



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

MINIGHID PENTRU FORMAREA DE FORMATORI

→ *Adresat personalului din cadrul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici și Ministerului Apărării Naționale*

Document elaborat în cadrul **modulului de formare „FORMARE FORMATORI”**,
a proiectului:

„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”.

București
2012



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

CUPRINS

Introducere	3
Capitolul 1. FORMAREA ADULȚILOR	4
1.1. Educația adulților – concepte de bază	5
1.2. Trăsături caracteristice instruirii	5
1.3. Formarea	6
1.4. Principii de învățare la adulți	7
1.5. Ce este important de avut în vedere în procesul de formare	8
1.6. Climatul potrivit pentru învățare	8
Capitolul 2. METODE ȘI TEHNICI DE INSTRUIRE	9
2.1. Comunicarea în formare	9
2.2. Instrumente de formare	10
Capitolul 3. PLANIFICAREA, ORGANIZAREA ȘI EVALUAREA FORMĂRII	19
3.1. Modelul ADDIE	19
3.2. Tipuri de evaluare utilizate în formare.....	20
3.2. Sfaturi practice	22
Capitolul 4. PREGĂTIREA UNUI PROGRAM DE FORMARE ACREDITAT	24
4.1. Standardele și analizele ocupaționale.....	25
4.2. Etapele pregătirii unui program de formare acreditat.....	33
ANEXE	42
<i>Anexa 1.A - Chestionar "Identificare stiluri de învățare"</i>	42
<i>Anexa 1.B - Analiza rezultatelor / chestionar</i>	46
<i>Anexa 1.C - Stiluri de învățare – caracterizare generală</i>	47
<i>Anexa 2. - Managementul unui program de formare</i>	49



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

INTRODUCERE

Acest material a fost conceput în cadrul proiectului „Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”, Cod SMIS 22857, finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative.

Obiectivul acestui ghid este de susține personalul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici și Ministerului Apărării Naționale în proiectarea, organizarea, desfășurarea și evaluarea unor sesiuni de formare la nivelul instituțiilor.

Ghidul încorporează descrierea unor concepte și principii despre formarea adulților, prezentarea detaliată a unor metode și tehnici utilizate în procesul de instruire, însoțite de sugestii și sfaturi practice de aplicare a acestora, bazate pe experiența reală a formatorilor din proiect și îndrumări în vederea stabilirii unor obiective de formare realiste și folositoare participanților. De asemenea sunt indicate etapele de parcurs pentru pregătirea unui program de formare acreditat, cu utilizarea informațiilor incluse în standardele și analizele ocupaționale, conform metodologiei pentru formare profesională a adulților.

Grupul de Anexe 1 (1.A, 1.B, 1.C) al acestui ghid este un set de documente (*1.A - Chestionar cu 80 de întrebări; 1.B - formular pentru înregistrarea răspunsurilor; 1.C - Descriere / caracterizare generală a tipologiei de învățare*) pentru identificarea, evaluarea și interpretarea stilului propriu / personal de învățare, aspect esențial în pregătirea unui formator. Anexa 2 prezintă activitățile necesare a fi întreprinse pentru a asigura un management eficient al programelor de formare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Capitolul 1. FORMAREA ADULȚILOR

FORMATORUL este persoana care crează contextul educațional în care participanții adulți devin motivați și învață în mod eficient: dobândesc noi cunoștințe despre domeniul specific de activitate, abilități, valori și atitudini dezirabile la locul de muncă.

OBIECTIVUL PRINCIPAL AL UNUI FORMATOR: Cum să creeze un mediu ambiant care să favorizeze desfășurarea procesului de învățare?

În consecință: Ce este necesar să știi ca formator ?

Ca formator sarcina va fi să proiectați și să conduceți procese eficiente și interactive de învățare pentru adulți, fiind necesar să:

- Înțelegeți mecanismele procesului de învățarea adulților, proces constând în:
 - *înțelegerea modului în care adulții dobândesc și utilizează cunoștințele, abilitățile și atitudinile;*
 - *înțelegerea modului diferit de asimilare a conținutului în cadrul procesului de învățare.*
- Înțelegeți metodele și tehnicile utile pentru modelarea comportamentelor dezirabile constând în:
 - *cunoașterea tehnicilor și metodelor de formare;*
 - *corecta lor utilizare.*
- Fiți capabil să aplicați principiile, mecanismele și tehnicile de formare specifice proceselor de învățare pentru adulți, în pregătirea și conducerea programelor de formare;
- Comunicați eficient cu participanții, mai exact să aveți capacitatea de:
 - *a realiza prezentări eficiente;*
 - *a pune întrebări;*
 - *a observa performanța participanților;*
 - *a da/ a primi feed-back;*
 - *de a asculta activ.*
- Proiectați și să conduceți procese de grup prin:
 - *încurajarea comunicării,*
 - *construirea relațiilor între participanți,*
 - *influențarea grupurilor în îndeplinirea/ rezolvarea sarcinilor,*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

→ *stimularea creativității de grup și gestionarea diversității.*

- Să știți să înțelegeți schimbarea și să o gestionați
- Să învățați din experiența proprie.

1.1 Educația adulților – concepte de bază

Formarea se referă la procesul prin care adulții învață și este un domeniu foarte complex.

Iată câteva definiții simple ale acestor procese:

Formarea persoanelor adulte este un proces structurat care urmărește ca învățarea să fie cât mai eficientă.

Cu efort minim, participanții trebuie să fie capabili să:

a. COGNITIV

- Cunoască și să înțeleagă;
- Aplice;
- Analizeze;
- Sintetizeze;
- Aprecieze și să evalueze;

b. EMOȚIONAL

- Să reacționeze;
- Să valorizeze;
- Să aprecieze;

c. COMPORTAMENTAL

- Să își însușească și să demonstreze abilități;
- Să folosească veridic și convingător atitudini.

ESTE UTIL: *Să facem o diferențiere între două tipuri în învățare: pedagogică și andragogică, astfel încât să putem extrage avantajele și dezavantajele fiecăruia dintre cele două.*

1.2 TRĂSĂTURI CARACTERISTICE EDUCAȚIEI

Profesorul

- Profesorul știe nevoile elevului și stabilește conținutul lecției;
- Profesorul este responsabil de progresul elevului;
- Profesorul este sursa tuturor informațiilor;
- Există răspunsuri "corecte" sau "greșite" la toate întrebările;
- Profesorul apreciază rezultatele instruirii prin măsurarea cantității de cunoștințe acumulate;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Elevul

- Elevul este dependent de profesor în timpul instruirii;
- Experiența elevului nu are o valoare deosebită, nu reprezintă o resursă pentru învățare;
- Elevul percepe procesul de instruire ca o acumulare de informații;
- Motivația de a învăța este în primul rând una externă: elevul este îndemnat să învețe de teama consecințelor;

1.3 FORMAREA

Participantul

- Contribuie la identificarea nevoilor de învățare;
- Acceptă responsabilitatea propriei formări;
- Învață cu ajutorul celorlalți colegi, experiențelor proprii din trecut, noilor informații, formatorului sau altor persoane;
- Are o experiență care reprezintă o resursă importantă pentru învățare;
- Are proprii preocupări și priorități și considera că training-ul trebuie să fie o modalitate eficientă de folosire a timpului personal;
- Este independent și va învăța doar ceea ce dorește sau are nevoie să învețe;
- Învață ceea ce este legat de activitatea sa; învață mai ușor atunci când procesul de instruire este focalizat pe problemele pe care le are de rezolvat;

Formatorul

- Elaborează programul de formare pe baza nevoilor de învățare identificate în rândul participanților;
- Creează situații propice învățării care:
 - Ajută participanții să învețe unii de la alții;
 - Oferă răspunsuri și soluții la problemele pe care le au de rezolvat;
- Acționează ca facilitatori, asigurând flexibilitatea instruirii și încurajând participarea activă a tuturor membrilor grupului;
- Încurajează participanții să contribuie cu soluții la problemele de rezolvat;
- Aplica regula 20/40/80 (oamenii își amintesc 20% din ceea ce aud, 40% din ce citesc și 80% din ce pun în practică);
- Structurează instruirea ca activitate de grup, pentru a permite participanților să învețe unii de la alții;
- Subliniază aplicabilitatea practică a celor învățate în activitatea profesională a participanților.

Tabelul de mai jos sintetizează diferențele dintre educație și formare



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

	EDUCAȚIE (elevul)	FORMARE (adultul)
Rol participant	urmărește instrucțiunile; recepționează pasiv; primește informația; responsabilitate minimă în procesul de învățare.	oferă idei bazate pe experiență; interdependență; participare activă; responsabilitate în procesul de învățare.
Motivația pentru învățare	externă: (determinată de societate: familie, tradiție, religie etc.); elevul nu vede beneficiarul imediat.	din interiorul său; vede imediat posibilitatea de aplicare.
Alegere conținut	controlată de profesor; elevul nu are posibilitatea de a alege.	centrată pe experiența directă; pe rezolvarea de probleme (exprimate de participant).
Metode	informații prezentate de profesor.	cunoștințe și experiențe împărtășite.

1.4 PRINCIPII DE ÎNVĂȚARE LA ADULȚI

- 1) *Un adult trebuie să fie răspunzător de ceea ce învață. Informațiile "servite cu lingurița", motivația extrinsecă și pedepsele nu vor duce la învățare;*
- 2) *Unul din scopurile învățării la adulți este de a învăța cum să învețe – în special învățând din experiențele directe, personale;*
- 3) *Pentru a învăța cum să învețe, pe parcursul experienței de învățare, adulții e necesar să se implice într-un proces de autoevaluare, de asemenea ei au dreptul să hotărască modul în care își vor atinge obiectivele legate de învățare;*
- 4) *Învățarea apare atunci când comunicarea între persoane este clară, deschisă;*
- 5) *Un climat informal favorizează învățarea. Acest lucru însă implica multa rigoare din partea formatorului în pregătirea formării;*
- 6) *Un grad înalt al participării și al interacțiunii în cadrul seminarului stimulează învățarea;*
- 7) *Învățarea poate fi stimulată prin diferite metode și materiale;*
- 8) *Gradul de învățare crește când sunt folosite resursele tuturor celor prezenți, nu numai cele ale formatorilor;*
- 9) *Gradul de învățare este mai mare când așteptările sunt clare și cunoscute de toată lumea.*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1.5 CE ESTE IMPORTANT de avut în vedere în procesul de formare...

Pentru ca un adult să învețe este necesar să aveți în vedere câteva elemente:

a. DORINȚA LUI DE A ÎNVĂȚA

- Existența unui scop clar și practic;
- Posibilitatea exprimării liberei alegeri;
- Apelul la experiențe trecute;

b. MOTIVAȚIA LUI DE A ÎNVĂȚA

- Internă;
- Nevoia individuală;
- Gradul de utilitate;

c. A ÎNVĂȚĂ CUM SĂ ÎNVEȚI

- Asumarea responsabilității pentru ceea ce înveți;
- Capacitatea de autoevaluare.

1.6 CLIMATUL POTRIVIT PENTRU ÎNVĂȚARE

- Comunicare deschisă;
- Așteptări comunicate, împărtășite;
- Climat confortabil;
- Stabilirea unui climat de lucru bazat pe încredere, colaborare, acceptare, prietenie;
- Responsabilitate față de nevoile celorlalți implicați în procesul învățării.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Capitolul 2. METODEDE ȘI TEHNICI DE INSTRUIRE

Metodele de formare cu grad de eficacitate crescut sunt cele interactive, în care participanții pot să contribuie la desfășurarea cursului. Acest tip de metode implică în mod activ toți cursanții în rezolvarea subiectelor în discuție și în stabilirea relațiilor interpersonale.

Rolul formatorului constă, în principal, în a concentra învățarea prin intermediul exercițiului și de a crea mediul optim învățării. Formatorul ar trebui să fie un bun observator al comportamentului participanților, atât pe parcursul desfășurării activităților, cât și în etapa de examinare și reflectare asupra experiențelor parcurse. În același timp important este ca acesta să folosească feedback-ul constructiv, o astfel de abordare a învățării presupunând un anumit grad de noutate și o serie de dificultăți.

Rolul participanților, pe lângă pregătirea și lectura necesare în orice program de formare, presupune: să se implice cu seriozitate în acțiune, să împărtășească ideile lor cu ceilalți membri ai grupului, să analizeze propriile idei și pe ale celorlalți, să reflecteze asupra celor ce se întâmplă.

2.1 COMUNICAREA ÎN FORMARE

În timpul procesului de formare, *formatorul și participanții interacționează continuu*. În orice tip de interacțiune de grup unde mai multe persoane gândesc și discută împreună există *două nivele de interacțiune*:

- **CONȚINUTUL** - Subiectul de discuție al grupului;
- **PROCESUL DE GRUP** - Modul în care interacționează grupul în timpul discuțiilor.

Când suntem atenți la subiectul în discuție al grupului ne concentrăm asupra conținutului. Când încercăm să observăm cum comunică grupul, cine vorbește, cât de mult sau cu cine, ne concentrăm asupra procesului de grup. Prin discuții pe marginea motivației ce se ascunde în spatele acțiunii observabile a indivizilor, grupul poate învăța câte ceva despre dinamica sa de bază.

Din punct de vedere al mijloacelor utilizate în codificarea ideilor, pot fi puse în evidență mai multe *tipuri de comunicare*: verbală, scrisă și non-verbală.

Comunicarea verbală folosește drept vector pentru transmiterea ideilor cuvântul rostit. Exemple de comunicare pot fi o conversație față-n-față, o discuție de grup, o teleconferință. Importanța comunicării verbale a fost demonstrată de Henry Mintzberg care, în urma cercetărilor făcute, a găsit că majoritatea managerilor consumă între 50% și 90% din timpul lor de muncă vorbind cu oamenii. Această apreciere poate fi extinsă și la nivelul activităților de instruire. *Vezi Anexa 1 „Chestionar pentru identificarea stilului de învățare”*.

Comunicarea verbală solicită nu numai capacitatea de a emite semnale ci și pe aceea de a asculta. Practica relevă faptul că ascultarea este marcată de o serie de deficiențe. Statisticile afirmă că numai 28% din adulți ascultă ceea ce li se spune.

Comunicarea verbală – avantaje & dezavantaje:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Avantaje:

- Stabilește relații directe;
- Permite flexibilitatea exprimării oferind posibilitatea adaptării mesajului la gradul de recepție prin urmărirea reacțiilor participanților la discuție;
- Are o viteză ridicată de emisie și de recepție;
- Instruirea poate fi mai nuanțată și mai persuasivă;
- Permite valorificarea rapidă a unor situații și acțiunea imediată în cazul unor urgențe;

Dezavantaje:

- Necesită prezența simultană a interlocutorilor, multiplicând timpul consumat;
- Transmiterea succesivă prin diferite persoane se face dificil și cu mari pierderi de substanță informațională.

Comunicarea scrisă include rapoarte, manuale, fișe de lucru, note și alte documente bazate pe cuvântul scris. Dincolo de situațiile în care comunicarea scrisă este absolut necesară, în practică se înregistrează așa numitul "*mit al hârtiei*". Studiile efectuate în acest sens arată că aproximativ 75 % din documentele care circulă într-o organizație sunt adresate unei singure persoane, 10% vizează două persoane și doar 6 % sunt destinate pentru 3 sau mai multe persoane. La fel se întâmplă în activitatea de formare. E important să nu îi coplesim pe participanți cu materiale stufoase.

În privința rolului comunicării în procesul de formare ar trebui accentuate câteva aspecte: ***ascultarea activă, modalități de punere a întrebărilor, verificarea percepției și folosirea feedbackului în instruire.***

Feedback înseamnă a descrie altei persoane comportamentul acesteia și ceea ce ați simțit ca reacție la acest comportament. ***Feedback-ul este un mod de a ajuta pe cineva să se gândească să-și schimbe comportamentul, înseamnă a furniza cuiva aspecte ale comportamentului său și efectele acestuia asupra dvs.*** Ca într-un sistem de rachete dirijate, feedback-ul ajută individul să afle dacă comportamentul lui a avut efectul scontat; îl informează dacă "nu a pierdut ținta" pe măsură ce încearcă să-și atingă obiectivele.

2.2 INSTRUMENTE DE FORMARE

2.2.1 PRELEGEREA

Prelegerea este un instrument util în transmiterea cunoștințelor, dar nu constituie o metodă eficace pentru dezvoltarea de noi abilități sau pentru facilitarea unei schimbări de atitudini sau comportament.

O prelegere poate fi folosită ca unica metodă de formare și atunci când este suficientă puterea discursului personal sau în combinație cu alte metode de tipul discuțiilor de grup, simulărilor, jocului de rol, sau atelierelor de lucru. Se poate folosi cu sau fără ajutorul tehnologiei moderne (Power Point). Aceste strategii suplimentare sporesc implicarea cursanților adulți în respectiva activitate.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Realizarea prezentării

- Trebuie să transmiteți entuziasmul dvs. participanților, dacă doriți ca și ei să fie entuziasmați de prezentarea dvs. .
- Stând nemișcat, vorbind cu o voce monotonă, fără a avea un contact vizual bun cu participanții veți realiza o prezentare plictisitoare.
- Aveți grijă nu numai de ceea ce spuneți ci și cum spuneți. Învățați să vă fiți propriul dvs. antrenor în timp ce sunteți în fața audienței.

Următoarele *sfaturi vă vor ajuta să aveți o prezentare animată, interesantă și atractivă:*

a) Poziția

Stați drept dar relaxat. Greutatea trebuie să fie distribuită pe ambele picioare, altfel veți distrage atenția; vârfurile picioarelor îndreptate către auditoriu.

b) Mișcarea

Mișcați-vă spre auditoriu, ca să fiți mai aproape și participanții se vor simți mai aproape de dvs., fără bariere. Stați drept, îndreptați-vă spre audiență și dați-le senzația ca sunteți aproape de ei.

c) Gesturile

Utilizarea gesturilor naturale nu va distrage auditoriul dvs. de la prezentare; totuși dacă faceți unul din următoarele gesturi, aceștia vor fi distrași:

- *dacă țineți mâinile în buzunare;*
- *dacă le țineți la spate;*
- *dacă țineți brațele strânse în față;*
- *dacă vă frecați mâinile cu nervozitate;*
- *dacă vă jucați cu bijuteriile sau cu pix / marker etc.*

d) Contactul vizual

Contactul vizual deschide un canal de comunicare între oameni. Ajută la stabilirea și construirea raportului vostru cu participanții, implică auditoriul în prezentare și astfel prezentarea devine mai personală. Contactul cu auditoriul ajută și prezentatorul să se relaxeze, conectând prezentatorul cu auditoriul și reducând senzația sa de izolare.

Când faceți o prezentare, nu trebuie numai să vă uitați la auditoriu ci fiți atenți la reacțiile sale. Aveți grijă să căutați din priviri fiecare persoană în parte.

Dacă grupul e prea mare pentru a vă uita la fiecare individ separat, uitați-vă la persoane din diferite părți ale sălii. Persoanele care sunt lângă cele la care vă uitați vor crede că vă uitați la ei, deoarece mai multe persoane vor intra în cercul dvs. vizual.

e) Utilizarea vocii



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Există trei probleme principale asociate cu vocea: monotonia, nepotrivită ca viteză, sau volumul este prea mare sau prea mic. Asigurați-vă că vocea lucrează pentru dvs.

f) **Controlul emoțiilor**

Sunteți nervos înainte de sesiune. Este foarte bine! Dacă nu ați fi, sesiunii i-ar lipsi probabil profesionalismul, și un prezentator strălucitor.

Cheia este să faci ca excesul de energie să lucreze pentru tine.

Prelegerea, deși nu este o metodă de formare interactivă, este totuși o metodă care se utilizează în cadrul activităților de formare a adulților. Ea oferă participanților un minim de informații fără de care metodele interactive nu ar avea o bază suficientă de desfășurare. În mod natural captează cel mai puțin atenția participanților, de aceea secvențele de prelegere din activitățile de instruire trebuie să fie bine pregătite.

Prezentările sunt folositoare atunci când avem de-a face cu un volum mare de informații pe care trebuie să-l transmitem unui grup de orice mărime, fie de câteva persoane, fie de câteva sute de persoane. În cazul grupurilor mari, fluxul de informații este unidirecțional, de la formator la participanți. În unele cazuri, poate fi încurajat fluxul bidirecțional și se poate utiliza **prelegerea interactivă**.

PRELEGerea INTERACTIVĂ - Cum se realizează aceasta ?

- Încercați să implicați participanții;
- La început, precizați când se va răspunde la întrebări;
- Solicitați participanții să își împărtășească din experiența lor;
- Folosiți mijloace vizuale de genul graficelor, tabelor, schemelor, pozelor combinate cu comentarii și explicații pregătitoare (limitați numărul cuvintelor cuprinse în mijloacele vizuale);
- Oferiți exemple legate de experiențele grupului pentru a ilustra concepte;
- Furnizați fișe cu punctele cheie și spații pentru comentarii;
- Folosiți cuvinte și expresii care să atragă atenția;
- Glumele trebuie legate de subiectul discuției;
- Faceți pauze pentru un mai mare efect;
- Se recomandă utilizarea propozițiilor scurte, simple și concise;
- Este indicat ca introducerea și încheierea să reprezinte 10-15% din total;
- Nu trebuie omise legăturile dintre idei. Trecerea de la o idee la alta nu trebuie să-l pună în dificultate pe cel care urmărește prezentarea. Referințele la structura de ansamblu a prezentării, orientarea în această structură dau un efect de claritate prezentării;
- Bazați-vă pe ceea ce cunosc deja participanții în prezentarea informației noi;
- Dozați informația nouă în funcție de participanți. Cu o prezentare supraîncărcată informațional, ca și cu una săracă în informație, formatorul va pierde atenția auditoriului. În primul caz



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

ascultătorii se vor simți depășiți de fluxul informațiilor, iar în al doilea se vor plictisi. Consecința, și într-un caz și în celălalt, va fi că vor renunța să urmărească prezentarea;

- Evitați enumerările monotone de date. Lipsa de variație induce dificultăți de concentrare a atenției, oboseală, plictiseală. Înlocuiți enumerările grupând datele în unități cu sens.

SFATURI pentru a vă gestiona emoțiile

- ***Pregătiți riguros prezentarea***

Lipsă organizării este una dintre problemele principale ale anxietății. Faptul că aveți gândurile organizate vă va da mai multă încredere, care vă va ajuta să vă focalizați energia în prezentare.

- ***Vizualizați***

Imaginați-vă că mergeți prin sală, făcând cunoștință, ținând prezentarea cu entuziasm, răspunzând la întrebări și părăsind sala știind că ați făcut o treabă excelentă. Mental repetați acest scenariu cu toate detaliile situației dvs. în mod particular.

- ***Exersați***

Mulți formatori repetă prezentarea în minte sau numai cu buzele. În loc de aceste metode, dvs. trebuie să practicați stând în picioare, ca și cum ați avea auditoriul în fața dvs și să utilizați materialele vizuale. Cel puțin două repetiții sunt recomandate. Dacă e posibil să aveți pe cineva care să vă critice și/sau să vă înregistreze. Urmăriți înregistrarea, ascultați criticile și faceți schimbările necesare înainte de ultima repetiție.

- ***Respirați***

Când mușchii sunt încordați și vă simțiți nervos, s-ar putea să nu respirați destul de profund. Primul lucru ce trebuie făcut este să vă ridicați, să respirați, dar relaxat, să inspirați profund de câteva ori.

- ***Focalizați-vă pe relaxare***

În loc să vă gândiți la tensiune, focalizați-vă pe relaxare. În timp ce respirați, spuneți-vă când inspirați, "Sunt" și când expirați "relaxat". Exersați câteva minute.

- ***Eliberați tensiunea***

Tensiunea crescută și acumulată vă va face să vă tremure mâinile și picioarele. Înainte de a începe prezentarea este bine să eliberați energia printr-un exercițiu foarte simplu (de exemplu ridicați-vă și coborâți pe vârfuri de câteva ori). Acest exercițiu trebuie făcut fără ca cineva să știe că vă relaxați.

- ***Mișcați-vă***

Persoanele care stau într-un loc și nu gesticulează, sunt tensionați.

2.2.2 ASALTUL DE IDEI

Asaltul de idei este o încercare a membrilor grupului de a rezolva o problemă bine definită oferind orice soluție care le vine în minte, indiferent cât de exagerată. Această tehnică este menită să genereze



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

multe idei foarte repede printr-o asociere liberă de idei lăsând pentru moment critica la o parte. Înseamnă "folosirea creierului pentru a ataca o problemă".

Când se folosește ?

- Când dorim să generăm multe soluții alternative la o problemă;
- Când participanții reprezintă multe experiențe diferite;
- Când vrem să creăm egalitate într-un grup (să trecem de barierele tradiționale, de rolurile stabilite);
- Când vrem să încurajăm toți membrii grupului să vorbească;
- Când dorim să obținem cea mai mare creativitate și inteligență de la un grup combinat.

Cum se folosește ?

- Se stabilesc reguli: se generează idei cu rândul, fiecare persoană vine cu o idee, etc.
- Expuneți o problemă sau puneți o întrebare deschisă pentru a concentra ideile participanților;
- Oferiți grupului câteva minute pentru a-și pune gândurile pe hârtie înainte să înceapă exercițiul ;
- Treceți toate ideile pe flipchart;
- Când activitatea de brainstorming s-a încheiat, rugați grupul să vă ajute la centralizarea ideilor și la reducerea lor la un număr mai ușor de aborda.

2.2.3 STUDIUL DE CAZ

Un caz este o descriere succintă în cuvinte și eventual cifre a unei situații reale.

Studiul de caz este o metodă participativă de instruire care prezintă o situație reală care furnizează informația de bază pentru o analiză individuală sau de grup cu cerința de a pune un diagnostic sau de a găsi soluții la problema prezentată.

În general, studiile de caz prezintă situația - problemă din punctul de vedere al celui care trebuie să ia decizia și oferă participanților oportunitatea de a "se pune în pielea" acestuia.

Avantaje ale metodei:

- familiarizează participanții cu mediul afacerilor și al managementului;
- introduce aspecte realiste în învățare, reducând golul dintre teorie și practică;
- este un exercițiu de luare a deciziei.

În lipsa unor studii de caz în adevăratul sens al cuvântului se pot folosi studii de caz inventate: discuții bazate pe situații fictive, exerciții bazate pe date reale dintr-o organizație, analizarea unor materiale preluate din mass-media despre organizații.

Reguli de elaborare a unui studiu de caz:

- Ascundeți autorul;
- Autorul nu este printre protagoniștii cazului;
- Concluziile autorului nu sunt prezentate;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Autorul expune doar fapte și opinii ale protagoniștilor, nu introduce propriile interpretări;
- "Deghizați" cazul, schimbați numele și locurile;
- Modificați cifrele, dar păstrați raporturile;
- Asigurați coerența informațiilor.

Pași în scrierea unui studiu de caz:

- Stabiliți obiectivele studiului de caz;
- Studiați materialele disponibile: documente sau alte tipuri de înregistrări;
- Notați cele mai importante fapte și opinii;
- Definiți problema;
- Pregătiți-vă propria analiză a cazului;
- Redactați textul și formulați întrebările.

Un studiu de caz complex poate acoperi mai multe obiective, deci poate fi folosit ca instrument de lucru în studierea mai multor teme.

Cum se lucrează cu un studiu de caz?

Etapete de rezolvare a problemei propuse de studiul de caz sunt:

- Analiza situației curente pe care o prezintă cazul;
- Istoria organizației și mediul actual;
- Se stabilesc relații cauză-efect între date și evenimente;
- Se răspunde la întrebări de tipul "Cine?" "Ce?" "De ce?" "Când?" "Cum?";
- Definirea situației dezirabile din punctul de vedere al protagoniștilor;
- Se definesc criteriile de succes care vor fi avute în vedere la alegerea soluției optime.

2.2.4 EXERCITIUL EXPERIENȚIAL

Un exercițiu experiențial:

- Este orientat spre scopuri specifice;
- Are o structură, adică linii directoare, instrucțiuni și proceduri, roluri individuale sau de grup, limită de timp;
- Implică participanții;
- Generează date pentru analiza participanților;
- Analiza sau procesarea datelor de către participanți, observatori sau formator este obligatorie pentru a face experiența relevantă.

Învățarea din exerciții poate fi generală constând în asimilarea principiilor și conceptelor sau poate fi personală, rezultând din asimilarea unor noi cunoștințe, abilități, atitudini sau toate la un loc.

2.2.5 JOCUL DE ROL



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Jocul de rol este simularea unei situații reale cu scopul de a da participanților ocazia de a testa sau exersa comportamente și de a-și dezvolta deprinderi specifice. Ne așteptăm ca ele să fie transferate în situații concrete din viața profesională sau socială.

Avantajul major al acestui tip de exercițiu stă în caracterul lui practic. În plus, ca orice simulare, erorile nu au consecințe neplăcute, deci nu-i inhibă pe participanți (cu condiția să se fi creat climatul relaxat și suportiv caracteristic activităților de instruire a adulților).

Procedura jocului de rol

1. Cel care propune scenariul jocului de rol este formatorul, dar există posibilitatea ca elementele de detaliu să fie stabilite de comun acord cu participanții în funcție de nevoile lor de formare. Ei vor fi invitați să modeleze situația în așa fel încât aceasta să semene cu situații reale în care ei estimează că se vor găsi în viitor. Participanții trebuie să fie avertizați că jocul de rol nu are ca scop demonstrarea unor talente actoricești sau impresionarea "publicului". Ceea ce li se cere este să acționeze ca o persoană reală într-o situație dată;
2. Selectarea "actorilor" și pregătirea jocului de rol. Se stabilesc participanții care vor pune în scenă jocul de rol. Ei au nevoie de un interval de timp în care să își cunoască rolul și să intre în pielea personajului pe care îl vor reda. Ceilalți participanți vor fi observatori. Ei au rolul de a oferi feedback constructiv celor dintâi și au foarte mult de învățat din observarea unor comportamente eficiente "puse în scenă" sau din greșeli;
3. Se stabilește durata jocului. Dacă se va face o înregistrare video a jocului de rol (ceea ce este recomandabil), instructorul anunță caracterul de confidențialitate al înregistrării: ea va fi folosită exclusiv în activitatea curentă de instruire. În cazul în care formatorul dorește să păstreze înregistrarea și să o utilizeze în cadrul altor activități, nu o poate face decât cu acordul participanților. "Actorii" sunt anunțați că se pot retrage din joc dacă nu mai au idei și se stabilește o procedură de desemnare a unor noi "actori" (voluntariat, tragere la sorți, alfabetic, desemnare de către instructor) pentru înlocuirea celor retrași;
4. Formatorul stabilește cu observatorii ce anume vor urmări aceștia în timpul jocului de rol. Ei vor fi orientați spre observarea unor secvențe specifice ale comportamentului actorilor (formularea întrebărilor, comunicarea nonverbală, rezumarea etc.). Se poate elabora chiar o fișă de observare;
5. În timpul jocului de rol:
 - Observatorii nu interferează cu "actorii" mai ales dacă iau notițe. Pentru a evita contactul vizual ei pot urmări jocul de rol la TV pe măsură ce se înregistrează;
 - Formatorul se concentrează asupra "actorilor", dar urmărește și reacțiile observatorilor;
6. După jocul propriu-zis:
 - Formatorul îi ajută pe "actori" să clarifice eventualele conflicte apărute în timpul jocului după care ei se reîntorc în grupul de participanți cât mai curând posibil. Dacă este cazul, instructorul îi ajută să iasă din rol (a evalua din exterior situația jucată este de ajutor);
 - Nu trebuie să ne grăbim cu feedback-ul – o scurtă pauză poate fi binevenită;
 - Formatorul îi încurajează pe participanți să ofere feedback și urmărește reacția "actorilor" la feedback. Grupul trebuie orientat pe secvențe de comportament și pe eficacitatea lor sau pe



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

deprinderile exersate și nu pe conținutul jocului de rol. Nu trebuie să-i supraprotejăm pe participanți în fața feedback-ului negativ;

- Rejucarea unor secvențe din jocul de rol poate fi utilă pentru testarea unor comportamente mai eficiente. Aceasta se face numai pentru a da curs dorințelor participanților;
- Formatorul oferă un feedback final în care accentuează punctele importante.

2.2.6 DISCUȚIA

Stilul pe care formatorul trebuie să îl adopte în conducerea discuției poate fi mai directiv sau mai liber în funcție de câteva variabile:

Pentru coordonarea cu succes a unei discuții în grup :

- Găsiți-vă un loc printre membrii grupului;
- Planificați-vă bine începutul discuției;
- Ascultați activ;
- Corecții erorile apărute în datele factuale, dar evitați să evaluați opiniile exprimate de participanți sau să "țineți partea" cuiva;
- Întrebările îi stimulează mai mult pe participanți decât prezentarea propriilor opinii;
- Este bine să aveți întrebări pregătite dinainte, dar dați curs întrebărilor care vă vin în minte spontan în timpul discuției;
- Re-aduceți discuția înapoi la obiect în caz de divagații fără a deveni o autoritate represivă;
- Oferiți ocazia să ia cuvântul și cei mai tăcuți,
- Ideal ar fi să găsiți un punct în care încheierea survine natural. Dacă nu, opriți discuția cerând scuze și făcând referire la timp;
- Ajutați-i pe participanți să identifice punctele cheie și ce au învățat din discuție.

2.2.7 LUCRUL ÎN PERECHI SAU ÎN GRUP

Formatorii trebuie să aibă o înțelegere completă a valorii lucrului în grup, să știe când anume este cazul să fie folosită această metodă și când nu, care sunt metodele variate care sunt valabile și cum trebuie coordonate grupurile în timp ce acestea lucrează și ar trebui să demonstreze această înțelegere în conceperea planului de formare.

LUCRUL ÎN GRUPURI MARI

Existența unui grup mare, chiar dacă impune necesitatea unei prelegeri, nu îl împiedică pe formator să încorporeze și câteva tehnici de lucru cu grupuri mici.

Formatorii care lucrează cu grupuri mari sau cărora li se cere să folosească doar metoda prelegerii, pot folosi asemenea tehnici de lucru cu grupuri mici, cum ar fi aceea de a cere participanților să discute cu participantul de alături pe marginea unei probleme sau să răspundă la o întrebare și apoi să ridice mâna sau să voteze privind concluzia sau decizia lor, sau să creeze un mic prezidiu care să reprezinte grupul mare pentru a acorda feed-back sau pentru a adresa întrebări în numele tuturor celor din sală.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

LUCRUL ÎN GRUPURI MICI

Lucrul în cadrul unui grup mic facilitează învățarea de fapte, concepte și principii și dezvoltarea aptitudinilor și atitudinilor.

De reținut:

- ***Lucrul în grupuri mici este folosit mai ales în scopul de a:***
 - orienta grupul spre rezolvarea unei sarcini;
 - construi pe marginea experienței participanților;
 - lega cunoștințele și abilitățile dobândite într-un modul anterior cu cele dobândite în cadrul modulului prezent;
 - obține observații din partea participanților.
- ***Avantajele lucrului în grupuri mici pot fi rezumate astfel:***
 - permite participarea activă a tuturor celor prezenți, în special în cadrul grupurilor mici;
 - evidențiază experiența participanților și o valorifică;
 - îi ajută pe participanți să învețe unul de la celălalt;
 - crește gradul de responsabilizare al participanților cu privire la procesul de învățare.
- În ceea ce privește ***potențialele dezavantaje***, acestea ar putea fi:
 - dacă nu este gestionată în mod adecvat, discuția poate devia de la subiect;
 - există o mai mare posibilitate ca activitatea unui grup mic să fie monopolizată de unul sau câțiva participanți.
- ***Procesul de interacțiune cu ceilalți în cadrul unui grup mic asigură motivația de a învăța și generează în același timp idei***, facilitând analizarea experienței. În acest fel este promovată gândirea individuală, dar și posibilitatea de exprimare a acesteia.
- Atunci când este organizată activitatea într-un grup mic, ***mărimea grupului este un factor important***. Mărimea grupului ar trebui determinată în funcție de tipul de activitate desfășurată în cadrul grupului. Mărimea unui grup mic poate varia și nu există nici o regulă absolută în acest sens, mulți preferând un număr mic de participanți care să alcătuiască un grup, de exemplu o pereche sau trei până la cinci participanți într-un grup. Grupuri mai mari pot fi considerate cele de doisprezece sau douăzeci de participanți. Douăzeci de participanți reprezintă un maxim comun. Numărul se va schimba în funcție de activitatea planificată pentru grupul mic.
- ***Compunerea grupului poate să fie omogenă sau neomogenă***, din punctul de vedere al experienței membrilor acestuia, a profilului lor, a stilului de învățare sau în funcție de alți factori, în corelare cu obiectivele activității respective.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **Coeziunea sau identitatea comună a membrilor cu grupul însuși** este promovată prin determinarea membrilor grupului de a lucra împreună în vederea îndeplinirii unui scop (în termeni educaționali) sau a realizării unei sarcini.
- **Membrii grupurilor trebuie să își asume anumite roluri.** Orice fel de grup va avea (la nivel formal și/sau informal) un lider care îi va îndruma pe ceilalți. În dinamica grupurilor mici poziția de lider poate fi ocupată de diferiți membri ai grupului, în funcție de sarcina de îndeplinit. În cadrul unui grup, este posibil să se observe că diferite roluri de lider sunt asumate de diferite persoane în anumite momente. Alte roluri posibile ale membrilor grupului sunt: lucrătorul în echipă, modelatorul, investigatorul de resurse, evaluatorul, finalizatorul etc.
- **Există anumite norme stabilite ale grupului** care trebuie să fie agreate de membrii acestuia într-o cât mai mare măsură. Trebuie să existe dorința tuturor membrilor de a participa, de a avea un comportament rezonabil, neagresiv și de a fi sinceri. Fiecare trebuie să acorde celui alt libertatea de gândire și potențialul fiecărui membru al grupului trebuie valorizat. Între membrii grupului trebuie să existe respect reciproc. Formatorul trebuie să amintească membrilor grupului toate aceste cerințe și în mod special faptul că în centrul atenției sunt ideile, nu persoanele.

Capitolul 3. PLANIFICAREA, ORGANIZAREA ȘI EVALUAREA FORMĂRII

Pentru a obține date suficiente în vederea organizării unei sesiuni de formare vă propunem o metodă prin care să răspundeți la întrebările relevante legate de aceasta (cine, ce, când, de ce și cum). Metoda **ADDIE** este prezentată mai jos.

3.1 Modelul ADDIE

Modelul ADDIE constă din următoarele *cinci faze*:

1) Analiză

În această fază de analizare se studiază și se obțin informații în legătură cu durata, natura și obiectivele pe care reuniunea de lucru ar trebui să le aibă, precum și cu privire la cunoștințele și aptitudinile existente ale publicului țintă.

2) Design

Pe durata fazei de planificare, se stabilește conținutul programului: obiectivele de învățare, aspectele cheie ale predării și activitățile de formare care pot fi utilizate în scopul de a explora și consolida aspectele cheie ale predării.

3) Dezvoltare

În această fază de dezvoltare, se documentează prezentarea, prin crearea unui plan al sesiunii, materiale de sprijin și materialele de distribuit participanților (fișa de lucru).



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

4) **Implementare**

Pe durata implementării, planul sesiunii de formare este pus în practică. Formatorii urmează planul sesiunii în timp ce derulează cursul de formare.

5) **Evaluare**

Evaluarea constă în obținerea feedback-ului de la persoanele implicate pe durata fiecărei faze a procesului.

În fiecare etapă a modelului ADDIE veți genera informații care să fie utilizate în etapa următoare.

Totuși, veți vedea că **modelul ADDIE este un proces iterativ** – pașii sunt interconectați și rezultatele fiecărei etape se rafinează de-a lungul întregului proces. De exemplu, chiar dacă evaluarea este prezentată ca fiind un ultim pas, ar trebui să încercați să beneficiați de critica constructivă din partea colegilor de-a lungul întregului proces.

Pe acest cadru conceptual se poate elabora planul de sesiune de formare cu durata de 90 minute, se poate stabili numărul de sesiuni de formare (maxim 4 pe zi), numărul de zile de formare, etc.

3.2. TIPURI DE EVALUARE UTILIZATE ÎN FORMARE

Evaluarea este utilă furnizorului de formare din următoarele următoarele motive:

- Informarea cu privire la atingerea obiectivelor programului de formare ;
- Utilizarea evaluării continue pe perioada de derulare a programului de formare pentru adaptarea pe parcurs a activității formatorului;
- Îmbunătățirea programului de formare pe baza rezultatelor evaluării pentru livrarea ulterioară către alți participanți;
- Identificarea altor nevoi de instruire.

Există patru niveluri de evaluare:

1. nivelul reacțiilor participanților;
2. nivelul cunoștințelor dobândite;
3. nivelul performanței profesionale;
4. nivelul beneficiilor organizației.

1) Nivelul reacțiilor participanților

În esență se referă la satisfacția sau insatisfacția participanților față de activitatea de formare:

- *Procesul a ajutat sau a stânjenit învățarea participanților?*
- *Cum au perceput participanții ceea ce s-a petrecut pe parcursul perioadei de formare?*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Practic, acest nivel al reacțiilor corespunde gradului de satisfacție a "consumatorului" dacă privim relația formator – cursant prin prisma relației furnizor – consumator. Se face atât pe parcursul sesiunilor de formare (evaluarea sesiunii) cât și la finalul programului de formare (evaluarea întregului program de formare).

2) Nivelul cunoștințelor și abilităților dobândite

Pentru a realiza evaluarea la acest nivel avem nevoie de teste care să măsoare nivelul cunoștințelor și abilităților:

- se aplică teste înaintea formării, pentru a determina nivelul de la care se pornește;
- se organizează o nouă testare la sfârșitul programului de formare;
- se compară nivelul inițial de cunoștințe sau deprinderi ale participanților cu nivelul final, după finalizarea programului de formare.

Astfel putem răspunde la următoarele două întrebări:

A fost derulat un proces de învățare TS-a produs un proces de învățare?

Au fost atinse obiectivele cursului?

Evaluarea se poate desfășura și pe parcursul formării, pentru a consolida acumulările de cunoștințe și a aduce completările necesare. De obicei se utilizează metoda feed-back-ului.

3) Nivelul performanței profesionale

La acest nivel se impun atenției două aspecte: aplicarea efectivă a cunoștințelor și deprinderilor dobândite de către participanți și creșterea performanței profesionale

Aplicarea cunoștințelor și deprinderilor dobândite prin formare:

- Persoanele instruite folosesc efectiv în activitatea lor ceea ce au învățat?
- S-a realizat sau nu aplicarea în practică a elementelor învățate?
- Au existat obstacole practice la aplicare și care sunt acestea?

Creșterea performanței profesionale:

- Dacă persoanele instruite utilizează în munca lor ceea ce au învățat, care este rezultatul direct asupra muncii lor ?
- Se observă o îmbunătățire a performanțelor profesionale?
- Au fost identificate adecvat nevoile de formare?

Este foarte important să se conducă o evaluare la acest nivel deoarece se poate ajunge în situația în care formarea să producă reacții pozitive (nivelul 1), să existe acumulări incontestabile de cunoștințe (nivelul 2), să fi fost urmată de o aplicare în practică (nivelul 3) fără ca aceasta să aibă efect pozitiv asupra performanței în muncă sau chiar să contribuie la deteriorarea ei dacă nevoile de instruire nu au fost corect identificate.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

4) Nivelul beneficiilor organizației

Este de la sine înțeles faptul că în urma unei perioade de formare efectele acesteia trebuie să se reflecte și asupra organizației:

- Care sunt beneficiile organizației în urma formării?

Fiecărui nivel îi corespunde unul sau mai multe mijloace de realizare a evaluării pe nivelul respectiv.

3.3 SFATURI PRACTICE

a) *Puneți-vă în locul celor ce vor reprezenta auditoriul, gândiți din perspectiva participanților. Încercați să înțelegeți:*

- care sunt nevoile și interesele participanților?
- care este nivelul de cunoștințe al participanților?
- care este nivelul de disponibilitate al participanților?
- care este scopul instituțional pentru care participanții au fost trimiși la cursul de pregătire? Care este scopul pentru care au optat să vină la cursul d-voastră.

Doar urmând acești pași, putem să stabilim niște obiective de formare realiste ! Și fără obiective, este ca și cum am exersa fără nici o țintă.

b) *Stabilirea obiectivelor instruirii*

Dacă nu știți încotro va îndreptați, vă e totuna ce drum alegeți !

Planificarea și organizarea țin de înțelegerea a ceea ce vor putea participanții să facă, să demonstreze sau să explice până la sfârșitul sesiunii de formare.

Obiectivele unui program de formare răspund la întrebarea "Ce vrem ca participanții să știe, să știe să facă și cu ce fel de atitudine, evidențiind în același timp *beneficiile pe care le-ar avea participanții dacă ar veni la sesiunea dumneavoastră de instruire.*

Obiectivele sunt importante deoarece:

- oferă un punct central în jurul căruia să vă construiți sesiunea de instruire;
- oferă participanților un punct în jurul căruia să-și construiască învățarea;
- oferă o bază pentru evaluarea dumneavoastră;
- oferă participanților un ghid despre ce trebuie să știe pentru a stăpâni ceea ce învață în timpul formării.

c) *Cum se formulează un obiectiv?*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Activitățile de formare vizează:

- *Transferul de informații noi;*
- *Dezvoltarea de abilități practice;*
- *Formarea sau modificarea de valori și atitudini.*

d) **Un obiectiv de formare are trei elemente:**

- **Rezultatul așteptat de la participant** – se exprimă printr-un verb care descrie un comportament observabil; Exemple: *să descrie, să enumere, să identifice, să demonstreze, să rezolve, să prezinte;*
- **Condițiile de realizare** – circumstanțele în care rezultatul așteptat urmează să apară;
- **Criteriile de reușită** – Nivelul așteptat de performanță în termeni de cantitate, calitate, acuratețe, viteză de lucru sau orice altceva este relevant pentru sarcina respectivă.

Exemplu: *La sfârșitul procesului de formare (condiția), participanții vor putea planifica, organiza și livra (comportamentul) un program de formare de calitate pentru colegii lor din rețea sau alte grupuri țintă (criteriu).*

e) **Verificați dacă obiectivele sunt SMART:**

- **Specifice** - Ambiguitatea îi zăpăcește și îi frustrează pe participanți. Fiecare obiectiv trebuie să se refere la o acțiune sau rezultat concret;
- **Măsurabile** - Cum vor ști participanții și instructorii că obiectivele au fost atinse? La sfârșitul activității vom putea să apreciem dacă am realizat sau nu obiectivele și în ce proporție;
- **Posibil de Atins** - Este posibil să atingeți obiectivele propuse în timpul de care (Realiste) dispuneți? Obiectivele trebuie să poată fi atinse. Obiectivele imposibil de atins descurajează participanții;
- **Relevante** - Obiectivele trebuie să concorde în mod vizibil cu dorințele și cu planurile participanților și ale organizației care a cerut instruirea;
- **Ancorate în Timp** - Ce poate fi realizat în TIMPUL sesiunii și CE și PÂNĂ CÂND așteptați ca urmare a instruirii. Este necesar să fie indicat momentul când se așteaptă apariția rezultatelor dorite.

f) **Ce facem cu obiectivele stabilite?**

- **Înainte de sesiunea de instruire**
 - Le folosim pentru a planifica formarea și a elabora planul formării;
 - Le folosim pentru a elabora scrisoarea de invitație ce este trimisă participanților;
 - Le folosim pentru a dezvolta materialele și metodele de curs.
- **În timpul sesiunii de instruire**
 - Le enunțăm clar la începutul sesiunii de formare;
 - Solicităm așteptările participanților, în cadrul temei generale a cursului;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Valorificăm propunerile participanților și convenim împreună cu ei ajustarea/ reformularea obiectivelor, dacă este nevoie;
- Ne asigurăm că participanții au înțeles obiectivele reformulate și sunt de acord cu ele;
- Afășăm obiectivele sesiunii de formare și facem referire la ele cât mai des pe parcursul acesteia;
- Explicăm relevanța activităților din timpul instruirii, în special pe cea a exercițiilor, astfel încât participanții să înțeleagă exact de ce li se cere să facă un anumit lucru, legând activitățile de obiective.

- ***La sfârșitul sesiunii de instruire:***

- Revenim la obiective și stabilim împreună cu participanții în ce măsură au fost ele atinse;
- Revenim la așteptările inițiale ale participanților și stabilim împreună cu participanții în ce măsură au fost ele atinse. Cele care nu au fost satisfăcute în totalitate de sesiunea de instruire curentă, pot fi luate în considerare pentru o activitate următoare.

- ***După sesiunea de instruire***

Nu vă gândiți că aceste obiective vor fi valabile pentru orice sesiune de instruire pe tema dată. Totdeauna revizuiți și ajustați obiectivele în funcție de auditoriu.

Dacă obiectivele nu au fost atinse, încercați să determinați cauza. Cauza poate, aproape totdeauna, să rezide în unul din următoarele motive:

- *Obiectivele nu au fost potrivite participanților sau nu au fost posibil de atins;*
- *Conținutul și informația instruirii nu au ajutat participanții să atingă obiectivele propuse;*
- *Strategia de formare nu a fost adecvată profilului grupului de participanți și astfel, obiectivele nu au fost atinse.*

Capitolul 4. PREGĂTIREA UNUI PROGRAM DE FORMARE ACREDITAT

În ultimii ani, autoritățile publice și companiile private, atât în contextul derulării unor proiecte cu finanțare internațională, dar și pentru asigurarea calificării și perfecționării personalului propriu, solicită furnizarea unor programe de formare acreditate, finalizate cu certificarea competențelor, în conformitate cu prevederile legislației care reglementează formarea profesională a adulților.

Certificarea competențelor în anumite ocupații implică utilizarea **standardelor ocupaționale** corespunzătoare. Standardele ocupaționale, alături de **analizele ocupaționale**, reprezintă o sursă extrem de utilă pentru personalul implicat în organizarea și livrarea efectivă, a unor programe de formare acreditate.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

De cele mai multe ori realizarea programelor de pregătire devine un proces formal, redus la simpla transcriere a unităților de competență din standarde în cadrul rubricilor din programele pentru obținerea acreditării, în absența derulării unui proces logic de elaborare a acestor.

O altă situație întâlnită frecvent este legată de preluarea pachetului de formare (programa de pregătire, manual, prezentării power point, exerciții) realizat de către un alt formator la un moment anterior și susținerea cursului, fără a studia standardul ocupațional corespunzător și fără a adapta cursul la necesitățile reale ale participanților

De asemenea parcurgerea etapelor recomandate¹ în cadrul acestui capitol și utilizarea informațiilor din documentele standardele și analizele ocupaționale reprezintă un cadru suport eficient și pentru revizuirea și/sau optimizarea programelor de pregătire a cursurilor deja acreditate, aspect care poate conduce la obținerea unui nivel de calitate superior al activității de formare.²

În cadrul acestui capitol este prezentat un proces recomandat pentru stabilirea obiectivelor de învățare de referință și elaborarea unui program de formare raportat la standardul ocupațional corespunzător.

3.1. STANDARDELE ȘI ANALIZELE OCUPAȚIONALE

Standardul ocupațional este documentul care descrie activitățile profesionale specifice ocupațiilor dintr-o arie ocupațională și reperele calitative asociate îndeplinirii cu succes a acestora în concordanță cu cerințele pieței muncii.

Conform UK Sector Skills Council for Active Leisure and Learning „*standardele ocupaționale* definesc principalele roluri și responsabilități dintr-un domeniu de activitate. Ele oferă o descriere clară a ceea ce se așteaptă de la angajați pentru a avea o prestație bună la locul de muncă. Standardele ocupaționale cuprind o descriere detaliată a sarcinilor, cunoștințelor și aptitudinilor necesare pentru o prestație eficientă la locul de muncă, incluzând responsabilitățile legale.”

Un standard ocupațional poate fi utilizat pentru:

- determinarea obiectivelor de referință de învățare;
- elaborarea conținutului programului de formare profesională;
- stabilirea criteriilor și metodelor de evaluare a competențelor în vederea certificării acestora.

¹ Etapele sunt prezentate în Ghidul de utilizare a standardelor ocupaționale/de pregătire profesioanlă în elaborarea proramelor de formare profesională, elaborat de către Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților, în anul 2004. Apreciem acest ghid ca un instrument util tuturor managerilor de formare și formatorilor, nu doar celor implicați în organizarea și furnizarea de programe de formare acreditate.

² La realizarea acestui capitol au fost utilizate standardele ocupaționale pentru Formator, Cod COR 241205, Expert accesare fonduri structurale și de coeziune europene, Cod COR 241948 și analiza ocupațională pentru Director unitate de învățământ, Cod COR 134502.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Standardul ocupațional conține descrierea ocupației, lista unităților de competență și descrierea detaliată a acestora, după următoarea structură³:

STANDARD OCUPAȚIONAL		
Titlul unității de competență (tipul unității)		Nivelul de responsabilitate și autonomie
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1	1.1. 1.2. 1.3.	
2	2.1. 2.2. 2.3.	
3		
4		
Contexte		
Gama de variabile		
Cunoștințe		

Descrierea unităților de competență include următoarele elemente specifice:

- **Titlu:** denumește o activitate cu un rezultat care poate fi evaluat;
- **Elemente de competență (EC):** subactivități care compun activitatea prezentată în titlu, cu un set coerent de rezultate măsurabile;
- **Criterii de realizare:** descrierea unor repere importante pentru realizarea cu succes a activităților cuprinse în elementele de competență și pentru calitatea rezultatului dorit. Aceste repere se referă la: **deprinderi** (persoana demonstrează că este capabilă), **cunoștințe implicite** (persoana aplică o serie de cunoștințe necesare exercitării capacităților) și **atitudini** (persoana demonstrează un anumit tip de comportament);

³ Versiunile anterioare ale unor standarde ocupaționale încorporează o variantă simplificată a structurii acestora, pentru elementele de competență, criteriile de realizare asociate rezultatului și cele asociate modului de îndeplinire a activității, fiind grupate într-o singură categorie.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **Gama de variabile:** detaliază tipurile de aparatură, echipamente, documentație, metode, proceduri etc. care apar în criteriile de realizare;
- **Contexte:** descriu situațiile, locațiile și mediul la care se referă criteriile de realizare;
- **Cunoștințe:** enumeră toate tipurile de cunoștințe necesare realizării cu succes a activității descrise în unitatea de competență;
- **Nivel de responsabilitate:** o unitate de competență poate fi plasată pe un anumit nivel de autonomie și responsabilitate, pe care o persoană competentă trebuie să-l dețină în relație cu activitățile pe care le îndeplinește la locul de muncă.

Prezentarea pentru cele opt niveluri din Cadrul European al Calificărilor (EQF) este inclusă în următorul tabel:

NIVEL	DESCRIERE
Nivel 1	Activitatea se realizează sub supraveghere directă într-un context structurat
Nivel 2	Activitatea se realizează sub supraveghere cu un anumit grad de autonomie
Nivel 3	Persoana își asumă responsabilitatea pentru îndeplinirea sarcinilor și își adaptează propriul comportament la circumstanțe în cursul rezolvării problemelor
Nivel 4	Persoana își exercită organizarea activităților proprii în cadrul dictat de contextele de muncă care sunt previzibile, de obicei, dar pot suferi schimbări. El/ea supraveghează munca de rutină a celorlalți, asumându-și un grad de responsabilitate în ceea ce privește evaluarea și îmbunătățirea lucrului sau activităților de studiu
Nivel 5	Persoana realizează activități de administrare și supraveghere în contexte de muncă în care apar schimbări imprevizibile. El/ea își evaluează și dezvoltă propriile performanțe și pe cele ale celorlalți.
Nivel 6	Persoana administrează activități sau proiecte complexe din punct de vedere tehnic sau profesional, asumându-și responsabilitatea pentru procesul de luare a deciziilor în contexte de muncă sau studiu imprevizibile și pentru administrarea dezvoltării profesionale a indivizilor și grupurilor
Nivel 7	Persoana administrează și transformă contexte de muncă complexe, imprevizibile și care necesită noi abordări strategice. El/ea își asumă responsabilitatea de a contribui la cunoștințele profesionale și practică și/sau își asumă responsabilitatea pentru revizuirea performanțelor strategice ale echipelor.
Nivel 8	Persoana demonstrează un grad substanțial de autoritate, inovație, autonomie, integritate profesională, competență și un angajament susținut manifestat în sensul



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

	dezvoltării de noi idei
--	-------------------------

Pentru exemplificare, Standardul ocupațional Formator Cod COR 241205 include următoarele opt **unități de competență**, primele patru fiind *specifice* ocupației, iar celelalte *opționale*:

- Unitatea de competență.1. Pregătirea formării;
- Unitatea de competență.2. Realizarea activităților de formare;
- Unitatea de competență.3. Evaluarea participanților la formare;
- Unitatea de competență 4. Aplicarea metodelor și tehnicilor speciale de formare;
- Unitatea de competență.5. Marketing-ul formării;
- Unitatea de competență.6. Proiectarea programelor de formare;
- Unitatea de competență.7. Organizarea programelor și a stagiilor de formare;
- Unitatea de competență 8. Evaluarea, revizuirea și asigurarea calității programelor și a stagiilor de formare.

Mai jos prezentăm elemente din descrierea detaliată a **unității de competență 2 Realizarea activităților de formare**, aferentă ocupației de Formator, care este compusă din următoarele **elemente de competență**:

- Elementul de competență 1. Informarea participanților privind activitățile de formare;
- Elementul de competență 2. Motivarea participanților la formare;
- Elementul de competență 3. Facilitarea activităților de învățare;
- Elementul de competență 4. Rezolvarea conflictelor;
- Elementul de competență 5. Oferirea de feed-back participanților la formare.

Unitatea de competență 2 REALIZAREA ACTIVITĂȚILOR DE FORMARE	
Elementul de competență 3	Criterii de realizare asociate rezultatului și modului de îndepline a activității descrise de elementul de competență
FACILITAREA ACTIVITĂȚILOR DE ÎNVĂȚARE	<ul style="list-style-type: none"> • Ținuta formatorului este adecvată situațiilor de învățare; • Programul de lucru convenit este respectat, cu excepția cazurilor de forță majoră; • Unitățile de formare /persoane, respectiv grupe sunt constituite în conformitate cu prevederile legale; • Participanții la formare sunt stimulați pentru o atitudine proactivă pe parcursul desfășurării programului de formare; • Metodele, tehnicile și procedeele de formare utilizate efectiv sunt adecvate condițiilor concrete de desfășurare a programului de formare; • Metodele, tehnicile și procedeele de formare utilizate efectiv sunt adaptate la caracteristicile individuale ale participanților



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

	<p>la formare;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formatorul asigură, pe parcursul desfășurării programului, ocazii și timp, pentru toți participanții, pentru exersarea deprinderilor formate și pentru aplicarea cunoștințelor dobândite; • Siguranța fizică a participanților la formare, respectarea normelor de securitate și sănătate a muncii și de PSI sunt asigurate în timpul formării; • Formatorul face apel, dacă este cazul, la alte persoane resursă.
<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activitățile de formare pot fi realizate în sistem prezențial formatorul și cursanții găsindu-se în același moment în același loc și interacționând direct, la distanță sau mixt. • Pregătirea teoretică se va desfășura în săli amenajate cu echipamentul necesar. Pregătirea practică se poate realiza în ateliere/laboratoare, pe simulatoare sau la locul de muncă, cu utilizarea în condiții reale a utilajelor/echipamentelor/dispozitivelor/aparatelor. 	
<p>Gama de variabile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimulentele pozitive pot fi, de exemplu, încurajarea, recunoașterea meritelor și a reușitei, acordarea unei autonomii sporite sau a unor responsabilități suplimentare. Manifestările critice directe care trebuie evitate, sunt apostrofarea, discreditarea, nerecunoașterea sau bagatelizarea meritelor sau a reușitei, insulta etc. • Adecvarea ținutei de lucru la situația de învățare se referă la utilizarea de către formator a unor haine de lucru adecvate tipului situației de învățare (teoretică sau practică), locului de desfășurare a formării (sală de curs, laborator, atelier-școală, întreprindere, aer liber etc.) și condițiilor concrete (anotimp, temperatură, umiditate etc.). Adecvarea ținutei se referă și la evitarea stridențelor vestimentare și de limbaj. • Cazurile de forță majoră în care este recomandată modificarea programului de lucru se referă la Cauze obiective: calamități naturale, dificultăți de transport datorate condițiilor atmosferice, greve care afectează centrul de formare sau întreprinderea respectivă etc. Cauze derivate din situația concretă de învățare: conținutul informativ este cunoscut de participanții la formare sau competențele țintă sunt deja deținute; cunoștințele anterioare sau competențele care se presupuneau însușite se dovedesc a nu fi deținute etc. 	
<p>Cunoștințe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principalele metode de formare; • Normele de protecție a muncii și de PSI; • Instrumente de analiză, interpretare obiectivă și decizie; • Tehnici de comunicare persuasivă; • Conținuturi teoretice actualizate și relevante la tema secvenței/secvențelor de formare; • Metode de prevenire și gestionare a conflictelor 	

Analiza ocupațională este un proces de investigare și documentare în cadrul căruia, utilizând diferite metode de colectare a datelor, se identifică toate responsabilitățile importante specifice unei arii ocupaționale în vederea definirii competențelor necesare pentru îndeplinirea acestora.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Analiza ocupațională reprezintă *prima etapă a procesului de elaborare a standardelor ocupaționale* și urmărește colectarea informațiilor dintr-o arie ocupațională în vederea definirii competențelor din această arie.

Datele rezultate în urma unei analize ocupaționale pot fi utilizate pentru:

- identificarea deprinderilor necesare practicării unei calificări profesionale;
- elaborarea fișelor de post;
- planificarea și rezolvarea de probleme la locul de muncă;
- elaborarea de standarde ocupaționale și calificări profesionale corespunzătoare.

O analiză ocupațională conține următoarele elemente principale:

ANALIZA OCUPAȚIONALĂ	
FUNCȚII MAJORE	
Activități specifice fiecărei funcții majore	
Rezultate ale activităților	
Etaloane calitative	
Deprinderi practice	
Cunoștințe teoretice	
Atitudini	
Nivel de responsabilitate	
Context	

- **Funcții majore:** setul coerent de “activități importante”, care au un rezultat măsurabil, evaluabil și care este asociat anumitor responsabilități.
- **Activități specifice fiecărei funcții majore,** care sunt definite pornind de la întrebările Ce activități desfășoară persoana pentru a realiza activitatea descrisă de funcția majora? Care sunt rezultatele acestor activități?
- **Rezultate ale activităților,** care pot reprezenta produse sau servicii. O activitate specifică poate avea unul sau mai multe rezultate.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **Etaloane calitative**, sunt asociate rezultatelor, reprezintă nivelul minim de calitate acceptat pe piața muncii. Etaloanele se pot referi la norme, proceduri, standardele de calitate ale produselor sau serviciilor și trebuie să indice cât de bine realizează o persoană activitatea specifică respectivă.
- **Deprinderile practice**, sunt identificate prin întrebarea: Ce trebuie să fie capabil să facă?
- **Cunoștințele teoretice** sunt identificate prin întrebarea: Ce trebuie să știe?
- **Atitudinile specifice funcției** sunt identificate prin întrebarea: Cum trebuie realizate activitățile specifice?
- **Nivelurile de responsabilitate**, sunt definite pentru fiecare funcție majoră și se referă a) la aria de responsabilitate, b) complexitatea sarcinii sau baza de cunoaștere și c) răspunsul la schimbare.
- **Contextele** în care se pot desfășura funcțiile majore/activitățile specifice sunt relaționate cu locațiile specifice în care activitățile sunt realizate, condițiile caracteristice instituției/companiei, tipurile de clienți, echipamente și instrumente, materialele și condițiile de mediu.

Pentru exemplificare, Analiza ocupațională care a stat la baza dezvoltării standardului ocupațional pentru Director unitate de învățământ, Cod COR 134502, include următoarele șase **funcții majore**:

- Funcția majoră 1: Proiectarea strategică a activității unității de învățământ;
- Funcția majoră 2: Operaționalizarea strategiei;
- Funcția majoră 3: Managementului operațional al activității unității de învățământ;
- Funcția majoră 4: Monitorizarea activității unității de învățământ;
- Funcția majoră 5: Evaluarea activității unității de învățământ;
- Funcția majoră 6: Relaționarea cu factorii relevanți.

Mai jos prezentăm elemente din descrierea a **funcției majore nr 5**. Evaluarea activității unității de învățământ, pentru care au fost identificate următoarele **activități specifice**:

- Activitatea 5.1. Stabilește modul de realizare planului de școlarizare;
- Activitatea 5.2. Analizează rezultatele elevilor din unitatea de învățământ;
- Activitatea 5.3. Aplică procedurile de evaluare a personalului din subordine;
- Activitatea 5.4. Determină la nivelul unității modul de realizare a curriculumului național;
- Activitatea 5.5. Organizează evaluările naționale la nivelul unității;
- Activitatea 5.6. Valorifică rezultatele evaluării;

Funcția majoră 5 EVALUAREA ACTIVITĂȚII UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT
Activitățile specifice funcției majore <ul style="list-style-type: none"> • Activitatea 5.3. Aplică procedurile de evaluare a personalului din subordine; • Activitatea 5.6. Valorifică rezultatele evaluării.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

<p>Rezultate ale activităților</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedurile de evaluare a personalului din subordine aplicate; • Rezultatele evaluării valorificate.
<p>Etaloane calitative</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedurile de evaluare a personalului din subordine sunt aplicate: conform reglementărilor în vigoare, la termenele prevăzute, cu implicarea factorilor responsabili de la nivelul unității și cu informarea personalului evaluat • Rezultatele evaluării sunt valorificate: în raportul anual privind activitatea unității, respectând criteriile de corectitudine și transparență și prin planuri ameliorative.
<p>Deprinderi practice</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacitate de lucru în echipă și comunicare; capacitate de colectare a datelor; capacitate de negociere și mediere. • capacitate de analiză și sinteză; capacitate de a realiza comparații după criterii date.
<p>Cunoștințe teoretice</p> <ul style="list-style-type: none"> • metode, proceduri și instrumente de evaluare; metodologii specifice; legislație în domeniu; • ghiduri; regulamente de organizare și funcționare; proceduri; metode și tehnici de comunicare.
<p>Atitudini</p> <ul style="list-style-type: none"> • flexibilitate; responsabilitate; profesionalism; obiectivitate; profesionalism; corectitudine; operativitate; respect; rigurozitate.
<p>Nivel de responsabilitate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivelul 6 pe scara EQF, extras din tabelul prezentat anterior. Persoana administrează activități sau proiecte complexe din punct de vedere tehnic sau profesional, asumându-și responsabilitatea pentru procesul de luare a deciziilor în contexte de muncă sau studiu imprevizibile și pentru administrarea dezvoltării profesionale a indivizilor și grupurilor
<p>Context</p> <ul style="list-style-type: none"> • Din punctul de vedere al cadrelor didactice se evaluează prestația și performanțele, cu finalitățile: calificativ anual, acordarea građației de merit, completarea dosarului în vederea participării la mișcarea personalului didactic etc. Evaluarea este o activitate complexă, realizată cu ajutorul unor instrumente de lucru obiective și variate, care să asigure ierahizarea corectă: chestionare, grile, analiza documentelor, jurnale, dezbateri, măsurarea nivelului de participare, investigația, portofoliul etc. • Criterii majore de evaluare a personalului didactic: nivelul de pregătire al elevilor, calitatea activității didactice, calitatea managementului clasei de elevi, relațiile cu comunitatea - părinți, ONG, agenți economici etc. • Premisele pedagogice ale evaluării : verificarea documentelor de planificare, examinarea catalogului clasei, realizarea de sondaje în rândul elevilor, analiza produselor activității elevilor etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

4.2. ETAPELE PREGĂTIRII UNUI PROGRAM DE FORMARE ACREDITAT

Realizarea unui program de formare profesională nu constituie o finalitate în sine, constituind doar contextul necesar pentru a conduce participanții la o destinație, scopul final al acestuia fiind de a conduce la dobândirea competențelor prevăzute în standard.

În cadrul acestei secțiuni sunt prezentate etapele pe care le sugerăm în vederea organizării și desfășurării unui program de formare acreditat eficient:

Etapa 1.	Stabilirea obiectivului general al programului de formare
Etapa 2.	Identificarea obiectivelor de referință
Etapa 3.	Elaborarea conținutului programului de formare
Etapa 4.	Pregătirea activităților de învățare
Etapa 5.	Alegerea modalităților de formare

Chiar dacă pachetul de formare este deja conceput anterior, parcurgerea acestor etape poate contribui la revizuirea materialelor produse, relaționându-se astfel programul de formare la necesitățile reale ale beneficiarilor și contribuind la obținerea unor rezultate de calitate ale procesului de învățare al adulților.

Etapa 1. Stabilirea obiectivului general programului de formare

Un program de formare poate fi elaborat, în funcție de necesitățile beneficiarului, de informațiile menționate în standardele ocupaționale și de experiența furnizorului de formare, pornind de la nivelul:

- unei unități de competență;
- mai multor unități de competență;
- unui element de competență dintr-o unitate;
- mai multor elemente de competență relaționate din mai multe unități de competență.

Indiferent de abordarea selectată de către furnizorul de formare, programul trebuie să conducă la dobândirea competențelor descrise în unitatea/unitățile sau elementul / elementele de competență la care se raportează

Pentru a evita apariția unor situații de confuzie între unități, elemente și competențe se recomandă structurarea programului de formare într-un mod cât la accesibil și natural, astfel încât raportarea la standardul ocupațional să fie evidentă și ușor de observat.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Etapa 2. Identificarea obiectivelor de referință

Obiectivele de referință definesc 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.

Pentru a elabora obiectivele de referință trebuie analizate și interpretate competențele descrise de standardul ocupațional corespunzător.

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?

Unitatea de competență Pregătirea elaborării proiectului		Nivelul de responsabilitate și autonomie 3
Elementul de competență	Criteriul de realizare asociate rezultatului activității descrise de elemental de competență	Criteriul de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
3. Schițează ideea de proiect	3.1. Ideea de proiect este schițată conform cerințelor clientului 3.2. Ideea de proiect este schițată respectând prevederile legislației în vigoare	3.1.Schițarea ideii de proiect se face cu discernământ, corectitudine și responsabilitate
Contexte <ul style="list-style-type: none"> Activitățile se desfășoară în locații extrem de variate: fie la sediul clientului, fie la biroul expertului Activitatea se desfășoară în condiții de incertitudine, stres, efort prelungit. 		
Gama de variabile <ul style="list-style-type: none"> Tipuri de nevoi, de fonduri, de programe; Regulamente europene și naționale privind fondurile structurale; 		



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Tipuri de eligibilitate: eligibilitatea solicitantului, eligibilitatea activităților de interes, eligibilitatea grupurilor țintă, eligibilitatea cheltuielilor, eligibilitatea partenerilor.

Obiectivul de referință derivat din informațiile prezentate mai sus poate fi:

“La sfârșitul programului de formare participantul va fi capabil să elaboreze o schiță de proiect cu discernământ și responsabilitate, la un nivel de calitate necesar pentru obținerea unui punctaj ridicat după dezvoltarea în cererea de finanțare, adecvată pentru capacitatea, nevoile, condițiile de eligibilitate și cerințele clientului, cu respectarea legislației și prevederilor ghidului solicitantului programului respectiv și luând în considerare metodologiile de management de proiect și bunele practici din sectorul respectiv”

Elementele care compun acest obiectiv de referință sunt:

Acțiuni	Elaborarea schiței de proiect
Situații	Condițiile de eligibilitate din ghidul solicitantului Capacitate, necesitatea și cerințele clientului
Calitate	Cu manifestarea de discernământ și responsabilitate Cu respectarea criteriilor de evaluare stabiliți la nivel de program
Cunoștințe și raționamente	Prevederile ghidului solicitantului Cunoștințe elementare de management de proiect Cunoștințe despre evaluarea proiectelor Familiarizarea cu bunele practici la nivel de sector de activitate

În vederea facilitării elaborării programelor de formare, pentru evidențierea relației între standardele ocupaționale și programul de pregătire profesională se crează următoarele legături:

Unitate		Obiectivul general al modului sau al programului
Element	→	Obiectiv de referință
Criteriu de realizare	→	Criteriu de evaluare
Gamă de variabile	→	Condiții de evaluare
Ghid pentru evaluare	→	Metoda de evaluare



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Practic, acest tip de relaționare nu prezintă o regulă universală, deoarece o unitate de competență poate avea un spectru mai larg de cuprindere, astfel încât să poate fi acoperită în mai multe module, iar alte unități de competență, raportate la necesitățile participanților, să poate fi abordate în mod grupat în cadrul unui singur modul:

- Unele elemente de competență se pot identifica direct cu obiectivele de referință;
- Unele elemente de competență se pot grupa rezultând un singur obiectiv de referință;
- Un element de competență poate duce la identificarea mai multor obiective de referință;
- Unul sau mai multe criterii de realizare pot forma împreună un obiectiv de referință;
- Dintr-un singur criteriu de realizare pot rezulta mai multe obiective de referință.

Cel mai important aspect rămâne ca expertul implicat în conceperea programului de formare să parcurgă pașii logici firești în stabilirea obiectivelor de referință, raportate la cerințele standardului ocupațional și la nevoile reale de instruire identificate, evitând să se rezume la transcrierea superficială a aspectelor din standard în programa de pregătire profesională

Etapa 3. Elaborarea conținutului programului de formare;

În procesul de elaborare a conținutului programului de formare sunt studiate elementele din standardele și analizele ocupaționale corespunzătoare:

Activități	Acestea sunt specificate în <i>unitățile și elementele de competență</i> . Ce activități și deprinderi sunt specificate în standardul ocupațional? Conținutul programului trebuie să conducă la aceste activități!
Rezultatele activităților	Acestea se referă la rezultatele așteptate de la o persoană în urma realizării activităților menționate în standard (unitate). Se găsesc în <i>titlul unității</i> , al elementelor și sunt detaliate în <i>criteriile de realizare</i> .
Condiții	Se referă la condițiile în care se formează sau se deprinde competența. Această parte din conținutul programului se identifică apelând la <i>gama de variabile</i> a unității de competență.
Cunoștințe	Cunoștințele teoretice care trebuie furnizate prin programul de formare sunt menționate în <i>ghidul pentru evaluare</i> al unității de competență, iar specificul și gradul de detaliu rezultă din examinarea <i>conținutului unității</i> . De aici rezultă cunoștințele necesare unei persoane pentru a îndeplini cu competență activitățile descrise în unitate.
Factori de performanță /	Factorii de performanță/calitate sunt indicații referitoare la cât de bine o



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

calitate	persoană trebuie să realizeze activitățile menționate pentru a obține rezultatele așteptate. De regulă aceștia sunt exprimați la modul general și se găsesc în <i>criteriile de realizare</i> .
Judecată și raționament	Această informație se referă la raționamentul pe care trebuie să-l facă o persoană pentru a realiza activitățile menționate în unitatea de competență pentru a atinge nivelul calitativ stabilit în criteriile de realizare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Pornind de a exemplu descris anterior în etapa 2 de determinare a obiectivelor de referință putem continua descrierea conținutului programului de formare

Elementul de competență SCHIȚEAZĂ IDEEA DE PROIECT					
Activități	Rezultate	Condiții	Cunoștințe	Factori de calitate / performanță	Raționamente
<i>Ce activități trebuie incluse în formularea obiectivului general și a obiectivelor de referință</i>	<i>Care sunt rezultatele care ar trebui obținute</i>	<i>Care sunt condițiile în care o persoană trebuie să desfășoare activitățile menționate</i>	<i>Ce cunoștințe trebuie să aibă o persoană la sfârșitul acestui curs</i>	<i>Care sunt parametrii identificați în criteriile de realizare</i>	<i>Ce raționamente trebuie să facă o persoană pentru a atinge parametrii de calitate</i>
<p>Identifică condițiile de aplicare pentru program</p> <p>Înțelege nevoile clientului, evaluează capacitatea acestuia</p> <p>Analizează sectorul de activitate a proiectului</p> <p>Elaborează schița de proiect</p>	<p>Lista de condiții de eligibilitate identificate</p> <p>Profilul de nevoi, cerințe și de capacitate a clientului pregătit</p> <p>Analiză a sectorului pregătită</p> <p>Schiță de proiect concepută</p>	<p>Programul operațional</p> <p>Ghidul solicitantului</p> <p>Prevederile legislative</p> <p>Situația sectorului</p> <p>Eligibilitatea aplicantului, partenerilor, activităților, cheltuielilor</p>	<p>Structura și conținutul ghidului solicitantului și a pachetului de finanțare</p> <p>Cunoștințe elementare de management de proiect</p> <p>Cunoștințe despre evaluarea proiectelor și cauzele de respingere a acestora</p> <p>bunele practici la nivel de sector de activitate</p>	<p>Relevanță față de necesitățile și capacitatea clientului</p> <p>Respectarea pe cât este posibil și profesional a cerințelor clientului, raportat la condițiile de eligibilitate</p> <p>Rezonabilitate a costurilor</p> <p>Concentrare</p> <p>Resposabilitate</p> <p>Încadrare în timp</p>	<p>„Sunt eligibile cerințele clientului pentru condițiile de eligibilitate din ghidul solicitantului? ”</p> <p>„Sunt relevante activitățile propuse de client pentru obiectivele liniei de finanțare?”</p> <p>„Capacitatea clientului permite accesarea și implementarea proiectului la dimensiunea propusă de către client? ”</p>



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Etapa 4. Pregătirea activităților de învățare;

Activitățile de învățare reprezintă acele activități sub forma de exerciții practice și/sau de exemple, incluse în cadrul unui program de formare, care să conduc participanții la aplicarea aspectelor teoretice.

Pentru conceperea activităților de învățare sunt recomandate următoarele **principii**:

1. Implicarea participantului într-o **varietate** de experiențe de învățare activă, concentrate pe diferitele aspecte ale deprinderilor pe care le formează;
2. **Structurare** activităților de la un nivel simplu la unul de o complexitate ridicată, conform ritmului și a capacității de asimilare și de exercițiu a participanților la programul de formare;
3. Oferirea participanților a **posibilității de a opta** pentru modul de învățare adecvat acestora, formatorii având libertatea de a interpreta și adapta aceste activități în funcție de cerințele proprii, necesităților participanților și cele ale programului de formare.

Varietate

Activitate	Deprinderea formată
Identificarea condițiilor de aplicare pentru mai multe tipuri de programe operaționale	Înțelegerea diferențelor dintre condițiile de eligibilitate pentru obiective, grupuri țintă, activități, cheltuieli, etc.
Elaborarea de schițe de proiect pentru Cereri de proiecte din cadrul aceluiași program	Familiarizarea cu condițiile de eligibilitate și diferențierea între elementele specifice ale unor Cereri de proiecte diferite
Aplicare de instrumente pentru identificarea necesităților, problemelor și a capacității cu care se confruntă un aplicant pentru un anumit program operațional	Capacitatea de a identifica corect necesitățile unui aplicant și de înțelegere a capacității reale a acestuia
Aplicarea grilei de evaluare asupra aplicației de finanțare concepute de către alt participant și acordarea de punctaj conform factorilor de evaluare menționați	Înțelegerea modalității de evaluare a proiectelor aspect care va influența activitatea de elaborare a schiței de proiect și a cererii de finanțare

Structurare

Activitate	Simplu	Complex
Elaborarea unei schițe de proiect	Elaborarea unei schițe de proiect cu descrierea sumară a aspectelor componente	Conceperea unei schițe de proiect, cu descrierea detaliată a aspectelor menționate, cu prezentarea raționamentului pentru selectarea unor activități eligibile și dimensionare bugetului



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Aplicarea grilei de evaluare asupra aplicației de finanțare concepute de către alt participant și acordarea de punctaj conform factorilor de evaluare menționați	Aplicarea grilei de evaluare doar cu simpla acordare a punctajului conform raționamentului participanților	Aplicarea grilei de evaluare doar acordarea punctajului conform raționamentului participanților și descrierea motivelor care au stat la baza acestei acțiuni
Analizarea sectorului de activitate a proiectului	Analizarea doar a specificului de activitate a clientului	Analizarea sectorului la nivel de context, bune practici, cu indicarea poziției clientului și cu prezentarea politicilor europene, a strategiilor și a tendințelor

Opțiune multiplă

Activitate	Formator 1	Formator 2
Conceperea și aplicarea simulată de instrumente pentru identificarea necesităților, problemelor și a capacității cu care se confruntă un aplicant pentru un anumit program operațional	Elaborarea de chestionare și de planuri de realizare a desk research	Elaborare de ghiduri de interviu a personalului de conducere a clientului
Elaborarea unei schițe de proiect	Elaborarea unei schițe de proiect pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative	Elaborarea unei schițe de proiect pentru Programul Operațional Regional
Aplicarea grilei de evaluare asupra unei aplicații de finanțare elaborate în cadrul programului de formare sau la un moment anterior	Aplicarea grilei de evaluare pentru aplicația realizată de către un coleg, formularea de observații de optimizare către acesta și transmiterea către acesta	Aplicare grilei de evaluare de către formator și transmiterea observațiilor în plen către toți participanții

Etapa 5. Alegerea modalităților de formare;

Formatorii pot selecta dintr-o paletă variată de modalități pentru organizarea programului de formare, în funcție de dimenisunea grupului, tema abordată, nevoile de formare ale participanților și condițiile de desfășurare a programului de formare.

Pentru grupurile mari sunt preferate: prelegerile, seminariile și conferințele. Abordarea învățării în grupuri mici se pretează la: exerciții de grup, jocuri de rol, ateliere de lucru, moderarea de grupuri de învățare activă, etc. Pentru învățarea în sistem individual sunt recomandate activitățile de mentorat/ coaching, completarea unor jurnale de înregistrări periodice, precum și activități de învățare autodirecționate.

Modalitățile ca studiile de caz, jocurile și simulările, activitățile practice, realizarea de proiecte la locul de muncă, pot fi utilizate atât în furnizarea unor programe individuale, dar și pentru grupuri mici.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Anexa 1.A

CHESTIONAR

IDENTIFICARE STILURI DE ÎNVĂȚARE

(după Honey și Mumford)

Acest chestionar este destinat să vă identifice stilul dvs. de învățare.
De-a lungul anilor probabil ca v-ați dezvoltat un stil propriu de învățare care v-a ajutat să obțineți rezultate mai bune prin anumite metode.
Poate că sunteți puțin surprins(ă), dar acest chestionar vă va ajuta să identificați metodele de învățare care se potrivesc cel mai bine personalității dvs.
Nu există limită de timp pentru acest chestionar. Vă va lua probabil 10-15 minute.
Exactitatea rezultatelor depinde de cât de sincer puteți fi dvs..
Nu există răspunsuri corecte sau greșite.
Dacă sunteți mai mult de acord decât în dezacord cu enunțurile de mai jos, marcați prin încercuire numărul de ordine.

1. Am un pronunțat discernământ despre ceea ce este corect sau greșit, bine sau rău.
2. Acționez adesea fără a lua în considerație consecințele posibile.
3. Am tendința să rezolv problemele utilizând o abordare pas cu pas.
4. Cred că procedurile și politicile oficiale constrâng oamenii.
5. Am reputația că spun ceea ce cred în mod simplu și direct.
6. Consider adesea că acele acțiuni bazate pe sentimente sunt la fel de sănătoase ca și cele bazate pe idei și analize atente.
7. Prefer acel tip de activitate în care am timp pentru o pregătire temeinică și pentru implementare.
8. Întreb oamenii cu regularitate despre ideile lor de bază.
9. Ceea ce contează cel mai mult este faptul că ceva poate fi aplicat în practică.
10. Caut să descopăr mereu noi experiențe.
11. Când aud despre o nouă idee am tendința să mă gândesc cum aș putea-o aplica imediat în practică.
12. Sunt atent la autodisciplină: îmi urmăresc regimul, fac regulat exerciții, respect un anumit program.
13. Mă mândresc cu activitățile pe care le desfășor cu meticulozitate.
14. Mă împac cel mai bine cu oamenii cu o gândire logică, analitică și mai puțin bine cu cei spontani și "iraționali".



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

15. Am grijă în ceea ce privește interpretarea datelor care îmi sunt puse la dispoziție și evit să sar direct la concluzii.
16. Ajung la o decizie cu mare grijă, numai după ce am luat în considerare mai multe alternative.
17. Sunt atras mai mult de idei noi, neobișnuite, decât de cele practice.
18. Nu-mi plac lucrurile dezorganizate și prefer să le abordez după un model coerent.
19. Accept și susțin proceduri și politici atâta timp cât le consider ca un mod eficient de a duce sarcinile la îndeplinire.
20. Îmi place ca toate acțiunile mele să aibă la bază un principiu general.
21. În discuții îmi place să merg direct la subiect.
22. Tind să fiu distant, destul de formal în relațiile cu colegii de muncă.
23. Reușesc în încercarea de a mă implica în ceva nou și deosebit.
24. Mă bucură veselia și spontaneitatea oamenilor.
25. Sunt atent la detalii înainte de a trage concluzii.
26. Găsesc că este dificil să produci idei sub presiune (la comandă).
27. Cred că este normal să intri direct în subiect.
28. Am grijă să nu trag concluzii prea repede.
29. Prefer să am cât mai multe surse de informații posibil: cu cât sunt mai multe date, cu atât este mai bine.
30. Oamenii ușuratici care nu tratează lucrurile cu destulă seriozitate de obicei mărită.
31. Ascult punctele de vedere ale altora înainte de a-mi forma o părere.
32. Am tendința să fiu deschis în privința sentimentelor mele.
33. Mă bucur să observ în discuții intervențiile celorlalți participanți.
34. Prefer să răspund la evenimente cu spontaneitate și flexibilitate, mai degrabă decât să plănuiesc lucrurile înainte.
35. Am tendința să fiu atras de tehnici, ca de exemplu analiza în rețea.
36. Mă îngrijorează faptul că trebuie să termin ceva în grabă, într-un termen limită.
37. Am tendința să judec ideile oamenilor în funcție de finalitatea lor practică.
38. Oamenii liniștiți și raționali mă fac să nu mă simt în largul meu.
39. Adesea am fost iritat de oameni care doresc să execute lucrurile în grabă.
40. Este mult mai important să te bucuri de momentul prezent decât să te gândești la trecut sau viitor.
41. Cred că deciziile bazate pe o analiză completă a tuturor informațiilor sunt mai eficiente decât cele bazate pe intuiție.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

42. Tind să fiu un perfecționist.
43. Obişnuiesc să am o mulțime de idei spontane.
44. La întâlnirile de lucru prezint idei realiste, practice.
45. De cele mai multe ori regulile sunt făcute pentru a fi încălcate.
46. Prefer să iau în considerare toate perspectivele înainte de a acționa.
47. Pot vedea adesea inconsecvențele și punctele slabe din argumentele unor oameni.
48. Discut mai mult decât ascult.
49. Deseori văd mai bine căile practice de a rezolva lucrurile.
50. Cred că rapoartele scrise pot fi scurte și la subiect.
51. Cred că gândirea rațională și logică va avea întotdeauna câștig de cauză.
52. Prefer, mai degrabă, să discut lucruri specifice cu oamenii, decât să mă angajez în discuții sociale.
53. Îmi plac oamenii care abordează lucrurile mai mult practic decât teoretic.
54. În discuții devin nerăbdător în fața elementelor irelevante și digresiunilor.
55. Dacă am un raport de scris, am tendința de a produce mai multe ciorne înainte de a ajunge la versiunea finală.
56. Îmi place să încerc să văd dacă lucrurile pot fi aplicate în practică.
57. Îmi place să găsesc răspunsuri printr-o abordare logică.
58. Îmi place să fiu cel care vorbește mult.
59. În discuții descopăr deseori că sunt realist, punând punctul pe i, evitând speculațiile nepotrivite.
60. Îmi place să cântăresc mai multe alternative înainte de a lua o hotărâre.
61. În discuțiile cu oamenii, realizez că sunt cel mai puțin pasionat și cel mai obiectiv.
62. În discuții îmi place mai mult să stau de-o parte, decât să preiau conducerea și să vorbesc mult.
63. Aș dori să fiu capabil să corelez acțiuni imediate cu cele pe termen lung care oferă o viziune de ansamblu.
64. Când lucrurile merg rău, mă mulțumesc să depășesc situația considerând că "și aceasta este o experiență".
65. Am tendința să resping ideile spontane, neconvenționale, pentru că nu sunt practice.
66. Este cel mai bine să gândești cu atenție înainte de a trece la acțiune.
67. Prefer să ascult decât să vorbesc.
68. Am tendința să fiu mai dur cu cei care consideră dificilă abordarea logică.
69. De cele mai multe ori cred că scopul scuză mijloacele.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

70. Nu-mi pasă dacă rănesc sentimentele oamenilor, atâta timp cât sarcina este îndeplinită.
71. Găsesc dificilă formalitatea de a lucra după obiective specifice și planificări.
72. De obicei sunt omul care dă viață unei petreceri.
73. Fac tot ceea ce este posibil ca sarcina să fie îndeplinită.
74. Mă plictisesc repede munca metodică și detaliată.
75. Sunt pasionat de studiul ipotezelor, principiilor și teoriilor care stau în spatele lucrurilor și evenimentelor.
76. Sunt întotdeauna interesat să aflu ce gândesc oamenii.
77. Îmi place ca întâlnirile să se desfășoare după un program bine stabilit.
78. Insist să clarific probleme, subiecte care sunt ambigue.
79. Mă stimulează dramatismul și suspansul situațiilor de criză.
80. Oamenii mă consideră adesea insensibil(ă) la sentimentele lor.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Anexa 1.B

Analiza rezultatelor

- Fiecare enunț al cărui număr de ordine a fost încercuit primește 1 punct.
- Vă indicăm o listă în care să marcați fiecare răspuns încercuit.
- La final faceți un total al punctelor înregistrate pe fiecare coloană a tabelului.

CODUL / numărul ÎNTREBĂRII din chestionar			
2	7	1	5
4	13	3	9
6	15	8	11
10	16	12	19
17	25	14	21
23	28	18	27
24	29	20	35
32	31	22	37
34	33	26	44
38	36	30	49
40	39	42	50
43	41	47	53
45	46	51	54
48	52	57	56
58	55	61	59
64	60	63	65
71	62	68	69
72	66	75	70
74	67	77	73
79	76	78	80
Total răspunsuri (puncte) / coloane			
ACTIV	REFLEXIV	TEORETICIAN	PRACTICIAN



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Anexa 1.C

STILURI DE ÎNVĂȚARE – CARACTERIZARE GENERALĂ

ACTIVII

- Activii se implică pe de-a-ntregul, cu toată ființa lor în experiențe noi, fără a ține seama de prejudecăți. Ei se bucură de "aici și acum" și sunt pasionați de experiențele imediate.
- Ei sunt entuziaști, lipsiți de scepticism, atrași de orice noutate.
Filozofia lor este: "voi încerca totul odată!" Au tendința să acționeze mai întâi, și abia apoi să se gândească la consecințe.
- Zilele lor sunt pline, active. Ei abordează problemele prin brainstorming. Imediat ce dispare emoția datorată implicării într-o activitate, ei sunt preocupați deja de o altă activitate.
- Succesul lor se datorează în special abordării noilor experiențe, dar sunt plictisiți când trebuie să le implementeze și să le continue pe termen lung. Sunt oameni sociabili care se implică constant, îi implică și pe ceilalți și doresc să se afle în centrul activităților.

REFLEXIVI

- Reflexivilor le place să stea de-o parte, să chibzuiască fiecare experiență, observând-o din mai multe perspective deosebite.
- Ei adună date direct și indirect și preferă să mediteze la acestea înainte de a trage vreo concluzie. De la un capăt la celălalt colectează și analizează date despre experiențe și evenimente și tind să amâne cât mai mult luarea deciziei finale.
- **Filozofia lor este precauția.** Sunt oameni cumpătați, carora le place să ia în considerare toate posibilitățile și implicațiile înainte să facă o mișcare. Ei preferă să ia un loc în spate la întâlniri și discuții.
- Se bucură să observe alți oameni în acțiune. În general, ascultă de alții și primesc orientarea discuției înainte să facă propria lor propunere. Tind să adopte o atitudine retrasă, să aibă față de alții o ușoară distanță și un aer liniștit.
- Când acționează, mișcările lor fac parte dintr-un întreg, care include trecutul la fel de bine ca și prezentul, observațiile altora sau părerile lor proprii.

TEORETICIENII



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Teoreticienii se adaptează și integrează observațiile într-un complex teoretic dar logic sănătos. Ei gândesc problemele profund, pe verticală, printr-o abordare logică pas cu pas. Ei asimilează faptele separate în teorii coerente.
- Ei tind să fie perfecționiști și nu renunță ușor până ce lucrurile nu sunt ordonate într-o schemă logică. Le place să analizeze și să sintetizeze. Sunt pasionați de teorii, de principii, modele și sisteme de gândire.
- **Filozofia lor pune baza pe rațiune și logică:** "Dacă este logic este bun".
Întrebă frecvent: "Are sens să fac asta?"; "Cum pot să fac asta să se potrivească cu cealaltă?"; "Care sunt însușirile de bază?"
- Ei tind să fie detașați, analitici, dedicați să reacționeze mai degrabă cu obiectivitate decât cu subiectivitate și ambiguitate. Demersurile lor sunt logice.
- În general resping cu duritate concepte care nu se potrivesc mentalității lor.
Se simt mai în siguranță astfel, deoarece judecățile subiective sau afirmațiile nefondate îi fac să se simtă incomod.

PRACTICIENII

- Practicienii sunt pasionați de încercarea de a proba ideile, teoriile și tehnicile pentru a vedea dacă se pot aplica în practică. Ei caută idei noi, pozitive, și cu prima ocazie le experimentează. Le place să rezolve rapid lucrurile, reacționează rapid și hotărât la ideile ce li se par atractive.
- Sunt oameni cu picioarele pe pământ cărora le place să ia decizii practice în rezolvarea problemelor. Ei răspund la probleme și oportunități "cu o provocare".
Filozofia lor este: *se poate încerca o alta metodă; dacă aceasta își găsește aplicarea în practică, înseamnă că este mai bună.*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



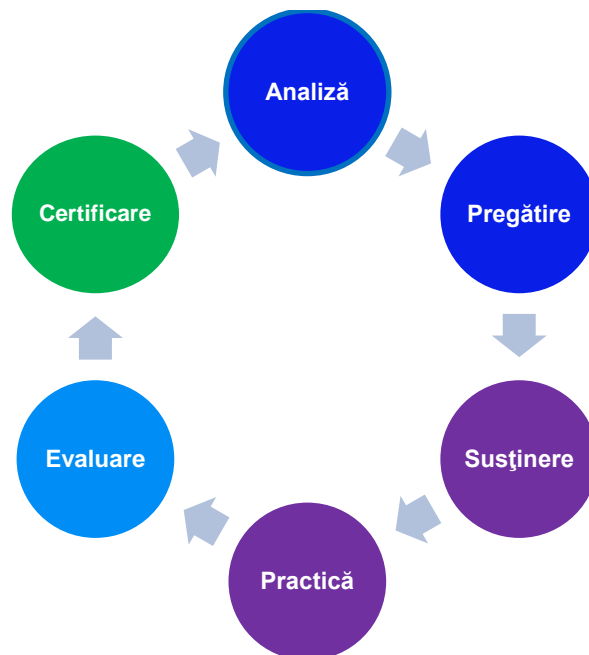
Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Anexa2. Managementul unui program de formare

ETAPELE ORGANIZĂRII UNUI PROGRAM DE FORMARE

Pentru prezentarea etapelor organizării unui program de formare, conform bunelor practici apreciate în domeniul formării adulților și pe baza experienței formatorilor implicați în elaborarea acestui ghid, am optat pentru dispunerea acestora sub forma grafică, urmate de listarea activităților corespunzătoare pentru fiecare etapă:

- **Etapa 1.** Analiza nevoilor de formare ale participanților;
- **Etapa 2.** Pregătirea agendei și a conținutului programului de formare;
- **Etapa 3.** Susținerea programului de formare;
- **Etapa 4.** Realizarea de aplicații practice;
- **Etapa 5.** Evaluarea cunoștințelor și abilităților;
- **Etapa 6.** Certificarea competențelor conform metodologiei Autorității Naționale pentru Calificări.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Analiza nevoilor de formare ale participanților	Pregătirea agendei și a conținutului programului de formare	Susținerea programului de formare	Realizarea de aplicații practice	Evaluarea cunoștințelor și abilităților	Certificarea competențelor conform ANC
Întâlnire cu managerii instituției beneficiare de servicii de formare și participanții, pentru prezentarea programului draft și analiza nevoilor de la nivel instituțional	Elaborarea agendei de desfășurare în versiune draft și agrearea acesteia cu reprezentanții instituției beneficiare	Evaluarea cunoștințelor, abilităților și competențelor participanților la momentul demarării programului de formare	Stabilirea temelor și a structurii aplicațiilor practice, însoțite de prezentarea clară indicațiilor de realizare a acestora, precum și a criteriilor de evaluare	Evaluarea cunoștințelor acumulate, a abilităților și a competențelor dobândite către participanți după finalizarea programului	Susținerea probei teoretice și notarea
Aplicarea unui chestionar de identificare a nevoilor de formare ale participanților, centralizarea acestora sub forma unui raport și (opțional, validarea concluziilor pe parcursul unei întâlniri cu participanții și	Pregătirea / actualizarea programei, agendei și a suportului de curs cu încorporarea rezultatelor Raportului realizat anterior	Desfășurarea efectivă a programului de formare	Acordarea de consultanță pe parcursul realizării acestora	Evaluarea modului de desfășurare a programului de formare și a formatorului / formatorilor	Susținerea probei practice și notarea



50

„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

<i>managerii instituțiilor</i>					
Analiză a strategiilor, rapoartelor, studiilor și altor documente relevante pentru domeniul programului de formare și necesitățile grupului țintă	Conceperea de studii de caz, exerciții și simulări adaptate necesităților reale ale participanților și particularităților contextului în care își desfășoară activitatea	Derularea exercițiilor pe grupuri de lucru, prezentarea rezultatelor obținute și analiza acestora în plen	Analiza aplicațiilor pregătite de către participanți în versiune draft și formularea de observații în vederea optimizării nivelului de calitate a acestora	Analiza lecțiilor învățate, a posibilităților de aplicare efectivă și diseminare a acestora în activitatea curentă și a necesității unor programe de formare	Completarea certificatelor de absolvire și a suplimentelor descriptive
Elaborarea unui Raport despre nevoile de formare ale participanților care va sta la baza elaborării/revizuirii pachetului de formare	Validarea instrumentelor elaborate prin aplicarea parțială acestora pe un grup restrâns de potențiali beneficiari și consultarea opiniei unor experți	Explorarea studiilor de caz și facilitarea schimbului de experiență între participanți	Finalizarea aplicațiilor practice de către participanți	Elaborarea Raportului de desfășurare a programului de formare, cu prezentarea aspectelor parcurse, a exercițiilor realizate și a lecțiilor învățate	Decernarea certificatelor de către managerii instituției beneficiare și reprezentantul furnizorului de formare



51

„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

<p>Transmiterea Raportului spre validare către managerii instituției beneficiare a programului de formare</p>	<p>Multiplicarea și îndosărirea pachetelor de formare (agendă, suport de curs, prezentări, exerciții, studii de caz)</p>	<p>Încurajarea participanților să reflecteze și să identifice posibilitățile practice de încorporare a aspectelor studiate în activitatea din departamentele proprii</p>	<p>Evaluarea aplicațiilor practice de către formator și întocmirea de referate de notare a acestora</p>		<p>Facilitarea utilizării în cadrul instituției beneficiare a cunoștințelor, abilităților și a competențelor dobândite pe parcursul programului de formare</p>
---	--	--	---	--	--



52

„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice.”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ