- Verificarea echipamentelor și materialelor necesare fiecărei activități de formare înainte de începerea activității de formare

6.5. Identificarea și evaluarea obstacolelor în calea formării

- Identificarea și evaluarea obstacolelor în calea formării, care țin de condițiile în care se desfășoară formarea sau de participanții la formare; precum și diminuarea riscurilor generate de acestea

Capitolul 7 REALIZAREA ACTIVITĂȚILOR DE FORMARE

Secțiunea	Informarea participanților privind activitățile de formare
Secțiunea	Motivarea participanților la formare
Secțiunea	Facilitarea activităților de învățare.
Secțiunea	Oferirea de feed-back participanților la formare

7.1. Informarea participanților privind activitățile de formare.

- Elaborarea unui plan de informare al participanților care să includă informațiile necesare acestora cu privire la obiectivele programului de formare, desfășurarea efectivă și modalitățile de evaluare;
- Informarea participanților cu privire la programul zilnic/săptămânal și succesiunea activităților, spațiile de învățare și facilitățile disponibile
- Instruirea participanților la formare cu privire la condițiile specifice de SSM și PSI



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

7.2. Motivarea participanților la formare

- Raportarea sarcinilor concrete de lucru, clar formulate, la caracteristicile individuale ale participanților la formare
- Adaptarea comportamentului formatorului la caracteristicile individuale și de grup ale participanților la formare
- Menținerea contactului vizual al formatorului cu participanții la formare pe tot parcursul activităților de formare
- Încurajarea inițiativei participanților la formare și la exprimarea deschisă a opiniilor, dilemelor și stărilor afective
- Utilizarea experienței proprii a participanților în procesul de formare
- Îndrumarea permanentă a participanților pentru a se autoevalua cu privire la îndeplinirea sarcinilor de formare și dezvoltarea competențelor țintă urmărite
- Sprijinul pentru participanții cu nevoi speciale și cu dificultăți de învățare

7.3. Facilitarea activităților de învățare.

- Respectarea programului de lucru, comunicat și convenit, cu excepția cazurilor de forță majoră
- Adecvarea metodelor, tehnicilor și procedeelelor de formare utilizate la condițiile concrete de desfășurare a programului de formare și la caracteristicile individuale ale participanților
- Stimularea participanților la formare pentru o atitudine pro-activă pe parcursul desfășurării programului de formare
- Comportamentul formatorului verbal, paraverbal și nonverbal
- Asigurarea pentru toți participanții, pe parcursul desfășurării programului, a condițiilor de exersare a deprinderilor formate și pentru aplicarea cunoștințelor dobândite
- Constituirea unităților de formare /persoane, respectiv grupe în conformitate cu prevederile legale
- Asigurarea siguranței fizice a participanților și respectarea normelor de securitate și sănătate a muncii și de PSI în timpul formării
- Invitarea unor persoane resursă în cadrul programului de formare, dacă este cazul, în anumite condiții
- Rezolvarea conflictelor
- Identificarea conflictelor între participanți și modalități de rezolvare rapidă a acestora
- Rezolvarea conflictelor în funcție de caracteristicile individuale ale persoanelor implicate



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Implicarea altor persoane și/sau instituții competente pentru rezolvarea conflictelor, dacă este cazul

7.4. Oferirea de feed-back participanților la formare

- Identificarea și înregistrarea comportamentelor care indică atingerea obiectivelor stabilite
- Oferirea, în permanență, participanților la formare a informațiilor legate de nivelul atingerii obiectivelor și al formării competențelor țintă
- Implicarea participanților la formare în oferirea de feed-back constructiv colegilor de formare
- Utilizarea de stimulente pozitive (încurajarea recunoașterea meritelor și a reușitei, acordarea unei autonomii sporite sau a unor responsabilități suplimentare, etc.) și evitarea manifestărilor critice directe (apostrofarea, discreditarea, nerecunoașterea sau bagatelizarea meritelor sau a reușitei, insulta, etc.)
- Asocierea feed-back-ului final cu recomandări cu privire la dezvoltările ulterioare ale participantului la programul de formare

Capitolul 8 APLICAREA METODELOR ȘI TEHNICILOR SPECIALE DE FORMARE

Secțiunea	Încurajarea reflecției personale și auto-formării
Secțiunea	Promovarea învățării prin dinamica de grup
Secțiunea	Lucrul în echipă cu alți formatori și cu persoane-resursă
Secțiunea	Abordarea flexibilă a situațiilor de formare
Secțiunea	Dezvoltarea competențelor transversale

8.1. Încurajarea reflecției personale și auto-formării

- Oferirea participanților la formare a unor ocazii și situații în care să reflecteze asupra propriei experienței și practici profesionale
- Încurajarea reflexiei critice a participanților asupra celor învățate și a exprimării opiniilor personale
- Utilizarea metodelor și tehnicilor de comunicare persuasive
- Crearea în mod sistematic de ocazii și situații în care participanții la formare își pot manifesta autonomia, prin studiu și exercițiu individual și de grup auto-conduse
- Facilitarea cunoașterii reciproce a participanților la formare prin utilizarea spațiului de lucru și prin metodologia folosită



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

8.2. Promovarea învățării prin dinamica de grup

- Încurajarea lucrului în echipă și a auto-normării (stabilirea în interiorul grupurilor și echipelor de lucru create în situațiile de formare, a regulilor și procedurilor de lucru pentru realizarea sarcinilor de învățare stabilite
- Utilizarea metodele, tehnicile și procedeele de formare în care sarcinile de învățare sunt realizate prin cooperare între participanții la formare
- Acordarea de sprijin în procesul de formare colegilor de grup sau cursanților cu dificultăți de învățare în îndeplinirea sarcinilor de lucru
- Integrarea persoanelor cu nevoi speciale în grupurile / echipele de lucru constituite
- Utilizarea participanților la formare cu experiență și cunoștințe peste media grupului ca resurse ale formării

8.3. Lucrul în echipă cu alți formatori și cu persoane-resursă

- Încurajarea utilizării metodelor care implică activismul participanților la formare
- Proiectarea programelor și sesiunilor de formare, dacă este cazul, în comun cu alți formatori
- Posibilitatea schimbării rolului de formator, în co-formator / co-facilitator al formării
- Delegarea unor etape ale procesului de formare unor co-formatori în funcție de competențele și performanțele acestora
- Acordarea de consultanță privind definirea nevoii și cererii de formare, elaborarea programelor de formare, evaluarea programelor de formare, a selectării participanților la formare
- Acordarea de consultanță pentru revizuirea standardelor ocupaționale / de formare profesională și privind elaborarea documentației necesare autorizării programelor de formare și certificării absolvenților acestor programe

8.4. Abordarea flexibilă a situațiilor de formare

- Existența în portofoliul formatorului unor proceduri de formare suficient de variate pentru a face față nevoilor/așteptărilor individuale și de grup ale participanților la formare și și selectarea celor potrivite
- Capacitatea de a utiliza situațiile neașteptate (cazuri conflictuale, experiențe individuale aduse în atenția grupului, reursse suplimentare, sau deopotrivă absența unor resurse, etc și conflictele apărute în scop formativ, ceea ce implică conceperea unor scenarii alternative de desfășurare a activităților de formare



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Posibilitatea negocierii cu participanții a unor elemente ale programului de lucru, în vederea optimizării acestuia
- Încurajarea învățării pe cale nonformală, informală și a învățării din greșeli
- Utilizarea în mod constructiv a rezultatelor evaluării formative în procesul de formare

8.5. Dezvoltarea competențelor transversale

- Urmărirea în permanență a exprimării corecte, coerente și într-un limbaj adecvat din partea participanților la formare
- Sprijinirea participanților la formare în însușirea limbajului de specialitate și în orientarea pe piața muncii
- Încurajarea participanților pentru activitatea de grup și în echipe de lucru și pentru utilizarea celor mai diversificate mijloace de informare /comunicare
- Consilierea participanților și candidaților la programul de formare în privința programului de formare adecvat nevoilor lor specifice și asupra dezvoltării profesionale ulterioare
- Facilitarea, în caz de nevoie, a legăturii persoanei consiliate cu un alt expert sau o altă instituție identificată corect

Capitolul 9. PREZENTĂRI MODERNE

Secțiunea	Pregătirea conținutului prezentărilor
Secțiunea multimedia	Realizarea prezentărilor în Power Point și/sau cu utilizarea unor mijloace multimedia
Secțiunea	Susținerea prezentărilor
Secțiunea	Tehnici de captare a atenției participanților

9.1. Pregătirea conținutului prezentărilor – procesarea succesivă a conținutului în funcție de nevoile și așteptările audienței

- Enumerați obiectivele și domeniile la care vă veți referi
- Rezumați conținutul pe puncte
- Scrieți fiecare punct separat pe o foaie de hârtie sau un ecran
- Adăugați informația sub fiecare punct



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Atenție să nu aveți prea multe subpuncte; dacă da, s-ar putea ca materialul prezentat să fie prea detaliat
- Scrieți concluzia
- Faceți adnotările care vor reprezenta comentariile dvs. în timpul prezentării
- Transferați totul pe fiecare slide

9.2. Realizarea prezentărilor în Power Point și/sau cu utilizarea unor mijloace multimedia

Diferite tipuri de grafice

A. LINII

- pentru prezentarea unor tendințe, curente
- pentru prezentarea unui număr mare de date/puncte
- limitați la 4 linii /grafic
- faceți liniile ușor de distins una față de alta (prin culoare și grosime)
- liniile axelor trebuie să fie subțiri

B. BARE

- pentru reliefaarea diferențelor între date la momente diferite
- puneți culori diferite între bare
- prezentați elementele pozitive în culori diferite față de cele negative
- dacă trebuie să includeți multe date utilizați bare orizontale

C. CERCURI

- pentru a arăta componentele unui tot
- limitați la 6 felii
- felia cea mai importantă se așează în dreapta sus și în continuare în sensul acelor de ceas
- scoateți în evidență datele importante separând felia, și prin culoare
- textul se pune în afara cercului
- % tot în afara cercului

Alegerea culorilor

- Nu alegeți prea multe culori, cel mult 3
- Folosiți consecvent o culoare pentru fundal, o culoare pentru titlu și o culoare pentru text
- Textul și fundalul trebuie să contrasteze
- Utilizați un fundal închis și culoare deschisă pentru text în prezentarea pe calculator
- Utilizați culoare deschisă de fundal și culoare închisă pentru text în prezentări pe folie
- Alegeți culori reci pentru fundal și culori calde pentru text



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Fiți consecvent și păstrați aceleași culori pe parcursul prezentării
- Nu folosiți verde cu roșu – daltoniștii nu vor face diferența!

Alegerea fonturilor (tip de litere)

- San Serifs (Helvetica și Arial) se citesc cel mai ușor de la distanță
- Serifs (Times) se citește ușor dacă textul este dens
- Evitați fonturi prea ornate (e.g. Lucida Blackletter) pentru că se citesc greu
- Nu amestecați fonturi în prezentare (nu mai mult de 2)
- Verificați dimensiunea

9.3. Susținerea prezentărilor

- PREGĂTIRE: asigurați-vă că slide-urile sunt vizibile și comunica ceea ce intenționați dvs. Pregătiți și alternative pentru cazul în care ceva nu merge (calculator, curent electric, videoproiectorul)
- PRACTICĂ: exersați discursul dvs. în paralel cu desfășurarea slide-urilor
- RELAXAȚI-VĂ!: dacă v-ați pregătit și ați exersat, nu aveți de ce să vă îngrijorați!

9.4. Tehnici de captare a atenției participanților

Considerente generale

- Stabiliți un format simplu și păstrați-l pe tot parcursul prezentării
- Introduceți o singură idee per slide
- Alegeți titluri clare care să atragă atenția și să fie ușor reținute
- Folosiți cuvinte și propoziții simple
- Faceți un text concis
- Utilizați același timp verbal în cadrul unui slide
- Utilizați puține prepoziții, adverbe, adjective
- Nu utilizați mai mult de 6-8 cuvinte/rând
- Nu utilizați mai mult de 50 de cuvinte /slide
- Nu folosiți numai litere mari, sunt greu de citit



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Capitolul 10. EVALUAREA PARTICIPANȚILOR LA FORMARE și a PROGRAMULUI

Secțiunea	Principiile generale ale evaluării
Secțiunea	Elaborarea instrumentelor de evaluare și organizarea procedurilor de evaluare
Secțiunea	Evaluarea programului și a formatorilor
Secțiunea	Întocmirea raportului de evaluare a desfășurării programului de formare

10.1. Principiile generale ale evaluării

Principiile generale ale evaluării sunt: validitate, credibilitate, corectitudine, flexibilitate, simplitate, eficiența costurilor

Evaluarea formativă și sumativă

Evaluarea formativă curentă este absolut necesară în cadrul cursurilor de formare a formatorilor oferind posibilitatea, atât formatorului cât și cursantului:

- să stabilească nivelul de achiziție a competențelor și a cunoștințelor;
- să identifice lacunele și cauzele lor;
- să regleze procesul de predare / învățare.

Pentru a se realiza o evaluare completă a învățării, este necesar să se aibă în vedere evaluarea proceselor de învățare, a competențelor achiziționate, a progresului realizat, a produselor activității și a învățării cursanților.

Evaluarea sumativă (globală)

- oferă informații generale asupra cursului și formatorilor, cu implicații în luarea deciziilor de personal;
- participanții sunt solicitați să evalueze cursul în ansamblul său, conținutul cursului, efortul depus de formator pentru a spori accesibilitatea și eficiența în derularea activității.

10.2. Elaborarea instrumentelor de evaluare și organizarea procedurilor de evaluare

Prin proceduri de evaluare sunt avute în vedere: examinări scrise sau orale, probe practice, elaborarea unor proiecte sau orice altă procedură prevăzută în documentele legale și în programele de formare)

Câteva modalități de obținere a informațiilor necesare unei evaluări sunt:

- prin observare directă în timpul unui program de instruire;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- prin scurte chestionare sau întrebări în timpul programului care să măsoare gradul de confort al participanților etc.;
- elaborarea unui chestionar care să fie înmănat spre completare participanților la sfârșitul programului de instruire;
- pregătirea unui exercițiu de evaluare la sfârșitul programului sau după o perioadă scurtă (la începutul unui nou program cu aceeași participanți, de exemplu);
- folosirea unui chestionar câteva săptămâni sau luni după programul de instruire, pentru a măsura dacă participanții își amintesc elementele învățate și dacă le aplică;
- vizitarea participanților după o anumită perioadă și interviuarea lor;
- selectarea unui grup de participanți sau/și a altor persoane implicate și conducerea unei evaluări de grup, în scopul analizării unor anumite aspecte specifice.

Alte principii importante de care trebuie să se țină cont:

- Pretestarea instrumentelor de evaluare utilizate
- Adaptarea instrumentelor de evaluare utilizate la cerințele participanților cu nevoi speciale
- Transmiterea de feedback constructiv de către formator privind rezultatele evaluării în raport cu obiectivele formării

Reguli de bază pentru acordarea de feedback:

- întotdeauna trebuie să le acordați cursanților cărora doriți să le dați feedback șansa de a „reflecta asupra rezultatelor proprii” mai întâi;
- oferiți cât mai mult feedback pozitiv, cum ar fi „aceasta a fost o decizie bună”, „continuați așa” etc.;
- sugerați în loc să prescrieți; un feedback mai constructiv ar fi acela de a spune „ați putea încerca ...” în loc să spuneți „faceți așa și va fi mai bine”;
- nu dați feedback negativ – în loc să spuneți „nu se face așa”, spuneți „dar dacă ați încerca așa?”;
- dați feedback cât de curând posibil după eveniment – cu cât vine mai târziu cu atât va fi mai puțin eficient;
- concentrați feedback-ul asupra modului în care ați perceput comportamentul respectiv, și nu ca pe o afirmație generală. „V-am văzut când l-ați întrerupt ...” și nu „nu sunteți un ascultător bun ...”;
- raportați-vă la fapte, nu la judecăți de valoare – comentați ceea ce ați văzut, nu ceea ce ați interpretat din ce s-a întâmplat; lăsați interpretarea pe seama cursanților, după ce prezentați evenimentul;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

10.3. Evaluarea programului și a formatorilor

Pentru a conduce o evaluare avem nevoie de aceste informații și deci trebuie să creăm oportunități de obținere a acestor informații.

Câteva modalități de obținere a informațiilor necesare unei evaluări sunt:

- prin observare directă în timpul unui program de instruire;
- prin scurte chestionare sau întrebări în timpul programului care să măsoare gradul de confort al participanților etc.;
- elaborarea unui chestionar care să fie înmănat spre completare participanților la sfârșitul programului de instruire;
- pregătirea unui exercițiu de evaluare la sfârșitul programului sau după o perioadă scurtă (la începutul unui nou program cu aceeași participanți, de exemplu);
- folosirea unui chestionar câteva săptămâni sau luni după programul de instruire, pentru a măsura dacă participanții își amintesc elementele învățate și dacă le aplică;
- vizitarea participanților după o anumită perioadă și interviuarea lor;
- selectarea unui grup de participanți sau/și a altor persoane implicate și conducerea unei evaluări de grup, în scopul analizării unor anumite aspecte specifice;

În activitatea practică se întâlnesc mult mai multe metode care pot fi adaptate la situații particulare.

10.4. Întocmirea raportului de evaluare a desfășurării programului de formare

Conținutul și forma raportului de evaluare sunt în concordanță cu politicile și cerințele furnizorului de formare / angajatorului

Evaluarea programului este realizată de către propunatori - elaborează un raport ce conține rezultatele desfășurării programului și recomandări de optimizare a unor activități viitoare.

În cadrul activității de evaluare se regăsesc două concepte importante - eficacitate și eficiență.

Eficacitatea reprezintă măsura în care o activitate satisface o necesitate, realizează un obiectiv, îndeplinește o funcție.

Eficiența semnifică măsura rezultatelor unei activități prin raportare la eforturile făcute în timpul desfășurării activității respective. În sens general, a fi eficient înseamnă a face un lucru cât mai bine, cu costuri cât mai reduse.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Capitolul 11. CODUL ETIC AL FORMATORULUI

Cel mai adesea, etica se referă la un câmp de cercetare sau la o disciplină referitoare la bine și la rău, la virtute și la viciu. Pe de altă parte, moralitatea se referă la structuri de comportament stereotipe în viața de zi cu zi.

Există o etică a obiectivității, care reprezintă un ideal, de vreme ce fiecare dintre indivizi are propriul său set de valori și de așteptări.

Există o etică a caracterului și, în consecință, o moralitate a comportamentului; promovarea și apărarea dreptății, cinstei și curajului sunt cerințe pentru oricare dintre liderii unui grup, indiferent de activitatea desfășurată. Lor li se cere să-și stăpânească emoțiile, să fie empatici, cooperanți, să dovedească înțelegere asupra problemelor oamenilor și altele asemenea. Atunci când modelele de acțiune (inclusiv cele de adoptare a deciziei) lipsesc, intră în funcțiune mecanisme informale, proprii liderilor autentici.

Există o etică a gestionării rezultatelor muncii; dacă acestea nu sunt satisfăcătoare, liderii trebuie să aibă responsabilitatea să le recunoască și să se străduiască să prefigureze un alt deznodământ pentru viitor.

Ghidarea etică a acestora a devenit un adevărat imperativ. Acest fapt esențial este vizibil, poate înainte de orice, prin tendința și efortul articulării unui cod etic al tuturor domeniilor de activitate.

Etica în comportament este o componentă importantă a activității indiferent de activitate.

La începuturile afacerii Watergate și a altor activități scandaloase, inclusiv poluarea mediului, publicul american a impus practici etice din partea firmelor și instituțiilor. Schimbările rapide ale atitudinii publice se reflectă cu claritate în legislație, în deciziile tribunalelor, în vederile comentatorilor profesioniști ale problemelor publice și în opinia publică exprimată de mass media.

În general, etica se referă la sistemul de valori conform căruia o persoană hotărăște ce este bine și ce este rău, drept sau nedrept, îndreptățit sau neîndreptățit. Etica se face simțită în comportamentul moral din anumite situații. Comportamentul individual nu se măsoară numai în funcție de propria conștiință, ci și după norma acceptată social, profesional sau în cadrul instituției respective.

Formatorii prin activitatea pe care o desfășoară pot îndeplini o multitudine de roluri:

- model;
- persoană cu resurse;
- motivator;
- supervizor;
- facilitator;

Etica profesională vizează două componente: conținutul activității și participanții.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Formatorii joacă un rol cheie în mecanismul instruirii deoarece ei sunt responsabili să ajute participanții în atingerea obiectivelor învățării.

Astfel pentru fiecare sesiune de formare trebuie să aveți în vedere următoarele:

- obiectivele de învățare;
- conținutul prezentărilor (capitolele din prezentare);
- puncte cheie care trebuie accentuate;
- tehnicile de instruire care vor fi utilizate;
- mijloacele de prezentare;
- timpul alocat.

Trebuie știut faptul că participanții sunt mai importanți decât subiectul în sine.

Atunci când se stabilește grupul și numărul participanților vom avea în vedere:

- obiectivele programului;
- din ce organizații trebuie să provină;
- care este nivelul de pregătire;
- vor putea să învețe și să înțeleagă subiectele care se tratează;

Trebuie să ținem seama și să structurăm foarte bine agenda atelierului având în vedere timpul pe care îl avem la dispoziție. Să stabilim de la început durata potrivită a programului de instruire, datele de desfășurare ținând cont de programul și responsabilitățile grupului țintă.

Capitolul 12. DEZVOLTAREA DURABILĂ

Tratatul Uniunii Europene prevede integrarea dezvoltării durabile în toate politicile europene, astfel încât acestea să contribuie de o manieră integrată la îndeplinirea obiectivelor economice, sociale și de mediu.

Noua Strategie de Dezvoltare Durabilă a UE (2006) urmărește, alături de Strategia de la Lisabona pentru creștere economică și locuri de muncă, să contribuie la o Europă mai prosperă, mai curată și mai corectă.

Pentru a respecta cerințele legislației comunitare, statele membre ale Uniunii Europene trebuie să abordeze conceptul dezvoltării durabile în cadrul tuturor proiectelor și programelor finanțate din fonduri structurale, pentru a contribui la realizarea unei economii europene echilibrate, durabile și inovative.

În implementarea proiectelor trebuie abordate toate cele trei dimensiuni ale conceptului dezvoltării durabile și anume:

- Dimensiunea ecologică privește consumul și producția durabilă, conservarea și managementul resurselor naturale, schimbările climatice și energia curată.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Dimensiunea economică se referă la dezvoltarea socio-economică (prosperitate economică) și transportul durabil
 - Dimensiunea socială vizează incluziunea socială, schimbările demografice și sănătatea publică.
- Se așteaptă ca în urma implementării proiectelor efectele ecologice, economice și sociale ale activităților desfășurate cu sprijin financiar comunitar să fie sesizabile/vizibile.

Concept

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială.

Conceptul de dezvoltare durabilă desemnează astfel totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică, nu numai pe termen scurt sau mediu, ci și pe termen lung, al căror fundament îl reprezintă în primul rând asigurarea unui echilibru între aceste sisteme socio-economice și elementele capitalului natural.

Cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile este cu siguranță cea dată de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED) în raportul "Viitorul nostru comun", cunoscut și sub numele de Raportul Brundtland: "dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi".

Principii și obiective

Dezvoltarea durabilă se derulează pe fondul unor principii majore ce o caracterizează:

- preocuparea pentru echitate și corectitudine între țări și între generații;
- viziunea de lungă durată asupra procesului dezvoltării;
- gândirea sistemică, interconexiunea între economie, societate și mediu.

În acest scop, sunt identificate patru obiective-cheie:

- Protecția mediului prin măsuri care să permită disocierea creșterii economice de impactul negativ asupra mediului;
- Echitatea și coeziunea socială prin respectarea drepturilor fundamentale, diversității culturale, egalității de șanse și prin combaterea discriminării de orice fel;
- Prosperitatea economică prin promovarea cunoașterii, inovării, competitivității pentru asigurarea unor standarde de viață ridicate și a unor locuri de muncă abundente și bine plătite;

Strategia de dezvoltare durabilă a Uniunii Europene – obiective generale

- limitarea schimbărilor climatice, a costurilor și a efectelor negative pentru societate și mediu,
- asigurarea unui sistem de transport care să poată satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății, minimizând impactul nedorit asupra acestora,
- promovarea modelelor de producție și consum durabile,



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatării resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor,
- promovarea unei bune sănătăți publice în mod echitabil și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății,
- promovarea incluziunii sociale prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, asigurarea securității și creșterea calității vieții cetățenilor, ca o condiție pentru păstrarea bunăstării individuale,
- promovarea activă a dezvoltării durabile pe scară largă, pentru a asigura concordanța între politicile interne și externe ale UE și angajamentele internaționale ale Uniunii privitoare la dezvoltarea durabilă.

Strategia națională de dezvoltare durabilă

Proiectul de elaborare a Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă (SNDD) s-a realizat conform exigențelor UE de către Guvernul României, prin Ministerul Mediului, în colaborare cu Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Durabilă.

Ministerul Mediului este instituția națională care se ocupă atât de elaborarea cât și de implementarea Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă (SNDD). Acest proiect se desfășoară în baza Memorandumului de Înțelegere încheiat între Guvernul României și Programul Națiunilor Unite din România, semnat între cele două instituții la 28 august 2007 și aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 1216 / 2007.

Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă, document de importanță strategică națională, propune o viziune a dezvoltării durabile a României în perspectiva următoarelor două decenii (versiunea draft a Strategiei poate fi consultată pe site-ul Ministerului Mediului <http://www.mmediu.ro>).

Capitolul 13. EGALITATEA DE ȘANSE

Definiii

1. Egalitatea de șanse – conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

2. Relevanța în problemele de gen – punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

3. Dizabilitatea – termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcționării Dizabilității și Sănătății;

4. Discriminare – a diferenția sau a trata diferit două persoane sau două situații, atunci când nu există o distincție relevantă între acestea sau de a trata într-o manieră identică situații care sunt în fapt diferite. Directivele UE anti-discriminare interzic atât discriminarea directă, cât și discriminarea indirectă și dau aceeași definiție a discriminării.

5. Abordarea integratoare a egalității de gen – elementul esențial utilizat în definiția abordării integratoare a egalității de gen este punerea accentului pe procesele de elaborare a politicilor. Abordarea integratoare se referă la (re)organizarea procedurilor și reglementărilor uzuale, (re)organizarea responsabilităților și capacităților în scopul integrării perspectivei de gen în toate aceste proceduri, reglementări, responsabilități, capacități, etc. Se referă, de asemenea, la utilizarea expertizei de gen în elaborarea și planificarea politicilor, utilizarea analizei privind impactul de gen în acest proces, includerea consultărilor și participării grupurilor și organizațiilor relevante. Numai când toate aceste (pre)condiții sunt îndeplinite se poate afirma că procesul abordării integratoare este în curs de realizare.

Considerații generale

1. Egalitatea între femei și bărbați este un drept fundamental, o valoare comună a UE, și o condiție necesară pentru realizarea obiectivelor UE de creștere economică, ocupare a forței de muncă și a coeziunii sociale.

Aceste aspecte vizează accesul la ocuparea forței de muncă, egalitatea salarială, protecția maternității, concediul parental, asigurările sociale și profesionale, securitatea socială, sarcina probei în cazurile de discriminare și de auto-ocupare a forței de muncă.

2. Principiul egalității de șanse între femei și bărbați a început să fie transpus în legislația și în politicile UE, urmărindu-se reglementarea vieții sociale a Statelor Membre din perspective economice. Astfel, egalitatea între femei și bărbați pe piața muncii s-a dovedit de importanță crucială în spațiul comunitar, plasând problematica egalității de șanse în centrul Strategiei Europene pentru Ocupare. Strategia Comunitară urmărește să combine integrarea perspectivei de gen în toate politicile și programele Comunității Europene concomitent (complementar) cu promovarea acțiunilor specifice în favoarea femeilor.

3. Ca și cetățeni cu drepturi depline, persoanele cu handicap au drepturi egale și au dreptul la demnitate, egalitate de tratament, viață independentă și participare deplină în societate. Până în 2010, Comisia Europeană dorește să vadă îmbunătățiri în perspectivele de ocupare a forței de muncă, accesibilitate și viață independentă. Persoanele cu handicap sunt implicate în proces, pe baza principiului european: "Nimic despre persoane cu handicap fără persoane cu handicap".

4. UE promovează incluziunea activă și participarea deplină a persoanelor cu handicap în societate, în acord cu abordarea europeană a drepturilor omului referitoare la problemele de handicap.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

5. Fondul Social European (FSE) este o sursă importantă de finanțare pentru activități destinate dezvoltării capacității de ocupare a forței de muncă și a resurselor umane. Este folosit ca o completare pentru politicile introduse în scopul realizării obiectivului de promovare a oportunităților de ocupare a forței de muncă pentru toți cetățenii, în cadrul unei societăți incluzive.

Scopul principal al FSE este acela de a sprijini măsurile care previn și combat șomajul, care contribuie la dezvoltarea resurselor umane și prevăd integrarea socială pe piața muncii, astfel încât să promoveze un nivel ridicat al ocupării forței de muncă, egalitate de șanse pentru femei și bărbați, dezvoltare durabilă și coeziune economică și socială. În mod special, trebuie să sprijine măsurile luate în conformitate cu Strategia Europeană și Liniile Directoare privind Ocuparea Forței de Muncă.

Egalitatea de șanse în legislația națională și comunitară

Potrivit prevederilor OUG nr. 61/2008 privind implementarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii, prin principiul egalității de tratament se înțelege că nu va exista nicio discriminare directă bazată pe criteriul de sex, inclusiv aplicarea unui tratament mai puțin favorabil femeilor pe motive de sarcină și maternitate și că nu va exista nicio discriminare indirectă bazată pe criteriul de sex.

În sensul Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați, republicată, prin egalitate de șanse între femei și bărbați se înțelege luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și, respectiv, feminin și tratamentul egal al acestora.

Regulamentul (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului de stabilire a anumitor dispoziții generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de coeziune și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1260/1999, prin art. 16 privitor la egalitatea între bărbați și femei și nediscriminarea, cu modificările și completările ulterioare, prevede că Statele membre și Comisia asigură promovarea egalității între bărbați și femei și integrarea principiului de egalitate de șanse în domeniul respectiv în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării Fondurilor. Statele membre și Comisia iau măsurile adecvate pentru prevenirea oricărei discriminări bazate pe sex, rasă sau origine etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării Fondurilor și în special în ceea ce privește accesul la Fonduri.

Art. 21 alin. (1) din Carta UE privind Drepturile fundamentale statutează că orice discriminare bazată pe orice criteriu precum sex, rasă, culoare, etnie sau origine socială, trăsături genetice, limbă, religie sau credință, opinie politică sau de altă natură, apartenență la o minoritate națională, proprietate, naștere, dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală este interzisă.

Abordarea integratoare

Abordarea integratoare implică, de obicei, o reorganizare a proceselor de elaborare și planificare a politicilor (programeelor, proiectelor), pentru că, de cele mai multe ori, procedurile existente nu țin seama de



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

diferențele de gen sau conțin prejudecăți legate de gen. În general, experții în strategii din instituțiile/organismele care elaborează politici afirmă că rezultatul muncii lor nu avantajează/dezavantajează nici unul dintre sexe (sunt neutre din punctul de vedere al genului) dar, în contradicție cu această supoziție, de multe ori a fost dovedit faptul că diferențele de gen nu sunt recunoscute ca atare și că deciziile se iau ținând cont de prejudecăți care favorizează perpetuarea inegalităților de gen deja existente.

Abordarea integratoare ca strategie are drept scop contracararea în mod activ a acestui fapt și folosirea rolului factorilor decizionali în elaborarea politicilor tocmai pentru a promova relații echitabile între femei și bărbați.

Egalitatea de gen

În societate, femeile și bărbații nu au aceleași roluri, resurse, nevoi și interese. Nu participă în mod egal la luarea deciziilor. Valorile atribuite "muncii femeilor" și "muncii bărbaților" nu sunt aceleași; aceste diferențe variază de la o societate la alta, de la o cultură la alta și sunt denumite "diferențe de gen".

Genul se referă la diferențele sociale dintre femei și bărbați care sunt învățate și care se schimbă în timp. Genul este un instrument conceptual cu ajutorul căruia sunt analizate rolurile, responsabilitățile, constrângerile, șansele și nevoile bărbaților și femeilor în orice context. Rolurile și nevoile de gen sunt influențate de clasă, vârstă, rasă și etnie, cultură și religie și de mediul geografic, economic și politic. În orice context social, rolurile de gen pot fi flexibile sau rigide, asemănătoare sau diferite, complementare sau în conflict. Pe lângă diferențele dintre femei și bărbați, mai pot exista diferențe în cadrul aceleiași categorii în ceea ce privește nivelul socio-economic, puterea de decizie și vârstă.

Persoanele cu dizabilități

În vederea garantării conformării cu principiul egalității de tratament în legătură cu persoanele cu dizabilități, art. 5 din Directiva Consiliului privind relațiile de muncă 2000/78/CE prevede că, în cazurile particulare în care se impune, angajatorii trebuie să ia măsurile necesare pentru a permite unei persoane cu dizabilități să aibă acces, să participe sau să promoveze la locul de muncă sau să beneficieze de instruire, cu excepția cazului în care astfel de măsuri ar presupune un efort disproporționat din partea angajatorului.

Acest efort nu va fi disproporționat când este suficient acoperit de măsurile existente în cadrul politicilor privind dizabilitatea ale statului în cauză. Aceasta presupune că, ori de câte ori este nevoie, trebuie luate măsuri adecvate pentru persoanele cu dizabilități tocmai pentru garantarea egalității de tratament, cu excepția situației în care se poate demonstra că o astfel de acomodare ar reprezenta o dificultate nefiresc de mare pentru cealaltă parte. Un exemplu în acest sens poate fi adaptarea orelor de lucru pentru persoanele cu dizabilități



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

BIBLIOGRAFIE

1. Ardeleanu, C., Educatia Adultilor, Ed. Neutrino, Resita 2007.
 2. Brezeanu, C. I., Ghid pentru formarea formatorilor, Ed.Academica, Galati 2001.
 3. Craia, S., Introducere in teoria comunicarii, Ed. Fundatiei Romania De Maine, Bucuresti 2007.
 4. Hindle, T., Cum sa prezentam, Ed. RAO, Bucuresti 2000.
 5. Honey, P. & Mumford, A., The Learning Styles Questionnaire, 80-item version. Maidenhead, UK, Peter Honey Publications, 2006.
 6. Institutul Internațional de Drept al Dezvoltării, "Formarea formatorilor" – Manual de pregătire, Roma, Italia, iunie 2002.
 7. Knowles, M. et al (1984) Andragogy in action. Applying modern principles of adult education. San Francisco: Jossey-Bass.
 8. Kolb, D. A., Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice-Hall Inc., 1984 .
 9. Popham, J. W., Educational Evaluation, Prentice-Hall Inc., 1975.
 10. Radu, I.T., Evaluarea în procesul didactic, EDP, 2000.
 11. Sava, S., Educatia adultilor, Ed. Polirom, Bucuresti 2007.
 12. Sava, S., Formatorul pentru adulti, Ed Universitatii de Vest, Timisoara 2007.
 13. Stoica, A., Reforma evaluării în învățământ, Ed. Sigma, 2000.
 14. Stoica, A. (coord.), Evaluarea curentă și examenele. Ghid pentru profesori, Ed. ProGnosis, 2001.
-