

## Informacija o Digitalnoj akademiji – plan budućeg razvoja

### Uvod

Iako proces digitalne transformacije treba da prati tempo razvoja digitalnih tehnologija, da bi u tome bili uspješni, potrebno je da postoji dobra osnova u infrastrukturi, normativnom i institucionalnom uređenju, dostupnosti i upravljanju podacima, obrazovnim programima kao preduslovu za sticanje digitalnih vještina, saradnji sa privatnim sektorom, kao i podsticajima kako bi se digitalna rješenja koristila.

Evropska komisija je utvrdila da digitalna kompetencija odnosno digitalna vještina podrazumijeva samopouzdanu, kritičnu i odgovornu upotrebu i angažovanje digitalnih tehnologija u učenju, radu i učešću u društvu. To podrazumijeva digitalnu pismenost, komunikaciju i saradnju, stvaranje digitalnog sadržaja, sigurnost i rješavanje problema. Svjesni smo da sa razvojem tehnologije neophodno je kontinuirano usavršavanje digitalnih vještina.

Digitalne vještine su osnovno oruđe i prednost ne samo zaposlenih, već i nezaposlenog stanovništva koje želi da učestvuje na tržištu rada. Ove vještine su se pokazale neophodnim za gotovo sva zanimanja, od primarnih do rukovodećih pozicija. Sa usložnjavanjem i povezivanjem radnog okruženja, one postaju sve zanimljivije za poslodavce, te nivo i vrsta digitalnih vještina postaju presudne za uključivanje na tržište rada.

U savremenom dobu digitalna transformacija predstavlja pokretač inovacija, modernizacije, konkurentnosti i sveobuhvatnog društveno ekonomskog razvoja. Preduslov uslova digitalne transformacije su primarno u dijelu zadovoljenja potreba: povećanja pokrivenosti i modernizacije IKT infrastrukture, razvoja i unapređenja digitalnih vještina, podizanja svijesti građana i privrede o važnosti digitalnog razvoja, unapređenje kvaliteta, količine i upotrebe e-usluga.

Srednjoročnim programom rada Vlade Crne 2022.- 2024. sa Programom rada za 2023. godinu digitalna transformacija je prepoznata kao jedan od pet ključnih prioriteta, prema kojem razvoj digitalnog društva treba da se temelji na prethodno optimizovanim procesima i uslugama usmjerenim ka potrebama građana, privrede i javne administracije. Isto tako, navedenim programom su prepoznate aktivnosti koje će doprinjeti jačanju digitalnih vještina crnogorskog društva, a sve u cilju prevazilaženja digitalnog jaza.

Iako omogućavanje pristupa informaciono-komunikacionim tehnologijama i uslugama može dati jednake šanse svim građanima, to nije jedina garancija iskorišćenosti tehnologija i benefita koje pojedinac i društvo u cjelini mogu ostvariti. Potrebno je raditi na edukaciji i podizanju svijesti svih društvenih grupa o mogućnostima koje ove tehnologije pružaju u svakodnevnom životu.

Ministarstvo javne uprave je pokrenulo proces uspostavljanja Digitalne akademije - online platforme za edukaciju i povezivanje svih relevantnih aktera koji rade na građenju digitalnih i liderskih vještina javnih službenika, studenata i ranjivih grupa od strateškog značaja. Suština Digitalne akademije je kreiranje brzih programa obuka za unapređenje kapaciteta i sposobnosti za digitalnu transformaciju Crne Gore, i jačanje digitalne svijesti crnogorskog društva i digitalne konkurentnosti ICT sektora.

## Vizija i Misija

**Vizija:** Osnaživanje građana i građanki u domenu digitalnih kompetencija i vještina u cilju izgradnje naprednog društva naslonjenog na digitalne tehnologije.

**Misija:** Pružiti edukaciju i unaprijediti vještine državnih službenika i građana, podstičući efikasnu, profesionalnu i građanski orijentisanu javnu upravu.

## Ciljevi Digitalne akademije

Krajnji cilj je stvaranje sistemskog i kontinuiranog procesa stručnog osposobljavanja i usavršavanja ciljnih grupa u domenu digitalnih i njima komplementarnih vještina, radi održivosti i kontinuiranog unapređenja digitalizacije javne uprave i digitalne transformacije crnogorskog društva.

### Opšti ciljevi:

- Ojačati građane i građanke digitalnim vještinama za digitalno društvo,
- Unaprijediti kapacitete transformacionog liderstva za pokretanje promjena,
- Podsticati agilno upravljanje i principe usmjerene na čovjeka.

### Specifični ciljevi:

- Razvijati prilagođene kurseve usklađene sa digitalnim potrebama,
- Omogućiti praktičnu primjenu stečenog znanja,
- Izgraditi zajednicu za saradnju učenja za kontinuirano unapređenje.

## Uključivanje zainteresovanih strana za holistički razvoj Digitalne Akademije

Uspjeh Digitalne akademije Crne Gore (u daljem tekstu Akademija) zavisi od sposobnosti da uskladi svoje usluge sa potrebama širokog spektra zainteresovanih strana. Da bi postigla ovu usklađenost, Akademija koristi participativni pristup svom razvoju kroz snažno uključivanje zainteresovanih strana. To podrazumijeva uključivanje predstavnika javnog i privatnog sektora, kao i građana odnosno građanki koji igraju ključnu ulogu u davanju smjernica za oblikovanje sadržaja Akademije, njenog smjera i sveukupnog uticaja.

### Značaj uključivanja zainteresovanih strana

Uključivanjem zainteresovanih strana iz različitih sektora, Akademija osigurava da su njeni programi obuka usklađeni sa trenutnim globalnim izazovima, mogućnostima i trendovima u jedinstvenom kontekstu razvoja Crne Gore. Potrebno je naglasiti da uključivanje zainteresovanih strana omogućava Akademiji da ponudi kurseve i resurse koji zadovoljavaju različite potrebe i niveoe vještina polaznika.

### Participativno uključivanje - podrška

Participativnim uključivanjem zainteresovanih strana obezbjeđuje se podrška i održivost vizije i misije Akademije. Državni službenici, predstavnici javnog i privatnog sektora, međunarodnih/regionalnih organizacija, civilnog društva, učesnici iz akademske zajednice i građani donose različite perspektive, ekspertizu i uvide koji zajedno obogaćuju usluge Akademije. Generalno, Digitalna akademija Crne Gore stavlja naglasak na participativni razvoj, razmatrajući uključivanje zainteresovanih strana kao proces koji je kontinuiran i iterativan odnosno agilan. Ovaj pristup uključuje:

- redovne konsultacije, ankete i fokus grupe kako bi se prikupili uvidi i povratne informacije,
- ko-dizajniranje kurseva i kurikuluma sa zainteresovanim stranama kako bi se osigurala njihova relevantnost i primjenljivost,
- podsticanje zainteresovanih strana (građani – građanke, privatan sektor, akademska zajednica, NVO sektor, regionalne i međunarodne organizacije) da aktivno doprinose idejama i inspirativnim slučajevima.

**Uključivanjem predstavnika javnog sektora** želi se obezbjediti usklađenost sadržaja Akademije sa nacionalnim prioritetima i Strategijom digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026. Tokom faze identifikacije potreba za jačanjem kapaciteta, potrebno je prikupiti povratne informacije od relevantne ciljne grupe, kako bi se razumjeli nedostaci vještina unutar javne uprave što podržava proces prilagođavanja sadržaja kurseva prema potrebama. Takođe, upotrebom njihovih iskustava dizajniraju se kursevi i edukacije prema potrebama koje odgovaraju na unaprijed definisane izazove koji se javljaju tokom procesa digitalne transformacije.

**Uključivanje predstavnika privatnog sektora** obezbjeđujemo razumjevanje potreba za razvojem vještina i specifičnog znanja za vođenje digitalnih inovacija, te uspostavljanja rasta i konkurentnosti u biznis sektoru. Isto tako, kroz studije slučaja i inspirativne primjere iz privatnog sektora prikazujemo praktičnu primjenu digitalnih vještina i znanja.

Jedna od najvažnijih karika u ovom procesu jeste **uključivanje građana i građanki** kako bi osigurali da Akademija uzima u obzir nedostatke digitalne pismenosti i pruža (pristupačne) mogućnosti učenja za sve ciljne grupe. Na ovaj način osnažuju se građani i građanke da sa više samopouzdanja uđu u digitalni svet, počevši od osnovnih vještina do naprednih koncepata u cilju postizanja digitalne inkluzije.

**Saradnja sa organizacijama civilnog društva i Akademskom zajednicom** obezbjeđuje integraciju različitih društvenih perspektiva, istraživačkih nalaza kroz specificiranje znanja u kurikulum Akademije.

**Uspostavljanje veze sa međunarodnim i regionalnim organizacijama** kako bi se dijelile najbolje prakse, iskoristili resurse i integrisali globalni trendovi u kurikulum Akademije.

## Dizajn programa obuka - kurikulum

Na web portalu GOV.ME kreirana je posebna stranica za Akademiju, pružajući osnovne informacije o konceptu buduće online platforme, dostupnim obukama i njihovom sadržaju. Prvi programi obuka za koje su zainteresovane ciljne grupe imale mogućnost da se prijave su uključivale sljedeće teme:

- Transformativno liderstvo i upravljanje promjenama,
- "Human-Centered Design" - uvod u dizajn usmjeren na čovjeka,
- "Cybersecurity" - informaciona bezbjednosti i zaštita podataka.

Krajem decembra 2022.godine realizovana je prva obuka na temu **Transformativno liderstvo i upravljanje promjenama**, gdje su 24 polaznika uspješno položila osnovni nivo edukacije i stekli uslove za edukaciju za napredni nivo. Isto tako početkom 2023. godine održane su još dvije edukacije na temu **Human Centric design i Sajber sigurnost – bezbjednosna kultura I zaštita podataka** putem kojih je prisustvovalo 20 polaznika. Zatim, u junu mjesecu, okviru obuke na temu **"Security awareness and tools to meet the challenges"** polaznici su imali priliku da se

detaljnije upoznaju sa izazovima digitalnog doba, kroz razumijevanje metoda za rješavanje istih na osnovnom nivou, dok u okviru obuke na temu "**Cyber Security for System Administrators**" fokus edukacije je bio na tri ključne aktivnosti - prevencija, detekcija i korekcija izazovnih situacija za napredniji nivo. Temu sajber bezbjednosti su odslušala 33 učesnika, dok je za iste bio obezbjeđen live streaming putem Youtube kanala Ministarstva javne uprave.

Postojeća veb stranica omogućava budućim polaznicima Akademije da se prijave za dostupne module i izraze svoje interesovanje za kurseve koje smatraju neophodnim za prilagođavanje svakodnevnim promjenama u digitalnom okruženju. Takođe je dostupan poseban obrazac za prijavu predavača koji žele da doprinesu kreiranju novih programa/modula i daju opšti doprinos zajednici.

U aprilu 2023. godine sprovedena je anketa kako bi se identifikovale potrebe za jačanjem kapaciteta. Nakon pregleda rezultata ankete, izdvojile su sljedeće teme:

- ✓ Moderni pristupi upravljanju podacima u javnoj upravi (teme uključuju otvorene podatke, metapodatke, velike podatke i primjenu vještačke inteligencije),
- ✓ Budućnost javne uprave - primjena veštačke inteligencije (istraživanje primjene vještačke inteligencije i mašinskog učenja u javnoj upravi),
- ✓ ChatGPT - primjene, izazovi i etička pitanja (istraživanje praktičnih primjena, izazova i etičkih razmatranja vezanih za ChatGPT),
- ✓ Upravljanje otvorenim podacima za efikasniju javnu upravu - analiza, vizualizacija i kvalitet podataka (obrađivanje efikasnog upravljanja i korišćenja otvorenih podataka radi unapređene javne uprave),
- ✓ Liderstvo za promjene - strateško razmišljanje, upravljanje promjenama i upravljanje projektima (usmjereno na vještine liderstva i strategije za upravljanje promjenama i projektima),
- ✓ Informaciona bezbjednost u javnoj upravi - izazovi i prakse (uzimanje u obzir izazova i najboljih praksi u oblasti informacione bezbjednosti za javnu upravu),
- ✓ Tehnike za predviđanje budućih trendova i promjena (istraživanje metoda za prognoziranje budućih trendova i promjena),
- ✓ Upravljanje konfliktima u javnoj upravi - efikasno rješavanje konflikata u organizacijama (obrađivanje strategija za efikasno upravljanje konfliktima unutar organizacija).

Na osnovu rezultata navedene ankete, u junu 2023.godine usvojen je Plan programa obuka koje su planirane da se realizuju u drugoj polovini tekuće godine, i to:

- ✓ Budućnost javne uprave - primjena veštačke inteligencije
- ✓ ChatGPT - primjene, izazovi i etička pitanja
- ✓ Upravljanje konfliktima u javnoj upravi
- ✓ Transformativno liderstvo i upravljanje promjenama,
- ✓ "Human-Centered Design" - uvod u dizajn usmjeren na čovjeka

U toku 2023. godine, uspješno su realizovane tri od planiranih pet obuka, a preostale dvije su predviđene za početak 2024. godine. Ove obuke su dio programa edukacije namijenjenog unapređenju vještina zaposlenih, fokusirajući se na ključne teme relevantne za njihov profesionalni razvoj.

Trening na temu "**Konfliktni menadžment u javnoj upravi**", održan 9. i 10. novembra 2023. godine, privukao je značajan interes zaposlenih u Ministarstvu javne uprave Crne Gore. Sa ukupno 22 prijavljena učesnika, trening je uspješno realizovan uživo u prostorijama m:tel Digitalne

Fabrike tokom dvodnevnog trajanja od 9 do 13 časova. Od prijavljenih, 19 učesnika prisustvovalo je prvog dana, dok ih je 18 učestvovalo drugog dana treninga. Zadovoljstvo učesnika tokom treninga potvrđeno je aktivnim učešćem u interaktivnim vježbama, a nakon završetka, 14 učesnika prošlo je testiranje radi procjene napretka u sticanju znanja i vještina. Rezultati ukazuju na visok stepen zadovoljstva i angažovanosti, pružajući osnovu za dalje planiranje i unapređenje budućih treninga u skladu sa specifičnim potrebama ciljne grupe. Trening je uspješno odgovorio na potrebe zaposlenih, pružajući konkretne korake ka razvoju vještina konfliktnog menadžmenta.

Trening "**Budućnost digitalizacije: Primjena vještačke inteligencije i mašinskog učenja**", održan 20. i 21. novembra 2023., privukao je maksimalan broj prijavljenih, 30 učesnika, reflektirajući značajno interesovanje za temu. U hibridnom formatu, trening je pružio fleksibilnost učesnicima omogućavajući prisustvo uživo i putem live stream-a. Sa 8 učesnika prisutnih prvog dana i 6 drugog dana, a ostali prateći putem live stream-a, trening je omogućio praktičnu primjenu vještina vještačke inteligencije. Live stream prenos prvog dana obuke imao je 83 pregleda, dok je drugog dana imao 105 pregleda. Trener je pružio obiman set digitalnih materijala, uključujući interaktivne prezentacije za Digitalnu Akademiju. Evaluacija učesnika ukazuje na uspješnost treninga, s naglaskom na potrebi za većim fokusom na praktičnim aspektima i inkluzijom praktičnih vježbi.

Trening "**ChatGPT: Primjena, izazovi i etička pitanja**" održan je uspješno 4. i 5. decembra u prostorijama m:tel Digitalne Fabrike, generišući značajno interesovanje među potencijalnim učesnicima sa čak 77 prijava za obuku. Kroz hibridni format, trening je omogućio polaznicima izbor prisustva uživo ili putem live stream-a, pružajući im fleksibilnost. Prvog dana, 14 učesnika prisustvovalo je uživo, dok je live stream bilježio 75 pregleda. Drugog dana, broj učesnika uživo bio je 9, dok je live stream zabilježio 46 pregleda. Učesnici su aktivno učestvovali tokom oba dana treninga, izražavajući zadovoljstvo održanim programom i iskazujući želju za ponovnim održavanjem sličnih ili treninga na istu tematiku. Posebno su istakli prednosti testiranja koje su prošli, koristeći ga kao mjeru svog napretka tokom obuke. Sveukupno, trening je bio dobro prihvaćen, potvrđujući potrebu za sličnim edukativnim inicijativama u budućnosti.

Tokom sprovođenja edukacija putem Digitalne akademije korišćeni su različiti digitalni alati, zavisno od teme i oblasti: pojedine su bile live u prostorijama MTEL Digitalne Fabrike, određene u online formatu, a konkretno najinteresantnije teme u hibridnom formatu. U toku 2023.godine uspješno je realizovano 6 programa edukacija iz različitih oblasti, gdje je 120 polaznika Akademije odslušalo iste fizičkim prisustvom ili putem online. Isto tako, za pojedine edukacije kao što su ChatGPT, Primjena vještačke inteligencije obezbjedili smo live streaming putem Youtube kanala Ministarstva javne uprave, gdje smo na dan 06.12.2023.godine imali više od 500 pregleda. U sledećoj tabeli je prikazano broj prijavljenih polaznika, broj polaznika po koji su ispratili edukacije, kao i načinu praćenja edukacije (live, online, hibridni).

Naziv treninga	Oblik treninga	Broj prijavljenih	Broj učesnika		Broj pregleda putem live streaming kanala	
			1. dan	2. dan	1. dan	2. dan
<b>Transformativno liderstvo i upravljanje promjenama</b>	Online	40	28	<b>24</b>	-	-

"Human-Centered Design" - uvod u dizajn usmjeren na čovjeka	Online	40	20	<b>13</b>	-	-
"Cybersecurity" - informaciona bezbjednosti i zaštita podataka	Uživo	15	<b>7</b>	-	-	-
"Security awareness and tools to meet the challenges"	Online	100	<b>26</b>	-	-	-
"Cyber Security for System Administrators"	Hibridno	20	<b>17</b>	-	190	-
"Konfliktni menadžment u javnoj upravi"	Uživo	22	19	<b>18</b>	-	-
"Budućnost digitalizacije: Primjena vještačke inteligencije i mašinskog učenja"	Hibridno	30	8	<b>6</b>	83	105
"ChatGPT: Primjena, izazovi i etička pitanja"	Hibridno	77	14	<b>9</b>	75	46
<b>Ukupno</b>		<b>344</b>	-	<b>120</b>	<b>348</b>	<b>151</b>

na dan 6.12.2023.

## Platforme i alati za učenje

Digitalna akademija Crne Gore posvećena je inovativnom pristupu učenja koje spaja tradicionalne i digitalne metode. Pristup Akademije zasnovan je na hibridnom modelu, koristeći kako fizičke (događaji uživo), tako i virtualne platforme kako bi se osigurala pristupačnost, interaktivnost i održivost. Hibridni pristup dopunjuje e-dokumentaciju, interaktivne metode obuke i integracija agilnih i principa usmjerenog na čovjeka, dok je izrada online platforme planirana za 2024. godinu. Jako je bitno naglasiti da sve edukacije koje su do sada realizovane, tokom 2022. i 2023. godine, svi materijali u digitalnoj formi, sa snimljenim predavanjima će biti dostupni na novoj platformi za. Isto tako, razvijeni Programi obuka koje smo realizovali imaju kontinuitet i u narednim godinama za nove polaznike jer su isti jako važni sa aspekta novih principa poslovanja, razvoja novih tehnologija i svega onoga što digitalna transformacija donosi.

**Hibridni pristup učenju** podrazumijeva radionice/seminare ili online kurseve, vebinare, e-diskusije. Radionice i seminari koji se organizuju uživo podstiču praktična iskustva, međusobne interakcije i praktičnu primjenu vještina, dok online kursevi, vebinari i e-diskusije omogućavaju virtuelno učestvovanje i fleksibilnost za učesnike odnosno polaznike.

**Digitalni materijali za održivost predstavljaju osnovne materijale za kurs/obuku i resursi** koji su dostupni putem posebne online platforme, smanjujući na taj način potrošnju papira. Digitalni dokumenti osiguravaju da se sadržaj može lako pronaći za buduće polaznike i/ili stare polaznike (radi podsjećanja), održavajući relevantnost znanja tokom vremena. Uz interaktivne metode obuke i simulacije / vježbe obezbjeđeno je učesnicima da se angažuju u scenarijima iz stvarnog života, poboljšavajući razvoj svojih praktičnih vještina. Isto tako treba naglasiti i gejmfifikovane

elemente kao što su kvizovi i izazovi koji promovišu angažovanje i aktivno učešće u ovom procesu.

**Agilnim pristupom u dizajnu programa obuka odnosno kurikuluma** obezbjeđujemo kontinuitet u razvoju kroz kontinuirane povratne informacije i poboljšanje (iterativni razvoj), uz prilagođavanje sadržaja na osnovu novonastalih trendova i potreba polaznika.

**Dizajn usmjeren na čovjeka** - Kursevi se dizajniraju uzimajući u obzir potrebe, preferencije i izazove polaznika (individualne i organizacione), uz kontinuiranu povratnu informaciju koja osigurava da smjernice polaznika vode unapređenju programa odnosno kurseva (ocjene nakon događaja, proces praćenja i evaluacije, itd.).

### Eksperti/predavači u određenim oblastima

Prepoznata je važnost privlačenja stručnjaka iz različitih sektora kako bi se osigurao sveobuhvatan i dobro struktuiran proces učenja za polaznike Akademije. Angažovani stručnjaci dolaze iz javnog, privatnog, akademskog i civilnog sektora Crne Gore, obogaćujući proces učenja svojim različitim uvidima i praktičnim (empirijskim) znanjem. Uključivanje regionalnih i međunarodnih eksperata, mentora, savjetnika i trenera koji pružaju globalnu perspektivu i dijele inspirativne prakse, takođe se primjenjuje. Uz kooperativnu saradnju sa RESPA-om obezbjeđena je podrška u procesu angažovanja predavača sa izuzetnim znanjem i kvalifikacijama iz različitih oblasti za realizaciju svih programa obuka putem Akademije.

### Interaktivne metode učenja

Digitalna akademija Crne Gore posvećena je interaktivnom modalitetu učenja koje prevazilazi tradicionalni prenos znanja. Interaktivne metode učenja dizajnirane su kako bi osnažile učesnike kroz praktične aktivnosti, zajedničke projekte i simulacije iz stvarnog svijeta. Ove metode podstiču aktivno učešće, kritičko razmišljanje i razvoj praktičnih vještina.

Ključne komponente uvedenih interaktivnih metoda učenja uključuju:

- Radionice i grupne diskusije,
- Praktične projekte i studije slučaja,
- Simulacije i igre uloga,
- Gejmifikacijske elemente,
- Saradnju među vršnjacima,
- Praktičnu primjenu (premošćavanje jaza između teorije i prakse vođenjem učesnika da primjene naučene koncepte direktno u svom radu ili svakodnevnom životu).

Kroz programe edukacije Transformaciono liderstvo i upravljanje promjenama i "Human-Centered Design" - uvod u dizajn usmjeren na čovjeka pored osnovnog nivoa, planirano je da se odabranim polaznicima obezbjedi i napredni nivo kroz sticanje zvanja Trener trenera za određenu oblast. Na ovaj način obezbjediće se održivost i kontinuitet u prenošenju stečenog znanja putem Akademije.

U dinamičnom okruženju digitalne transformacije, stvaranje osjećaja zajednice i saradnje od suštinskog je značaja za uspjeh i održivost Digitalne Akademije Crne Gore. Iz tog razloga, izgradnja zajednice prevazilazi tradicionalno učenje u učionici, uspostavljajući online platformu Digitalne Akademije Crne Gore gde polaznici mogu da se edukuju, integrišu, dijele znanje i zajedno unapređuju svoje digitalne vještine. Ključni elementi izgradnje zajednice Digitalne Akademije Crne Gore su:

- **Interaktivne platforme za učenje** - Digitalna (online) platforma Digitalne Akademije Crne Gore služi kao virtuelni centar gdje polaznici mogu pristupiti materijalima, resursima i učestvovati u interaktivnom sadržaju. Takođe, funkcionalnosti poput kvizova, interaktivnih video zapisa (koji se mogu uspostaviti) i simulacija mogu poboljšati angažovanje i pružiti trenutne povratne informacije polaznicima Digitalne Akademije.
- **Forumi i umrežavanje** - Online forumi Digitalne Akademije Crne Gore pružice prostor polaznicima da postavljaju pitanja, dijele iskustva i učestvuju u značajnim razgovorima. Na ovaj način pružena je mogućnost za umrežavanje (uživo / virtuelno) koje ima za cilj povezivanje pojedinaca iz različitih sektora, omogućavajući razmjenu ideja.
- **Kolaborativni projekti** - Grupni projekti podstičaće polaznike Akademije da primjene svoje znanje u scenarijima koji se odnose na realne izazove.
- **Razmjena znanja između kolega / polaznika** - Polaznici sa različitim nivoima stručnosti dijeliće mišljenja i iskustva, stvarajući okruženje kontinuiranog učenja, kao i učenje od drugih polaznika (engl. peer learning) u okviru Akademije obogatiće raznolikost znanja i perspektiva unutar zajednice.

## Procjena i priznavanje

Da bi se osigurala efikasnost puta učenja na Digitalnoj akademiji Crne Gore, primjenice se višedimenzionalni pristup procjene koja obuhvata različite metode koje holistički procjenjuju napredak polaznika i sticanje vještina i znanja. Ovaj pristup je osmišljen kako bi pružio sveobuhvatno razumjevanje sposobnosti učesnika da primjene stečeno znanje.

### Ocjene na osnovu projekta

Polaznici će biti uključeni u projekte iz stvarnog života koji predstavljaju izazove sa kojima se suočavaju u inicijativama digitalne transformacije. Ovi projekti će zahtjevati primjenu vještina i koncepata naučenih tokom kurseva, omogućavajući polaznicima da pokažu svoju sposobnost rješavanja problema i praktično razumjevanje konkretne teme edukacije.

### Demonstracija vještina

Pored ocjena na osnovu projekta, polaznici će biti ohrabreni da pokažu određene vještine kroz demonstracije u praksi. Ovaj pristup će učesnicima omogućiti da izraze svoju stručnost u korišćenju različitih digitalnih alatki, primjeni agilnih metoda, rješavanju konfliktnih situacija i efikasnoj primjeni principa usmjerenih na čovjeka (u skladu sa ponuđenim kurikulumom obuke).

### Sertifikati/potvrde za potvrdu uspješnog pohađanja kurseva / seminara

Nakon uspješnog završetka kurseva i ocenjivanja, učesnici će dobiti sertifikate odnosno potvrde o uspješno realizovanom obukom/kursom. Ovi sertifikati služe kao konkretna potvrda njihovih dostignuća i stečenih odnosno unapređenim vještinama i znanjima.

### Podsticanje doživotnog učenja

Predanost Digitalne akademije doživotnom učenju odražava se kako u procesu sertifikacije, tako i u pružanju e-učenja kroz implementaciju nove online platforme. Kako tehnologija i prakse nastavljaju da se razvijaju, učesnicima će biti pružena prilika za kontinuirano učenje i usavršavanje kako bi ostali u koraku sa razvojem digitalne transformacije.



## Dizajniranje plana komunikacije

Digitalna akademija Crne Gore je usmjerena na pružanje prilika za edukaciju različitih ciljnih grupa, uključujući državne službenike, građane, privatni sektor, međunarodne i regionalne organizacije, medije, kako bi se postigla široka participacija i podigla svijest o važnosti razvoja digitalnih vještina u današnjem društvu.

Ciljevi komunikacije podrazumijevaju efikasno, jasno, koncizno, dosljedno i kontinuirano prenošenje svih relevantnih informacija i poruka, prema prepoznatim ciljnim grupama. Za postizanje pomenutog cilja, potrebno je jasno formulisanje ključnih poruka, izbor odgovarajućih kanala komunikacije (online i offline), rad na kontinuiranoj izgradnji brenda Digitalne akademije i povećanju njegove vidljivosti. U tome ne smijemo zaboraviti na razvoj mreže partnera i saradnika kroz zajedničku organizaciju i pokretanje inicijativa, aktivnu komunikaciju sa medijima u cilju stvaranja dinamike koja će biti intuitivna, usmjerena na široke grupe korisnika i njihove potrebe.

## Monitoring i evaluacija i procjena potreba polaznika

Evaluacije nakon događaja i evaluacije dugoročnih rezultata pružiće sveobuhvatno razumjevanje uticaja i napretka Digitalne Akademije Crne Gore. Evaluacije na kratki rok podrazumjeva sljedeće aktivnosti:

- Definisanje jasnih metrika uspješnosti usklađenih sa ciljevima i zadacima Akademije (npr. broj seminara, profil polaznika, broj polaznika, itd.).
- Redovno prikupljanje povratnih informacija od polaznika putem anketa, fokus grupa.
- Analiza prikupljenih podataka.

Evaluacije na dugoročnom nivou podrazumjeva sledeće aktivnosti:

- Sprovođenje evaluacija 6 mjeseci do 1 godine nakon završetka programa.
- Realizacija individualnih ili grupnih (plenarnih) razgovora sa polaznicima kako bi detaljnije istražili njihovo iskustvo u primeni stečenih veština i znanja (npr 1 godišnje)
- Analiziranje kako su vještine koje su polaznici stekli doprinjele njihovim ulogama i postizanju ciljeva njihovih timova (opciono).
- Upotreba rezultata evaluacija na dugoročnom nivou kako bi se procjenio održiv uticaj edukacijama Akademije i primjenile identifikovane neophodne izmjene

Neophodno je planirati i realizovati sveobuhvatne procjene potreba svake dvije godine kako bi se identifikovali specifični nedostaci digitalnih vještina, izazovi u liderstvu i potrebe za transformacijom u Vladi Crne Gore, privatnom sektoru, sektoru NVO i opštoj javnosti, kroz implementaciju posebnih istraživanja. Ova procjena će identifikovati neophodne potrebe za dalji razvoj novih ili unaprijeđenih programa svake dvije godine. Koraci za procjenu potreba za jačanjem kapaciteta koji se mogu upotrijebiti su:

- Ankete i intervjuisanje (prikupljanje informacija od strane državnih službenika, predstavnika privatnog sektora, eksperata, regionalnih i međunarodnih organizacija, sektora NVO, akademske zajednice i građana putem anketa i intervjua).
- Istraživanje globalnih i regionalnih digitalnih trendova u cilju identifikacije novih tehnologija i potreba za vještinama.
- Identifikacija razlike između postojećih kompetencija i željenih vještina ciljnih grupa.
- Uzimanje u obzir različitih potreba različitih grupa, uključujući različite starosne grupe, obrazovne profile i sektore.
- Identifikacija visoko-uticajnih tema sa najvećim potencijalom za uticaj, kao i usklađivanje tih tema sa misijom Akademije.

### Predlog preporuka za kontinuirano unapređenje:

Jako je bitno obezbjediti kontinuirano unapređenje svih procesa Akademije. To se najviše ogleda u primjena iterativnog pristupa razvoju kurikuluma, te kontinuirano unapređenje kroz sprovođenje procjene procesa, evaluacije i usavršavanja različitih aspekata organizacije i realizacije programa Akademije.

#### Ključni aspekti kontinuiranog unapređenja

- Evaluacija programa
  - Redovna procjena uticaja i rezultata kurseva putem dobijanja povratnih informacija polaznika, metrika uspješnosti i evaluacija,
  - Definisane mehanizama za povratne informacije polaznika, eksperata i drugih zainteresovanih strana o sadržaju kurseva, metodama isporuke i ukupnom iskustvu.
- Prilagodljivi kurikulum Digitalne Akademije Crne Gore
  - Usvajanje agilnog pristupa razvoju kurikuluma, omogućavajući inkrementalna ažuriranja na osnovu novih tehnologija i trendova u informaciono-komunikacionoj tehnologiji.
  - Uključivanje novog sadržaja, studija slučaja i alatki kako bi bili aktuelni i privlačni.
- Optimizacija tehnologije
  - Redovna revizija i ažuriranje digitalnih platformi, alatki i resursa koji se koriste za isporuku kurseva kako bi se osigurala optimalna funkcionalnost i korisničko iskustvo.
- Poboljšanje angažovanja, benchmarking i inspirativni slučajevi
  - Neprestano istraživanje inovativnih načina za unapređenje angažovanja polaznika putem interaktivnih aktivnosti.
  - Praćenje globalnih inspirativnih praksi u oblasti digitalnog obrazovanja zajedno sa relevantnim strategijama i metodologijama.
  - Redovna unapređenja na osnovu povratnih informacija dobijenih od polaznika / eksperata / zainteresovanih strana.
  - Primjena agilnih metodologija u razvoju kurikuluma, što omogućava redovna ažuriranja i agilne principe dizajna.
  - Benchmarking i poređenje sa sličnim institucijama kako bi se identifikovala područja za dalji razvoj i rast.

## Održivost i rast

Održivost i rast Digitalne akademije Crne Gore ima za cilj obezbjediti stabilnost, proširi opseg i prilagodi se promjenljivim potrebama, uz održavanje posvećenosti, izvrsnosti i relevantnosti.

Ključni aspekti održivosti i rasta Digitalne akademije Crne Gore su:

- Dugoročni uticaj je ostvaren tako što Akademija nastavlja da doprinosi digitalnoj Agendi Crne Gore tokom dugogodišnjeg perioda,
- Skalabilnost, tj. postizanje veće publike odnosno većeg broja polaznika tokom vremena,
- Održavanje visokokvalitetnih programa iz različitih oblasti, kao i načina prenošenja znanja,
- Prilagodljivost evoluirajućim tehnologijama, trendovima i potrebama polaznika,
- Strateška partnerstva sa privatnim sektorom, javnim sektorom, nevladinim sektorom, akademskim sektorom, regionalnim i međunarodnim organizacijama radi razmjene ekspertize i profesionalnih mreža,
- Organizacija aktivne mreže alumnista koja podstiče kontinuirano učešće, dijeljenje znanja i definisanje programa Akademije.
- Razvijanje kulture inovacija koja podstiče istraživanje novih modela učenja, tehnologija i metoda dostave.

# Mapa razvoja Digitalne akademije



## POKRETANJE PROGRAMA EDUKACIJA I RAZVOJ E-LEARNING PLATFORME

Promocija akademije  
Realizacija prvih edukacija  
Praćenje feedbacka od strane učesnika  
Postavljanje digitalne platforme za učenje

## MONITORING I EVALUACIJA

Iterativno unapređenje  
Proširenje portfolija edukacija  
Unapređenje interaktivnosti  
Dalja upotreba digitalnih alata

## KONTINUIRANI RAZVOJ I UTICAJ NA DRUŠTVO

Digitalna akademija kao centar za istraživanje i inovacije  
Regionalna i međunarodna saradnja  
Liderstvo u digitalnoj transformaciji

## OSNIVANJE

Strateško planiranje i vizija  
Angažovanje zainteresovanih strana  
Procjena potreba  
Planiranje kurikuluma  
Alokacija resursa i budžetiranje

## RAZVOJ KURIKULUMA

Dizajn kurikuluma za obuke  
Integracija agilnih metoda  
Angažovanje eksperata za određene oblasti

