

# Aktivna obuka

Dubravka Velat i Radmila Radić Dudić

## **Aktivna obuka** Priručnik za trener(e)/ice

---

Beograd, 2008.

# Aktivna obuka

## Priručnik za trenere/ice

### *Pripremile*

Dubravka Velat i Radmila Radić Dudić  
TIM TRI, Građanske inicijative

### *Izdavač*

DIAL  
Beograd, Mutapova 21  
U okviru projekta koji finansira Evropska unija  
preko Evropske agencije za rekonstrukciju

### *Urednik*

Peter Miklič

### *Dizajn i priprema za štampu:*

Vojislav Ilić

### *Prevod na engleski*

dr Aleksandra Čavoški

### *Lektura/korektura:*

Ljiljana Ostojić  
Valentina Korac

### *Tiraž*

500 primeraka

### *Suizdavač i štampa*

GRAFOLIK  
Vojvode Stepe 375

ISBN 978-86-87219-04-5

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

377:35.08(035)

#### **ВЕЛАТ, Дубравка**

Aktivna obuka: priručnik za trenere/ice / (pripremile) Dubravka Velat, Radmila Radić Dudić ; (prevod na engleski Aleksandra Čavoški). - Beograd : Dial : Grafolik, 2008 (Beograd : Grafolik). - 52, 51 str.: graf. prikazi, tabele; 25cm

Nasl. str. prištampanog engl. prevoda: Active Training. - Oba teksta štampana u međusobno obrnutim smerovima. - Tiraž 500. - Str. 5: Uvod/Peter Miklič. Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 52.

ISBN 978-86-87219-04-5

1. Радмила Дудић, Радмила (аутор)

а) Државни службеници - Стручно усавршавање - Приручници

COBISS.SR-ID 1479006060

# Sadržaj

|  |           |
|--|-----------|
| ■ <b>Uvod</b>                                    | <b>5</b>  |
| ■ <b>Kontinuirano učenje i razvoj</b>            | <b>6</b>  |
| □ Zašto aktivna obuka?                           | 7         |
| ■ <b>Kako odrasli uče?</b>                       | <b>9</b>  |
| □ Kolbov ciklus učenja                           | 11        |
| □ Stilovi učenja                                 | 12        |
| □ Preduslovi za uspješno učenje                  | 13        |
| ■ <b>Ciklus obuke</b>                            | <b>14</b> |
| □ Utvrđivanje potreba                            | 14        |
| □ Ciljevi obuke                                  | 16        |
| □ Dizajn obuke                                   | 19        |
| □ Metode i tehnike obučavanja                    | 23        |
| ■ <b>Izvođenje obuke</b>                         | <b>25</b> |
| □ Kako početi - otvaranje                        | 25        |
| □ Uloga trenera u procesu učenja                 | 26        |
| □ Uspješan trener: neke karakteristike           | 30        |
| □ Veštine prezentacije                           | 32        |
| □ Ko-trening (rad u timu)                        | 36        |
| □ Jednake mogućnosti za sve                      | 36        |
| ■ <b>Dinamika grupe i veštine rada sa grupom</b> | <b>38</b> |
| □ Uvod u grupnu dinamiku                         | 38        |
| □ Faze u razvoju tima                            | 38        |
| □ Facilitacija                                   | 40        |
| □ „Teški“ učesnici/ce                            | 42        |
| ■ <b>Povratna informacija</b>                    | <b>45</b> |
| □ Uvod   | 45        |
| □ Vrste povratne informacije                     | 46        |
| ■ <b>Evaluacija (ocena upešnosti) obuke</b>      | <b>48</b> |
| □ Uvod   | 48        |
| □ Kako treba evaluirati (sredstva za evaluaciju) | 48        |
| ■ <b>Literatura</b>                              | <b>52</b> |



## ■ Uvod

Priručnikom „AKTIVNA OBUKA“ zaokružuje se niz publikacija izrađenih u okviru projekta «Tehnička pomoć pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa – II faza – Republika Srbija» (skraćeno: DIAL), kojeg finansira Evropska agencija za rekonstrukciju, a sprovodi konzorcijum pod vodstvom kompanije «Eurecna» iz Italije. Projekat je nastavak ranije realizovanih projekata koje je finansirala Evropska agencija za rekonstrukciju i koji su takođe imali za cilj unapređenje sistema uprave i uspostavljanje novog službeničkog sistema u Republici Srbiji.

Priručnik je namenjen, pre svega, zaposlenima u državnoj upravi koji su savladali obuku iz trenerskih veština, sa ciljem da iste dodatno usavrše, kao i svima drugima koji se nalaze pred izazovom podučavanja i zbog toga je neophodno da se upoznaju sa osnovnim aspektima učenja odraslih. Obučavanje trenera za prenošenje potrebnih veština i znanja drugima predstavlja osnovu za uspešnu realizaciju programa stručnog usavršavanja, što je i jedan od glavnih zadataka Službe za upravljanje kadrovima, u saradnji sa kojom je i pripremljen ovaj priručnik.

Cilj priručnika je isto tako da podstakne sve zainteresovane kojima je izazov da postanu predavači, da se odluče za taj interesantan, ali, istovremeno, i težak posao. Svako ko krene tim putem zaslužuje posebnu pažnju, jer time doprinosi efikasnom, sistematičnom stručnom usavršavanju državnih službenika što bitno olakšava i ubrzava proces sprovođenja reformi i modernizacije državne uprave.

Priručnik su pripremile Dubravka Velat i Radmila Radić Dudić, trenerice „Tima TRI“ u okviru Građanskih inicijativa - udruženja građana za demokratiju i civilno obrazovanje iz Beograda.

Ove dve priznate autorke imaju devetogodišnje iskustvo u svim fazama ciklusa obuke, počev od utvrđivanja potreba, preko planiranja obuke, izvođenja i evaluacije. Osmislile su i realizovale više različitih treninga za trenere, za predstavnike iz javnog i privatnog sektora. U svojoj profesionalnoj karijeri bile su angažovane na projektima decentralizacije obrazovanja u Srbiji, edukaciji predstavnika državne uprave Republike Srbije, obuci predstavnika lokalnih vlasti i zaposlenih u Skupštini Srbije, facilitaciji radionica, te implementaciji i razvoju mogih drugih programa i projekata.

U poslednjem periodu radile su i na obuci za trenerske veštine i održale treninge za predstavnike/ce Službe za upravljanje kadrovima, kao i druge zaposlene u organima državne uprave. Iskustva koje su autorke prikupile, ne samo u ovom periodu, nego i u prethodnim programima obuke, pretočile su u ovaj priručnik, prilagođavajući ga potrebama zaposlenih u državnoj upravi.

*Peter Miklič*  
Urednik

## ■ Kontinuirano učenje i razvoj

Harrison<sup>1</sup> (1997) kaže: „U životu organizacije, svakodnevno iskustvo ima najveći uticaj na učenje. To iskustvo ne sastoji se samo iz posla koje ljudi obavljaju, već i od načina njihove interakcije sa ostalima u organizaciji i od ponašanja, gledišta i vrednosti tih drugih.“ Iz toga sledi da, ako je rad kontinuiran, i razvoj može biti kontinuiran, uz uslov da ljudi razmišljaju o njemu i uče iz svojih iskustava. Mnogo su veći izgledi da se to dogodi ako se razmišljanje i učenje podstiču i u razumnoj meri ugrađuju u opšti okvir upravljanja učinkom i razvojem. IPD (Institute for Personal Development - Institut za lični razvoj) precizira sledeće u svom kodeksu prakse kontinuiranog razvoja: „Koliko je to moguće, učenje i rad moraju biti integrisani. To znači da sve zaposlene treba ohrabriti da uče iz problema, izazova i uspeha u svojim svakodnevnim aktivnostima.“

U ovom Priručniku, razvoj je definisan kao primetna promena kod pojedinca ili grupe - u njihovom znanju i razumevanju; ponašanju, stavovima i uverenjima. Razvoj može da se odvija kroz različite procese. Trening (obuka)<sup>2</sup> je samo jedan od tih procesa - jedno od sredstava pomoću kojeg se postiže razvoj pojedinca ili grupe. Ostali procesi obuhvataju i:

- Nadgledanje
- Posmatranje
- Konsultacije/Tehničku pomoć
- Učenje na poslu
- Čitanje knjige
- Gledanje videa
- Studijske posete

Sama obuka može da se odvija na nekoliko načina koji obuhvataju:

- Otvorene kurseve ili seminare<sup>3</sup> - koji su uglavnom usmereni na jednu ili više specifičnih tema, a "otvoreni" zato što učesnici dolaze iz različitih organizacija (jedinica unutar državne uprave). Na primer, otvoreni kursevi o upravljanju promenom, timskom radu, komunikaciji, izradi web stranice...
- Zatvorene treninge koji se odvijaju unutar jedne organizacije (jedinice unutar državne uprave). Na primer, obučavanje rukovodećeg osoblja unutar Ministarstva finansija o tenderskoj proceduri; obuka zaposlenih u određenom ministarstvu za izradu GOPa...

---

1 A Handbook of Human Resource Management Practice", Michael Armstrong

2 U ovom tekstu koriste se različiti termini za pojam obuka - seminar, kurs, trening. Takođe, za osobe koje sprovedu obuku, koristi se izraz "trener/ica". Namerno se ne koristi reč "predavač", da bi se istakla razlika u metodu rada.

3 U engleskom jeziku, reč "seminar" se obično koristi za sesiju koju vodi jedan član grupe (ne voditelj) koji priprema teme za diskusiju. Kurs je sesija koju vodi tutor/voditelj i ta reč se često koristi da opiše seriju sesija koje obrađuju mnoštvo tema. Certifikati mogu da se pojave kao rezultat tih kurseva. Radionica je više neformalni događaj gde se željeni cilj postiže kroz lakši proces.

- Obučavanje na poslu gde članovi organizacije obučavaju novu osobu koja je tek počela da radi. Učenje nekoga kako da vodi finansije.

Isto tako, obuka može da se razlikuje po pitanju dizajna. Postoje jednostavni kursevi, podeljeni moduli gde učesnici imaju priliku da vežbaju i programi na nekom drugom mestu, koji pomažu učesnicima da se udalje od svakodnevnog radnog okruženja i uče zajedno.

Izuzetno je važno napomenuti da pojedinačni razvoj (dakle ljudski potencijal) može da se odvija na nekoliko načina, a ne samo kroz trening. Pored toga, veoma je korisno da se podsetimo da postoje razni oblici i načini održavanja obuke. Metode treninga i razvoja koje ćemo koristiti biće određene raznim stvarima kao što su potrebe pojedinca i/ili grupe, raspoloživo vreme ili sredstva, postojeće veštine i znanje, kao i kultura u kojoj živimo. Sva ova pitanja biće razrađena kasnije, a prvo ćemo obraditi suštinu aktivne obuke i razvoja – razumevanjem kako ljudi uče.

## □ Zašto aktivna obuka?

Obuka koja podrazumeva aktivno uključivanje uče(s)nika se zasniva na našim saznanjima o tome kako odrasli uče. Naime, istraživanja i mnogi autoriteti<sup>4</sup> u ovoj oblasti ukazuju na osnovnu karakteristiku odraslih u procesu učenja, a to je da žele da budu uključeni, da budu tretirani sa uvažavanjem i poštovanjem i da imaju mogućnost da postavljaju pitanja i da odgovaraju na različite izazove. Tome su doprinele i promene u globalnom okruženju koje podrazumevaju sve veći aktivizam pojedinih grupa u društvu, promene u organizacijama koje teže ka participativnom rukovođenju, otkrića u svetu obuke i korišćenje metoda i tehnika koje se zasnivaju na grupnom radu i korišćenju ljudskih potencijala; i na kraju, najnovija istraživanja o tome kako funkcioniše ljudski mozak ukazuju na potrebu da se u većoj meri koristi (pored leve strane mozga koja je logička i racionalna) i desna strana mozga (spontana i kreativna), čemu participativne metode u velikoj meri doprinose.

Kada poredimo aktivni model obuke sa klasičnim metodom rada, možemo primetiti da se razlikuju u pogledu uloge koju ima onaj koji uči, motivaciji za učenje i u izboru sadržaja i predmetu na koji je fokusirano učenje. Možemo videti da osoba koja uči klasičnim metodama prati instrukcije, pasivno prima nove informacije, a odgovornost za proces učenja je mala. Kod interaktivnog modela se nude ideje zasnovane na iskustvu, postoji međusobna zavisnost onoga koji podučava i osobe koja uči, podstiče se aktivno učešće, a onaj koji uči preuzima odgovornost za proces učenja. Značajne su raz-

4 Navodimo samo neke pristupe i pojmove: «akciono učenje» i «timsko učenje» (Alvin Toffler), ubrzano učenje (McGill i Beaty), iskustvenog učenje (Denis Kolb, Carl Rogers), kao i «razmišljanje-u-akciji učenja» (Donald Schon, Edgar Schein). Pored ovog, prisutni su i pokreti facilitativnog učenja (Schwartz) i transformativnog učenja (Jennifer Moon). Konstruktivistički pristup stavlja naglasak na učenje sa značenjem (D.P. Ausubel). Oni koji su usredsređeni na socijalne aspekte učenja promovišu «kooperativno učenje» (D.Johnson i R.Johnson) i «integrisano učenje».

like i u pogledu motivacije. Kod klasične metode ona dolazi spolja, ide iz pritiska koji dolazi iz okruženja: od direktora, šefa, kolega, porodice i drugih izvora. Osoba koja uči ne vidi korist odmah. Kada se koristi aktivni pristup motivacija dolazi iznutra, osoba je podstaknuta da uči i odmah vidi mogućnost da znanje primeni. Kod klasične metode izbor sadržaja kontroliše nastavnik/predavač, a onome ko uči ostavljeno je malo izvora. Na drugoj strani, kod aktivnog modela sadržaj učenja je koncentrisan na životne i probleme na radnom mestu na koje ukazuje uče(s)nik. Učenje je kod klasične metode fokusirano na dobijanje informacija i činjenica, kod aktivnog na razmenu i nadograđivanje postojećih znanja i iskustava osobe koja uči.

Nekada se razlika između klasičnog i aktivnog učenja simplifikuje, zanemaruje važnost predavanja, a zaboravlja da su predavanja legitiman i neophodan način učenja i kod formalnog i kod neformalnog obrazovanja.

Aktivna obuka se u Srbiji u velikoj meri sprovodi kao deo neformalnog procesa obrazovanja. I državna uprava u Srbiji je prepoznala potrebu da se uvode metode koje će se razlikovati od klasičnih pa je programom obuke predvidela angažovanje velikog broja predavača i trenera koji koriste ove metode. Ova potreba je porepoznata i u činjenici da je SUK osmislio program obuke trenera, negujući i razvijajući sopstveni kadar koji bi programe obuke obogatio novim pristupima, tehnikama i metodama, u skladu sa trendovima u društvu. Ministarstvo prosvete i sporta je definisalo neformalno obrazovanje 2002. godine u publikaciji „Kvalitetno obrazovanje za sve“. Tamo se kaže: „Neformalno obrazovanje podrazumeva sticanje znanja i veština izvan programa formalnog sistema obrazovanja, a koja vode razvoju ličnih, socijalnih i profesionalnih kompetencija. Odrednica da je neformalno obrazovanje obrazovanje izvan formalnih programa, znači da se radi o obrazovnim programima koji se mogu organizovati podjednako u: institucijama formalnog obrazovanja, obrazovnim institucijama i organizacijama izvan formalnog sistema i u institucijama i organizacijama kojim obrazovanje nije primarna funkcija.“



## ■ Kako odrasli uče?

Učenje ima brojne ključne karakteristike, kao što je opisano u “Deklaraciji o učenju”, delu brojnih vodećih autoriteta u oblasti učenja u okviru organizacija (Honey, 1998):

- Učenje je kompleksno i višeznačno, pokriva različite pojmove, kao što su znanje, veštine, uvidi, uverenja, vrednosti, stavovi i navike.
- Učenje se može odvijati individualno, ali i kolektivno u grupama i organizacijama.
- Znanje se može steći iz svakog iskustva - neuspeha, uspeha ili nečeg između.
- Učenje je istovremeno i proces i rezultat.
- Učenje može biti rast u istom smeru ili transformacija.
- Učenje može biti svesno i nesvesno.
- Učenje može biti planirano i neplanirano.
- Rezultati učenja mogu biti željeni ali i neželjeni.
- Nema učenja bez promene.
- Učenje može biti i uzrok i posledica promene.
- Učenje ima moralnu dimenziju.

Učenje i izbor povezuju prošlost i sadašnjost i stvaraju mogućnosti koje nas vode od poznatog ka nepoznatom. Učenje za budućnost može nam dati opcije za održivi razvoj, jasnoću vizije i vrednosti, kao i ponašanje potrebno za postizanje cilja.

Ne postoji samo jedan ispravan način učenja, budući da je potrebno uskladiti različite mogućnosti i najpoželjnije stilove učenja. Iako je proces učenja suštinski interna stvar, on dobija dodatnu vrednost kada je eksplicitan i kada se deli s drugima.

Efikasnost procesa učenja može da se popravi. Ljudi, bez obzira da li uče individualno ili u grupama, timski ili u organizacijama, mogu da nauče da: analiziraju kako uče, usvoje discipline i navike kojima će poboljšati način učenja, eksperimentišu i razviju nove načine učenja, uče od ljudi iz svoje okoline i prenose naučeno u nove situacije

Naučiti kako se uči najvažnije je od svih učenja. Kada je učenje samostalno, ono postaje efikasnije i pruža veće zadovoljstvo.

Za razumevanje procesa učenja, neophodno je imati u vidu:

- proces učenja
- koncept krivulje učenja
- ključne faktore psihologije učenja
- osnovne teorije učenja: nagrađivanje, podsticaj-odgovor, kognitivna teorija i samo-efikasnost
- Kolbov ciklus učenja i stilovi učenja
- stilovi učenja (Honey i Mumford)
- učenje kako se uči
- kako se ova teorija o učenju može uspešno primeniti - uslovi za efikasno učenje

U vezi sa procesom učenja važno je imati na umu da postoje tri oblasti učenja:

- znanje - šta ljudi treba da znaju (kognitivno učenje)
- veštine - šta ljudi treba da umeju da urade
- stavovi - kako ljudi doživljavaju svoj posao

Kao što je definisao Reay<sup>5</sup> (1994), učenje je kontinuirani i prirodni fenomen. A najbolje učenje je povezano s praktičnim iskustvom - primenom u praksi.

**Ključni faktori psihologije učenja**, prema autoru Reay (1994) su:

- *Motivacija ili osećaj svrsishodnosti* - ljudi najbolje uče kada vide truda vredan krajnji cilj procesa.
- *Relevantnost za lični interes i izbor* - najbolja motivacija za učenje postiže se ako onaj ko uči veruje da je to za njega važno.
- *Učenje uz praktičnu primenu* - stara izreka kaže: "Čujem i zaboravim. Vidim i zapamtim. Uradim i razumem". Razumevanje je ključno za uspešnost i samo praksa može da omogući pravo razumevanje.
- *Sloboda da se pogreši bez posledica* - učeći i istovremeno primenjujući znači da ljudi prihvataju rizik od neuspeha. Proces učenja ili sticanja iskustva stoga mora da uveri ljude da su bezbedni i da mogu da pogreše, ali nastavnici moraju da im pomognu da iz tih grešaka uče. Kao što je Beket rekao : "Pokušaj. Pogreši. Pokušaj ponovo. Pogreši ponovo. Pogreši bolje".
- *Povratna informacija* - onaj ko uči ima potrebu za povratnom informacijom o tome kako radi, ali to se najbolje postiže tako što će se učenicima staviti na raspolaganje sredstva kojima će sami proceniti sopstveni napredak, odnosno putem samo-provere.
- *Mogućnost da ljudi uče u vreme koje im odgovara i ritmom koji njima odgovara* - učenje će biti efikasnije ako oni koji uče mogu sami da odluče, u skladu sa sopstvenim sklonostima, o tempu kojim će napredovati.

Jednu od najboljih izjava o tome kako odrali uče, je zapisao Konfučije, 451 pre Hrista:

**Ja čujem i ja zaboravim**

**Ja vidim i ja pamtim**

**Ja radim i ja razumem**

Ove tri jednostavne izjave same po sebi dovoljno govore o tome koliko je važno i neophodno aktivno učenje. Autor Mel Silberman je preradio ovu Konfučijevu izjavu tako što je osmislio Kredo aktivnog učenja:

- Kada čujem, zaboravim
- Kada čujem i vidim, zapamtim malo.
- Kada čujem, vidim i postavljam pitanja ili razgovaram sa nekim, počinjem da razumem.
- Kada čujem, vidim, razgovaram i uradim, stičem znanje i veštine.
- Kada učim druge, u potpunosti ovladam.

Autor dalje navodi podatke o prosečnom pamćenju korišćenjem različitih instruktivnih metoda:

|            |     |
|------------|-----|
| Predavanje | 5%  |
| Čitanje    | 10% |

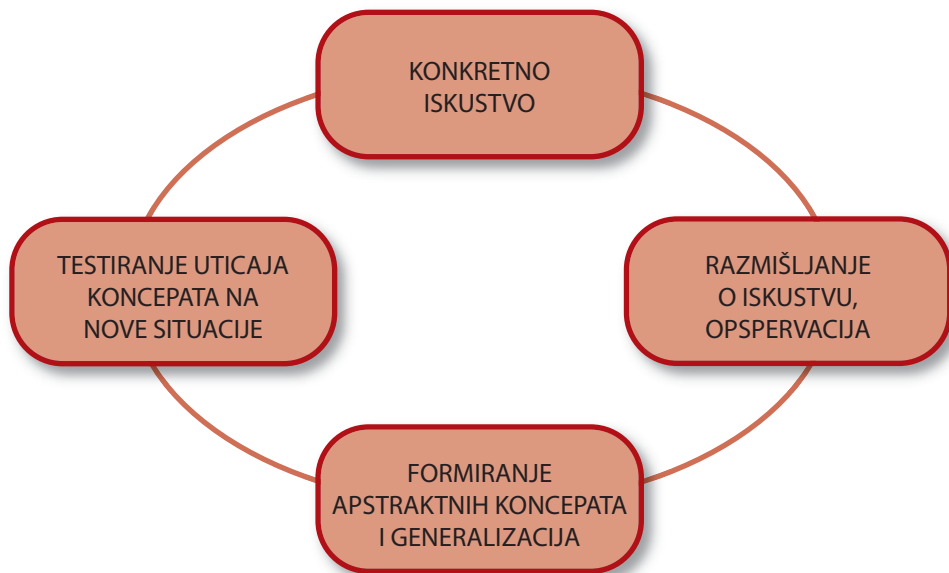
---

5 A Handbook of Human Resource Management Practice", Michael Armstrong

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Audiovizuelna sredstva      | 20% |
| Demonstracija               | 30% |
| Diskusija                   | 50% |
| Praksa kroz rad             | 75% |
| Podučavanje (učenje drugih) | 90% |

## □ Kolbov ciklus učenja

Kolb i saradnici su 1974. godine definisali ciklus učenja koji se sastoji od četiri faze, kao što je prikazano na crtežu koji sledi:



Kolb je definisao sledeće faze:

- 1. Konkretno iskustvo** - ono može biti planirano ili slučajno.
- 2. Refleksivno zapažanje** - uključuje aktivno razmišljanje o iskustvu i njegovom smislu.
- 3. Apstraktna konceptualizacija (teoretisanje)** - uopštavanje iskustva s ciljem stvaranja različitih koncepata i ideja koje mogu biti primenjene u sličnim situacijama
- 4. Aktivno eksperimentisanje** - testiranje koncepta ili ideje u novim situacijama. To će prouzrokovati novo konkretno iskustvo i ciklus ponovo započinje.

Ključ Kolbovog modela je da je to jednostavan opis pretvaranja iskustva u koncepte koji se zatim koriste kao smernica za izbor novog iskustva. Da bi efikasno učili, ljudi moraju da od posmatrača postanu učesnici, od direktno uključenih - objektivni analitičari. Kasnije ćemo više govoriti o tome kako se faze u ciklusu učenja koriste prilikom dizajna obuke, te koja je uloga trenera u svakoj od faza učenja.

## □ Stilovi učenja

Setite se, na primer, kako ste naučili da plivate kad ste bili dete? Neki od vas će se možda setiti da su naučili plivati tako što su upali u vodu ili ih je neko bacio u vodu, te su "zaplivali". Neki su se upisali na kurs plivanja, išli na časove, slušali instrukcije trenera i dobili diplomu o završenoj školi plivanja; nekima je bilo lakše da prvo prouče neku knjigu o tome kako naučiti plivati; neki su stajali sa strane i posmatrali druge kako plivaju te potom i sami pokušavali da primene uočeno, da poprave stil, da budu brži. Ovi primeri govore i različitim načinima na koji mi učimo koje je Kolb definisao na sledeći način:

- „*Accommodators*“ (akomodatori) uče kroz pokušaje i greške, kombinujući konkretno iskustvo i eksperimentalne faze ciklusa.
- „*Divergers*“ (divergentni) više vole konkretne od apstraktnih situacija i razmišljanje od aktivnog uključivanja. Takve osobe imaju veliku sposobnost imaginacije i u stanju su da sagledaju kompletnu situaciju iz različitih uglova.
- „*Convergers*“ (konvergentni) više vole da eksperimentišu sa idejama koje posmatraju sa njihove praktične strane. Njihova osnovna briga je da li je teorija primenljiva u praksi, kombinujući tako apstraktne i eksperimentalne dimenzije.
- „*Assimilators*“ (asimilatori) odgovara im da stvaraju sopstvene teorijske modele i asimiliraju brojne različite opservacije u sveukupno zajedničko objašnjenje. Na taj način oni streme ka refleksivnim i apstraktnim dimenzijama.

Medjutim, u praksi se najviše koriste opisi za stilove učenja koje su postavili autori Honey i Mumford (1986). Oni su, kao analitičari stilova učenja, identifikovali 4 stila (koja se u velikoj meri poklapaju i sa Kolbovim fazama učenja):

- *Aktivisti* se potpuno posvećuju novim iskustvima i uživaju u novim izazovima.
- *Mislioni* stoje i posmatraju nova iskustva iz različitih uglova. Oni prikupljaju podatke, razmišljaju o njima i onda donose zaključke.
- *Teoretičari* prilagođavaju i primenjuju svoje opservacije u vidu logičkih teorija. Skloni su perfekcionizmu.
- *Pragmatičari* žele da eksperimentišu sa novim idejama, pristupima i konceptima i uvere se da li funkcionišu.

Ipak, nijedan od ova četiri stila nije isključiv. Sasvim je moguće da jedna osoba bude istovremeno mislilac/teoretičar a neko drugi aktivist/pragmatičar, mislilac/pragmatičar ili čak teoretičar/pragmatičar. Takođe, stil učenja je kategorija koja se menja u zavisnosti od teme, iskustva, konteksta u kojem se uči, stepena zainteresovanosti i drugog.

Svaka osoba ima svoj lični stil učenja i jedna od najvažnijih veština koju trener treba da razvije jeste usklađivanje sopstvenog pristupa sa stilovima učenja onih koji uče. Treneri moraju poznavati te stilove učenja i podrediti im svoje pristupe, posebno imajući u vidu da trener nikada unapred ne zna koga ima u grupi učesnika i koji stilovi pretežu. Očekivanje je da će u proseku imati uvek ravnomerno zastupljene omiljene stilove učenja, te dizajn obuke treba da bude prilagođen podjednako svim stilovima učenja (svim učesnicima)

Dakle, svaki pojedinac pronalazi svoj način učenja koji je efikasniji od nekih drugih načina. Međutim razvijajući se, možemo da otkrijemo da naginjemo učenju iz jedne od faza u ciklusu, više nego iz neke druge faze – i to nazivamo **omiljeni stil učenja** (sklonost ka stilu učenja).

## □ Preduslovi za uspešno učenje

Da bi učenje bilo uspešno, potrebno je imati na umu nekoliko osnovnih preduslova koje treba zadovoljiti. Istovremeno, nikada ne treba zaboraviti da je prosečno vreme održanja pažnje 20 minuta, što posao trenera čini prilično zahtevnim. Ipak, ako se držimo nekoliko jednostavnih pravila o učenju, možemo biti sigurni da će trening biti uspešan.

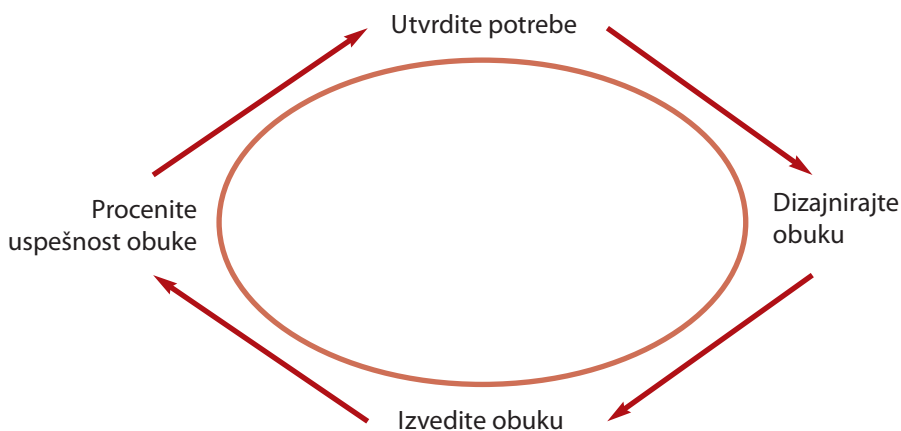
- Umetnost obučavanja sastoji se u tom da učenje ne predstavlja prisilno prihvatanje – dakle, veoma je važno da su učesnici **motivisani** da uče. Motivacija treba da dodje ili od njih samih ili kao posledica ohrabrenja njihovog okruženja (šefova, menadžera, trenera)
- Ljudi su spremniji da primene ono što su naučili ako postoje drugi u njihovoj organizaciji/okruženju koji se takođe obučavaju i koji su stekli nova znanja. Ovo je posebno važno u vezi sa kulturom organizacije i time da li se **ohrabruje i podržava učenje.**
- **Ohrabrite** učesnike na pozitivan način, vodite ih, podržite i dajte pozitivnu povratnu informaciju.
- Obezbedite da obuka **zadovolji potrebe** učesnika za učenjem. Iznesite ono što učesnici već znaju, korišćenjem njihovih reči. Pokažite da ih uvažavate. Pobrinite se da povežete ono što radite sa postojećim veštinama ljudi i njihovim razumevanjem. Odrasli će imati povećani kapacitet za učenjem ukoliko prepoznaju da dobijaju ono što im je potrebno za njihovu uspešnost, razvoj, priznanje i bolje obavljanje posla. Povedite računa da učesnici shvate kako ono što se uči ima praktičnu primenu - tj. da se nadovezuje na njihov stvarni svet

## ■ **Ciklus obuke**

Klasičan ciklus obuke se sastoji od četiri koraka, kroz koji ćemo vas provesti i u ovom priručniku:

- **Utvrđivanje potreba.** U ovom delu se bavimo uočavanjem problema, poteškoća, nedostataka, propusta i/ili nekih novih situacija koje ukazuju na potrebu za obukom.
- **Dizajn ili razvoj programa obuke.** Na osnovu utvrđenih potreba, planiramo i dizajniramo obuku ili program koji će izaći u susret utvrđenim potrebama.
- **Izvođenje obuke.** Sledi korak neposredne izvedbe, tj. obuke (treninga). Korišćenje različitih metoda je najvažniji aspekt ovog dela ciklusa.
- **Ocena uspešnosti.** Sagledavamo razliku odnosno merimo rezultate obuke. Važno nam je da znamo da li je obuka proizvela promene u sferi znanja, veština i stavova, odnosno ponašanja.

### **Ciklus obuke**



### □ **Utvrđivanje potreba**

Jedan od preduslova da obuka bude uspešna je da se utvrde potrebe učesnika/ca za učenjem. Tek kada saznamo šta su stvarne potrebe ljudi koji će biti učesnici predstojećeg seminara, radionice, predavanja ili nekog drugog vida transfera znanja, može se pristupiti njegovom dizajniranju. Postoji najmanje tri vrste potreba koje treba razmotriti pre nego što krenemo u suštinu obuke ili programa. To su:

- fizičke potrebe
- potrebe za uspostavljanjem odnosa sa drugima u grupi
- potrebe za sticanjem znanja

## Fizičke potrebe

Zadovoljenje fizičkih potreba je od ključnog značaja za uspešno učenje, a često se zanemaruje. Važno je da se u toku priprema povede računa o tome da se učesnici/ce osećaju udobno. Nema ničeg goreg od fizičke neudobnosti tokom kursa. Prvo, zato što vas ometa da se usredsredite na učenje. Drugo, zato što na simboličan način pokazuje brigu/pažnju trenera ili organizacije prema učesnicima. Nije uvek moguće kontrolisati prostoriju, nameštaj i blizinu prostorija za osveženje tokom kursa. Međutim, važno je da na najbolji mogući način iskoristimo ono što nam je na raspolaganju i otvoreno konstatujemo probleme. I da odmah odreagujemo kako bismo ih ublažili. Na primer, napravićemo više pauza tokom vrelog dana. Ukoliko je u prostoriji hladno, pokušaćemo da sa domaćinima obezbedimo dodatno grejanje.

Fizičke potrebe kojima treba posvetiti pažnju su sledeće:

- Vidljivost flipčarta i ekrana (grafoskop, projektor)
- Sobna temperatura
- Raspored nameštaja (stolica) u prostoriji - u obliku potkovice, bez stolova
- Nivo buke
- Hrana/piće
- Udobnost i pauze za odmor
- Ventilacija
- Osvetljenje
- Sigurnost, na primer, u slučaju požara

## Potrebe za uspostavljanjem odnosa sa drugima u grupi

Da bi jedna osoba postala učesnik/ca, neophodno je omogućiti joj da zadovolji društvene potrebe i to od samog početka. Pod tim se podrazumeva sledeće:

- Lično pozdraviti svaku osobu čim stigne
- Početi sa vežbama koje imaju za cilj upoznavanje kako bi se svi predstavili, da se podstakne učešće, razvije poverenje i stvori opuštenu atmosferu
- Voditi računa da zadovoljite specifične potrebe učesnika, kao, na primer, gde bi trebalo da sedi osoba sa oštećenim vidom, pisati krupnim slovima na flipčartu, itd.
- Postaviti ljude da sede na način koji je najbolji za njihovu nesmetanu komunikaciju
- Ograničiti broj učesnika zavisno od prirode kursa/programa
- Dogovoriti se o načinu rada grupe

## Potrebe za sticanjem znanja

Identifikovanje potreba za sticanjem znanja pre seminara ili na samom početku programa omogućava vam da:

- postavite ciljeve i zadatke koji najbolje odgovaraju vašim učesnicima
- prilagodite strukturu seminara ljudima, a ne obrnuto
- identifikujete radno okruženje svojih učesnika
- pripremite relevantne primere i vežbe

- odredite osnovu za evaluaciju kursa
- stvorite atmosferu “posebno za vas”

Postoji mnogo načina na koje možete da ustanovite koje su potrebe za znanjima vaših učesnika. Izbor metoda će zavisiti od vremena i novca koji su vam na raspolaganju, kao i od toga koliko su vam podaci o učesnicima dostupni pre samog seminara.

Evo nekoliko različitih tipova metoda za identifikovanje potreba učesnika za sticanjem određenih znanja i veština:

- učesnici ispunjavaju upitnik pre seminara
- kratak razgovor sa glavnom osobom ili osobama koje dogovaraju obuku
- selektivni intervjui telefonom sa reprezentativnim uzorkom učesnika
- analiza kritičnog događaja. To se radi tako što tražimo od učesnika da nam ispričaju događaje kada im je ponestalo samopouzdanja, kad nisu znali šta da rade, kad su pogrešili u proceni, izgubili tlo pod nogama, bili “na dnu” ili izneverili nekog. Prisećajući se tog događaja, ljudi mogu da identifikuju znanje, veštine ili stavove koji bi im pomogli da bolje reaguju u toj situaciji.
- tražiti od ljudi da vode dnevnik svog učenja, na primer, neprekidnu analizu kritičnih događaja
- tražiti od ljudi da vrše analizu svojih ličnih kvaliteta, ranjivosti, kao i šansi i opasnosti koje postoje u okruženju (engl. SWOT), da bi ustanovili razvojne potrebe i iskoristili šanse, a izbegli opasnosti.
- neka učesnici nacrtaju situaciju koja ih je privukla da dodju na seminar i sliku promene koju očekuju u budućnosti
- organizovati grupnu diskusiju o sadržaju seminara i pitati šta se od njega očekuje
- zamoliti ljude da na (lepljivoj) ceduljici napišu šta žele da dobiju od programa, a onda tražiti od njih da radeći u grupama svrstaju te ceduljice po kategorijama potreba.

Što više vaš metod bude podstakao učesnike da kreativno razmišljaju o svom ranijem ponašanju i kako bi voleli da ga promene u budućnosti, tim su veće šanse da ćete imati dobru osnovu za uspešan seminar.

## □ Ciljevi obuke

### Postavite ciljeve obuke

---

Nakon što je trener ustanovio koje su potrebe učesnika, te potrebe treba pretvoriti u ciljeve obuke. Ciljevi obuke se zasnivaju na potrebama učesnika i predstavljaju izjavu o tome šta učesnici treba da dobiju tokom seminara, u smislu znanja veština i promene stavova. One prožimaju tematske oblasti koje trener obrađuje tokom kursa (sadržaj); one utiču na izbor metoda koje se koriste (proces) i služe nam kao osnov da bismo ocenili da li su potrebe učesnika zadovoljene.

Važno je napomenuti da se ciljevi različito formulišu u zavisnosti od vrste promene koju želimo da proizvedemo: da li utičemo na znanje učesnika, na njihove veštine ili želimo da utičemo na stavove...



## ZNANJE / INFORMACIJE / ČINJENICE

Ciljevi za učenje znanja/informacija/činjenica sadrže reči kao što su:

|           |           |
|-----------|-----------|
| listati   | objasniti |
| imenovati | opisati   |
| reći      | upoznati  |

Na primer, ako se znanja stiču u oblasti upravljanja ljudskim resursima, cilj može glasiti: „Objasniti značaj uvodjenja novih ljudi u posao“. Ili: „Upoznavanje sa novinama u normativnoj praksi“.

## VEŠTINE

Postoje mnoge veštine, uključujući fizičke, komunikacijske, kognitivne, veštine za rešavanje problema/donošenje odluka, leaderske veštine... Ciljevi za učenje novih veština sadrže reči kao što su:

|               |            |
|---------------|------------|
| primeniti     | uraditi    |
| koristiti     | kreirati   |
| diferencirati | generisati |
| porediti      | odlučiti   |
| oceniti       | planirati  |
| analizirati   | ispitati   |
| sastaviti     | pripremiti |
| razviti       |            |

Na primer, cilj, kada je u pitanju obuka na računaru, može da glasi: „Razvijanje svesti o značaju uloge informacionih sistema u državnoj upravi.“ Ili: „Pripremiti učesnike za razumevanje zakona o ...“

## STAVOVI

Promene stavova su najteže za učenje i ocenjivanje; učenje se meri indirektno posmatranjem ponašanja. Ciljevi za učenje novih stavova sadrže, na primer, fraze kao što su: „Senzibilisati učesnike/ce na probleme osoba sa invaliditetom“.

Podučavanje stavova i ocenjivanje istih uključuje: poverenje za primenu novog znanja i veština, uvažavanje osećanja i strahova učesnika/ca, strpljenje, pažljivost, blagost u ispitivanju, istinitost, osetljivost, radoznalost, tolerantnost prema suprotnim mišljenjima, verovanje u važnost ili korisnost nečega, integritet, diplomatiju, taktičnost, posvećenost, entuzijazam i zadovoljstvo.

Valjano definisanje ciljeva, kao što je već spomenuto, otvara nam mogućnost za uspešnu edukaciju. U literaturi ćete često nailaziti na različite nivoe opštosti prilikom korišćenja reči „cilj“ i ona će se često naizmenično koristiti sa reči – „zadaci“. Važno je da znamo da govorimo o onome što očekujemo da se dogodi do kraja seminara, radionice, višemodularne edukacije. U literaturi sa engleskog govornog područja se dominantno koristi akronim SMART (engl. pametni) koji treba slediti prilikom definisanja ciljeva/zadataka seminara

|                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| (Specific)       | Specifični (određeni) |
| (Measurable)     | Merljivi              |
| (Achievable)     | Dostižni              |
| (Relevant, Real) | Relevantni, Realni    |
| (Timed)          | Vremenski određeni    |

### Cilj definisan prema SMART kriterijumima:

1. Upoznavanje državnih službenika sa procesom ocenjivanja
2. Informisanje državnih službenika o mestu i ulozi uspešnog pisanja radnih ciljeva u sprovođenju procesa ocenjivanja
3. Provežbavanje pisanja radnih ciljeva.

Ciljevi obuke moraju biti jasno određeni da bismo planirali samo ono što je moguće postići u datom vremenu trajanja seminara. Ciljeve/zadatke obuke treba razraditi zajedno sa učesnicima u pripreмноj fazi pre seminara ili na samom početku kursa. Tokom seminara treba se podsećati ciljeva koje smo postavili, a na kraju seminara učesnici mogu oceniti u kojoj meri su ciljevi treninga dostignuti. Zato na njih treba podsetiti učesnike/ce pre nego krenu da ispunjavaju evaluacioni list na kraju obuke.

## Mala pomoć za trenere:

### UOBIČAJENI TERMINI ZA FORMULISANJE CILJEVA OBUKE

- |                       |                          |                               |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| ■ analizirati         | ■ napisati               | ■ proizvesti                  |
| ■ ceniti              | ■ objasniti              | ■ promovisati                 |
| ■ demonstrirati       | ■ oceniti                | ■ proveriti                   |
| ■ diskutovati         | ■ odabrati/izabrati      | ■ razizovati                  |
| ■ formulisati         | ■ odlučiti               | ■ razjasniti                  |
| ■ identifikovati      | ■ odobriti               | ■ razlikovati                 |
| ■ ilustrovati         | ■ odrediti               | ■ razviti                     |
| ■ imenovati           | ■ opisati                | ■ reprodukovati               |
| ■ informisati         | ■ opservirati            | ■ rešiti                      |
| ■ inicirati           | ■ organizovati           | ■ revidirati                  |
| ■ instalirati         | ■ osetiti                | ■ revidirati                  |
| ■ ispitati            | ■ osvrnuti se na ...     | ■ saradjivati                 |
| ■ istražiti           | ■ otkriti                | ■ sastaviti                   |
| ■ izazvati            | ■ podeliti               | ■ studirati                   |
| ■ izbeći              | ■ pokazati               | ■ stvoriti                    |
| ■ izgraditi           | ■ pokušati               | ■ tumačiti                    |
| ■ izjasniti se        | ■ pomoći                 | ■ učiniti/uraditi             |
| ■ izlistati           | ■ postati svestan/svesna | ■ ujednačiti                  |
| ■ izolirati           | ■ postaviti              | ■ uporediti                   |
| ■ izoštriti/izbrusiti | ■ praktikovati           | ■ upoznati se sa..            |
| ■ izraziti se         | ■ (praktično vežbati)    | ■ urediti                     |
| ■ izvesti             | ■ pregovarati            | ■ uskladiti                   |
| ■ klasifikovati       | ■ prepoznati             | ■ uspostaviti                 |
| ■ konstruisati        | ■ prevesti               | ■ verbalizovati               |
| ■ locirati/smestiti   | ■ prezentirati           | ■ vizuelizirati               |
| ■ manipulisati        | ■ prihvatiti             | ■ voditi                      |
| ■ naći                | ■ prilagoditi            | ■ zaključiti                  |
| ■ nacrtati            | ■ primeniti              | ■ zaštititi                   |
| ■ naglasiti           | ■ pripremiti             | <i>I još mnogo drugih ...</i> |

## □ Dizajn obuke

Kada su utvrđeni ciljevi obuke, sledeći korak je da dizajniramo samu obuku. Dizajniranje treninga/obuke zahteva puno vremena i razmišljanja i trebalo bi mu posvetiti dosta vremena pre samog treninga.

Prvi ključni element jeste određivanje broja dana tokom kojih će trajati seminar i kako će izgledati grubi radni raspored za te dane. Model koji je postao opšte prihvaćen jeste seminar iz dva dela sa istim učesnicima, jer se pokazalo da je najkorisniji što se tiče primene znanja. To znači da postoje barem dva bloka predavanja (određen broj dana), sa vremenskim periodom između, u kome učesnici mogu pokušati da primene nešto od onoga što su naučili. U suštini, ovakvi programi seminara (na duži period, ista grupa učesnika, strukturisane situacije za primenu znanja) imaju veći učinak od kratkih kurseva od jedan do pet dana - učinak obuke se povećava time što svaki učesnik može da dobije individualne konsultacije ili tehničku pomoć.

Kada je odlučeno i dogovoreno kako će okvirno izgledati seminar, vreme je da se krene na druge elemente dizajniranja. Važno je napomenuti da je dobar trener fleksibilan kad su u pitanju potrebe i okolnosti koje neplanirano nastupe tokom seminara. Tokom priprema odredite koje predavanje ili vežba mogu da se izostave ako se ispostavi da nema dovoljno vremena za sve što je planirano. Mnogo je važnije da učesnici imaju priliku da u potpunosti savladaju jedan predmet i nauče kako da ga primene, nego da dobiju mnogo površnih informacija u kratkom roku. Kvalitet, a ne kvantitet je pravilo kojim se rukovodimo.

Svi elementi dizajna treba da su objedinjeni tako da kurs ima dinamiku, ritam, variranje tema, metoda i trenera (ako ih ima više). Seminar treba da je uzbudljiv i da održi interesovanje učesnika. Planirajte "predstavu" i održite probe pre nego što izađete na pozornicu. Kao i u pozorištu, i našoj predstavi je potreban scenario (videti prilog: primer tabele za dizajn obuke/treninga).

## Tok

---

Prvo treba osmisliti logičan tok obuke - koje teme će se obrađivati, koliko vremena će biti posvećeno svakoj od njih, kojim redom i kako ćemo povezati razne teme. Na primer, kada se dizajnira seminar o Procesu odabira kadrova u državnoj upravi, prvo će ići sesija o Značaju radnog mesta, a tek onda proces popune radnog mesta. Ili, kada se radi seminar o Finansijskom upravljanju i kontroli, počće sa Uvodom u finansijsko upravljanje i internu kontrolu, a onda će slediti Uloge u organizaciji, Pregled KOSO okvira i tako redom.

## Nivo

---

Postarajmo se da obuka bude na odgovarajućem nivou - što će zavisiti od samih učesnika i njihovog pređašnjeg iskustva. Ovo organizatori mogu delimično odrediti unapred, tako što će u najavi programa javnosti naznačiti kome je kurs namenjen (novim volonterima, iskusnim izvršnim direktorima, članovima upravnog odbora, menadžerima).

rima projekta, itd.). Pažljiv odabir učesnika je vrlo važan (ako je moguć), jer time obezbeđujemo zajedničko, ujedanačeno polazište. To znači da ćemo za one koji nemaju iskustva u radu sa kompjuterima predvideti osnovni nivo u kojem ćemo ih upoznavati sa delovima kompjutera, a tek onda pristupiti informacijama o osnovnim programima. Za one koji već imaju osnovna znanja, održaćemo viši nivo obuke u kojem ih upoznajemo sa zahtevnijim programima za rad na kompjuteru, kao što su Power Point, Access ili neki drugi program koji je polazniku kursa neophodan za posao.

## Glavne poruke (ključne tačke učenja)

---

Odredite koje su glavne poruke (ključne tačke) svake sesije. Tokom dizajna stalno imajte na umu koje su to te 3-5 najvažnijih stvari za svaku temu koju obrađujete tokom programa. To omogućava treneru da zna šta treba da prenese učesnicima i da i sam u potpunosti razume i vlada gradivom iz te oblasti. Na primer, ako se radi obuka o Strateškom planiranju i uvodni deo se odnosi na značaj strateškog planiranja uopšte, onda znači da ćemo u ovoj sesiji postaviti ključne tačke učenja koje bi mogle biti: razumevanje pojma strateškog razmišljanja i značaj koji strateško planiranje ima za svaku instituciju/organizaciju, upoznavanje sa ključnim koracima u strateškom planiranju... **Od vitalnog je značaja da trener odlično i u potpunosti poznaje materiju o kojoj govori.**

## Metode

---

Odlučite koje nastavne metode najbolje odgovaraju pojedinim planiranim sesijama. Postoji ogroman broj metoda koje možete koristiti. Prava je umetnost odlučiti koja metoda najbolje odgovara sadržaju. Metod koji odlučimo da upotrebimo mora uvek omogućiti da ključne poruke kursa budu prenete i naučene. Metode koje su zanimljive i zabavne, ali ne služe za prenošenje znanja dovešće do nezadovoljstva i frustracije učesnika. Na primer, kada se radi obuka o Ocenjivanju državnih službenika, dobro je da Pisanje radnih ciljeva, nakon kratkog, uvodnog, odnosno predavačkog dela, učesnici/ce sami isprobaju. Tada ih možete podeliti u male grupe, kako bi imali priliku da razmene znanja i iskustvo između sebe i da probaju da napišu radne ciljeve, da čuju i vide primere drugih i da kroz diskusiju razmene informacije o tome koliko su dobro napisali sopstvene ciljeve. Više o pojedinim metodama na kraju ovog poglavlja.

## Audio-vizuelna sredstva

---

Obezbedite unapred odgovarajuća audio-vizuelna sredstva (flipchart, grafoskop i slajdove, video, projektor za fotografske slajdove, slike, postere, modele). Dobro zapamtite da su audio-vizuelna sredstva pomoćna sredstva u učenju, a ne zamena za trenera (više o audiovizuelnim sredstvima o delu koji se odnosi na veštine prezentacije).

## Pisani materijali

---

Dobro pripremljeni pisani materijali su veoma važni, jer učesnici neće morati da hvataju beleške, te će moći bolje da se usredsrede na predavanje. Ti materijali će im biti izvor ko-

risnih informacija posle seminara. Ponekad uz izvode predavanja dajemo članke, opširnije tekstove o toj temi i/ili spisak knjiga koje se njome bave - sve ovo omogućava da učesnici dublje prorade teme koje ih interesuju.

## **Ostali materijali i pribor**

---

Sa sobom moramo uvek imati sav potreban pribor. Treneri obično sa sobom nose komplet materijala i pribora kao što su: markeri i flomasteri za pisanje po flipchartu, lepljivu plastiku za kačenje papira na zid, selotejp, makaze, nalepnice, itd. Međutim, ponekad je potrebno pripremiti specijalna nastavna sredstva za pojedine sesije, na primer kartice, fotokopije članka iz novina, slike ili koverte, testove, sheme i drugo.

## **Podela odgovornosti**

---

Ako radi više trenera, mora se odrediti ko je odgovoran za koju sesiju. Vrlo je važno da se izvrši jasna podela odgovornosti, kao i da odgovornost bude ravnomerno raspodeljena. O ovome se morate unapred dogovoriti, i to uglavnom zavisi od toga koji je trener kompetentan za koju oblast.

Sledi tabela dizajna, tj. format koji može da vam olakša planiranje vaše obuke.

**NAZIV SEMINARA:**

**DATUM:**

Ciljevi:

1.

2.

**Ko-treneri/ce**

**MESTO:**

| Vreme /duzina trajanja sesije | Naziv sesije | Ključne tačke učenja | Metode | Audio vizuelna pomagala | Potrebna sredstva | Vodeći trener/ica |
|-------------------------------|--------------|----------------------|--------|-------------------------|-------------------|-------------------|
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |
|                               |              |                      |        |                         |                   |                   |

## □ Metode i tehnike obučavanja

Kao što je ranije rečeno, pri izboru nastavnih metoda i tehnika rukovodimo se svojom osnovnom željom da što bolje prenesemo znanja, omogućimo učesnicima da što bolje primene naučena znanja i iskustva i da obezbedimo da ceo proces ide jednim određenim tempom. Postoji mnogo nastavnih metoda. Opisaćemo neke koje se najčešće koriste i daćemo njihove dobre i loše strane. Zapamtite da je uspešan trener kreativan; stvarajte nove metode ili prilagođavajte stare tako da bi poslužile vašoj nameni.

| Metod  | Dobre strane   | Loše strane  |
|--|--|--|
| <p><b>Brainstorming</b></p> <p>Trener postavi pitanje i traži brze odgovore koje piše na flipchart. Pravila su: bez potpitanja, objašnjenja, diskusija; ideja je da se iznese što više ideja, ma kako šašave bile.</p>                 | <p>Stimuliše uključenje svih</p> <p>Dobijamo podatke koje možemo uobličiti</p> <p>Iznose se kreativne ideje i rešenja, da se vidi šta učesnici već znaju</p>   | <p>Mora se raditi brzo, inače postaje dosadno</p> <p>Dominiraju najglasniji u grupi</p> <p>Dobijeni podaci se moraju "analizirati" na licu mesta, što je dodatni napor za trenera</p>  |
| <p><b>Rad u malim grupama (Buzz)</b></p> <p>Posle predavanja, učesnike podelimo u male grupe da razgovaraju o svojim reakcijama, iskustvima ili primeni naučenog. Možemo tražiti da svaka grupa referiše 2-3 ključne stvari.</p>       | <p>Omogućava diskusiju o najbitnijim stvarima</p> <p>Daje priliku da se razmotri primenljivost naučenog</p> <p>Čovek se oseća sigurnije nego u velikoj grupi</p> <p>Daje vreme za razmišljanje</p>                         | <p>Može skrenuti sa putanje-zato je korisno postaviti osobu koja ce pomagati grupi</p> <p>Može dugo trajati</p> <p>Gubi se tempo ako svaka grupa referiše-bolje je primeniti "izložbu" sa ispisanim flipchartovima ili da se usmeno iznese samo jedna najvažnija stvar</p> |
| <p><b>Studija slučaja</b></p> <p>Grupa dobija opis situacije sa svim podacima (obično je napisana neka stvarna situacija). Učesnici treba da odgovore na pitanja o čemu se tu radi, koje su opcije za rešavanje tog problema i sl.</p> | <p>Grupa radi sa realističnom situacijom</p> <p>Pokazuje važnost različitih percepcija i pristupa</p> <p>Izgrađuje svest o individualnim snagama</p> <p>Odvaja (oslobadja) učesnike od njihove stvarne situacije</p>       | <p>Mora da bude iz savremenog života, verodostojna i relevantna, da bi zadobila interesovanje grupe</p> <p>Zahteva pažljivu pripremu da bi pokrila glavne ciljeve/zadatke seminara.</p>  |
| <p><b>Konsultacije</b></p> <p>Sesija fokusirana samo na jednu osobu (trener i/ili mala grupa učesnika razmatra slučaj ili problem jednog člana grupe)</p>  | <p>Pomaže učesnicima da razmišljaju o temama različitim od onih iz svog radnog okruženja</p> <p>Stiče se uvid u tuđe probleme i dobija pomoć drugih u rešavanju svog problema</p> <p>Veoma relevantan za stvarni život</p> | <p>Potrebna je pomoć iskusnog voditelja da bi se razgovor usmerio - pomoći učesnicima da sami dođu do rešenja</p> <p>Oduzima mnogo vremena</p> <p>Zamorno</p> <p>Učesnici se suviše bave sopstvenim brigama</p>  |
| <p><b>Debata</b></p> <p>Dva tima zastupaju suprotne stavove o nekom problemu. Od "publike" se traži da glasa ili donese odluku o najubedljivijem argumentu</p>   | <p>Traži od učesnika da dobro razmisle o razlozima za svoje stavove</p> <p>Zahteva korišćenje veština prezentacije i govorništva</p>   | <p>Većina učesnika je pasivna</p> <p>Zahteva da učesnici budu vešti u debatama, uglavnom se ističu najdominantnije ličnosti.</p>   |

| Metod   | Dobre strane  | Loše strane  |
|---|---|--|
| <p><b>Akvarijum (Fishbowl)</b></p> <p>Postoje dve grupe: izvođačka i posmatračka. Izvođači izvode scenu ili diskutuju o nekoj temi, dok ostali imaju posmatračku ulogu (učestvuju neverbalno). Varijacija: neki od posmatrača postaju izvođači, na znak voditelja</p> | <p>Omogućava da se posmatra i/ili doživi iskustvo kroz igranje uloga</p> <p>Pružava mogućnost za feedback</p> <p>Daje uvid u problem i deluje na više nivoa</p> | <p>Velik rizik-potrebna su jasna pravila i dobar koordinador, da se ne bi nanela "šteta" nekom od učesnika</p> <p>Obavezno posmatračima dati specijalne zadatke, da bi se izbegla pasivnost</p>  |
| <p><b>Igrice i "ledolomci"</b></p> <p>Zabavne igrice koje stvaraju poverenje, razvijaju identitet i samosvest grupe, unose dinamiku i tempo</p>   | <p>Podižu nivo energije</p> <p>Olakšavaju slobodu izražavanja</p> <p>Čine učenje zabavnim</p>   | <p>Neki ih doživljavaju kao trivijalne-obično treba da imaju određenu svrhu ili cilj</p> <p>Nekad se sa njima pretera</p>  |
| <p><b>Izlaganje (predavanje ili prezentacija)</b></p> <p>Dobro strukturirano predavanje koje drži trener koje iznosi ključne stvari na koristan i zanimljiv (zabavan) način</p> <p>(videti veštine prezentacije)</p>  | <p>Korisna metoda za prenošenje osnovnog znanja</p> <p>Lako je kontrolisati trajanje</p>  | <p>Može biti suvoparno ako nema audio-vizuelnih sredstava</p> <p>Zavisí koliko dugo drži pažnju učesnika-ne bi smelo da traje duže od 20 minuta bez promene modaliteta</p> <p>Zahteva od trenera da bude neka vrsta zabavljača</p>                                 |
| <p><b>Igranje uloga (Role play)</b></p> <p>Svaki član male grupe dobija ulogu koja može ali i ne mora biti unapred objašnjena; onda ih stavljamó u situaciju gde treba da odigraju svoju ulogu</p>  | <p>Dramatično i svi uživaju</p> <p>Omogućava učesnicima da dožive razne uloge</p> <p>Izvlači vani napetosti i intrige svakodnevnih situacija</p>                | <p>Gluma može biti preterana ili odviše slaba, te gubi svrhu učenja</p> <p>Može izmaći kontroli</p> <p>Preterano ističe one članove grupe koji inače vole da se eksponiraju.</p>   |
| <p><b>Demonstracija</b></p> <p>Prezentacija metoda kako nešto uraditi. Koristi se za učenje specifičnih veština ili tehnika, kao i za prikaz <i>korak-po-korak</i> pristupa</p>   | <p>Laka je za držanje pažnje učesnika/ca</p> <p>Pokazuje praktičnu primenu metode</p> <p>Uključuje učesnike/ce kada sami/e primenjuju metod</p>                 | <p>Zahteva planiranje i pripremu unapred</p> <p>Demonstratori/ke treba da imaju dovoljno materijala za sve da bi probali metod</p> <p>Nije korisna za veće grupe</p> <p>Iziskuje davanje povratne informacije učesnicima/ama pošto su sami/e isprobali/e metod</p> |



## ■ Izvođenje obuke

Nakon što ste utvrdili potrebe, postavili ciljeve obuke i osmislili plan rada koristeći tabelu dizajna, došlo je vreme da se obuka i održi. Priprema je važan preduslov da se uopšte pojavite pred vašim učesnicima. Ono što bitno obeležava ovu fazu u ciklusu obuke, jesu: način na koji počinjete – otvarate obuku, odabrane metode i tehnike rada, vaše prezentacijske veštine, veštine facilitacije odnosno vaš sveukupni trenerski stil.

### □ Kako početi - otvaranje

Način na koji započinjete seminar u velikoj meri ukazuje na vaš pristup filozofiji učenja, na vaš stil obuke, vaše stavove prema učesnicima kao osobama koje su došle nešto da nauče. Ukoliko ste izabrali pristup koji aktivno uvodi učesnike u temu, u tom slučaju mnogo toga treba uraditi u početnoj fazi (samom otvaranju) seminara. Pod tim se misli na sledeće:

- Morate obezbediti da učesnici znaju da su dobrodošli i da cenite ono što oni donose (postojeće veštine i iskustvo). Da biste to postigli, pozdravljate ih i upoznajete sa ostalim učesnicima čak i pre početka sesije. Imajte na umu da će oni biti isto toliko nervozni kao i vi.
- Potvrdite svoj kredibilitet - trener treba da kaže dovoljno o sebi da pokaže da je "kvalifikovan" da stoji ispred grupe. Vodite računa da u našoj kulturi nije prihvatljivo preterano "samo-hvaljenje", tako da izbor informacija koje ćete plasirati na samom početku treba da vas izbalansirano predstavi u najboljem svetlu (a da istovremeno bude relevantno za učesnike).
- Upoznavanje učesnika - bedževi sa imenima su od vitalnog značaja ako se ljudi međusobno ne poznaju. Učesnici jedni drugima ne mogu zapamtiti imena već na početku, a to nećete uspeti ni vi. Bedževi sa imenima će vam to omogućiti, jer će u toku rada, za opštu atmosferu biti značajno da se oslovljavamo imenom ili prezimenom, kako bismo stvarali dobru atmosferu i grupnu dinamiku koja omogućava dobar rad. Ukoliko vaš način rada to dozvoljava, upotrebite "ledolomce" ili neki metod upoznavanja koji je kratak i efikasan. Skrenite im pažnju da će imati dovoljno prilika da se bolje upoznaju tokom seminara.
- Postavite ciljeve/zadatke obuke i prođite, zajedno sa učesnicima, kroz program kursa. Proverite da li postavljene ciljevi odgovaraju potrebama za učenjem vaših učesnika i ostavite mogućnost adaptacije.

- Ustanovite osnovna pravila ili dogovor o načinu rada. Ovo određuju sami učesnici kao način na koji žele da rade jedni sa drugima (poštovanje drugačijeg mišljenja, nepušenje, poverljivost, isključivanje mobilnih telefona...). Sve se to napiše na list papira i okači u prostoriji, a trener naglašava da svi snose jednaku odgovornost za pridržavanje ovih pravila. Ovo je pogodan trenutak da se skrene pažnja i na praktične detalje kao što su WC, aranžmani za ručak i detalji vezani za putovanje.
- Ukoliko se opredelite za interaktivan način rada, onda odmah na početku, pokažite učesnicima da će seminar biti dinamičan, a ritam brz time što će uvodna sesija biti kratka, što ćete se semnjivati sa vašim ko-trenerom (ako je to moguće), koristeći različite modalitete kao uvod u raznovrsne aktivnosti koje potom slede. Već tada naglasite da je seminar participativan i da se očekuje uključenost svih učesnika. Skrenite im pažnju da je odgovornost za učenje na njima i da vi kao trener donosite nova znanja i veštine, ali i da ste facilitator procesa učenja.

Naše je iskustvo da ako učesnici ne progovore jedni s drugima u roku od 20 minuta ili se ne pokrenu sa svojih stolica u roku od prvih sat i po, obuka im neće biti preterano interesantna.

## □ Uloga trenera u procesu učenja

Kao što smo već napomenule, odrasli imaju omiljene stilove učenja. Svaki trener treba da ima svest o tome šta svaki od navedenih stilova podrazumeva, na koji način najbolje, uči, koja vrsta atmosfere treba da se napravi da bi osoba sa određenim omiljenim stilom bila podstaknuta da uči. Sledi kratak opis ovih stilova:

Oni koji najbolje uče iz iskustva nazivaju se **AKTIVISTI** - više vole učenje iz novih iskustava gde ima uzbuđenja, gde se situacija brzo menja, gde imaju vodeću ulogu, gde mogu da stvore mnogo ideja i gde im drugi učesnici uzvraćaju ideje. Aktivisti najmanje uče od pasivnih uloga, kad moraju sami da se snalaze, kad im se daju teorije i zadaci koji se ponavljaju ili pak kad im se daju precizne instrukcije i kad nema prostora za njihovu kreativnost.

Oni koji najbolje uče razmišljajući o iskustvu nazivaju se **MISLIOCI** više vole učenje koje im pruža vremena da razmišljaju o stvarima pre nego što deluju, da izvode prethodno "istraživanje", da se povuku sa strane i da posmatraju, da revidiraju ono što se dogodilo i da imaju "bezbednu" i strukturnu razmenu sa drugima. Mislioci najmanje nauče ako treba da vode vežbe, da deluju bez razmišljanja, ako su u vremenskom škripcu, ako nisu u mogućnosti da se pozabave detaljima, te ako ne dobiju jasne instrukcije.

Oni koji najbolje uče kad pronađu smisao iskustva nazivaju se **TEORETIČARI** - više vole da uče kad mogu da istražuju logiku iza onog što im se kaže, kad se

nalaze u strukturiranim situacijama sa jasnim ciljevima, kad su potpuno intelektualno angažovani, kad mogu da analiziraju ono što im se dešava i kad im se prezentuju kompleksne ideje i zanimljive koncepcije. Teoretičari najmanje uče od aktivnosti u kojima se naglasak stavlja na osećanja tj od onih aktivnosti koje nemaju jasnu strukturu i koje od njih zahtevaju da deluju bez jasne logike.

Oni koji najbolje uče kad iskustvo pretvore u delo nazivaju se **PRAGMATIČARI** - više vole učenje koje je jasno povezano sa praksom, koje se može primeniti na njihov rad te koje je praktično i pruža mogućnost za primenu. Pragmatičari najmanje uče od aktivnosti koje nisu jasno povezane s praksom, kojima nedostaju smernice za primenu i koje ne pružaju nikakvu vidljivu korist kao što su poboljšani timski rad ili produktivniji sastanci.

Treneri moraju da strukturiraju događaje da bi omogućili zadovoljenje potreba svih stilova učenja. Ciklus učenja zahteva od učenika<sup>6</sup> da napreduje kroz četiri različite faze u procesu učenja. Uspešno učenje zahteva sposobnost da se primeni ono što se nauči u fazi 3 Uopštavanja iskustva (shvatanje značaja iskustva), u kojoj *formirate principe* koji se zasnivaju na analizi iz faze 2 (Razmišljanje o iskustvu), iskustva koje ste imali u fazi 1 (Doživlja iskustva). Ovo ne ide baš tako lako za svakog, a posebno ne za one koji su navikli da uče na osnovu predavanja. Učenje odraslih zahteva aktivno učešće učenika u procesu učenja jer se na taj način dolazi do faze 4, donosno Primene (Reagovanje na iskustvo).

Uloga trenera/ice, je stoga, da **pomogne** učeniku u procesu učenja. Dobar trener mora da ima sposobnost da razume šta se događa u svakoj fazi i da olakša proces učenja.

U ovom priručniku<sup>7</sup> ćemo ići kroz svaku od četiri faze i identifikovaćemo:

- Odgovarajuće aktivnosti tokom obuke
- Ulogu trenera/ice
- Vrste pitanja koje trener/ica može postaviti učeniku

### Faza 1: DOŽIVLJAJ ISKUSTVA

Učenik otkriva nove informacije koje zahtevaju odgovor s njegove/njene strane.

#### Aktivnosti koje treba da se koriste:

- Grupno rešavanje problema
- Studije slučaja
- Igranje uloga
- Terenske posete
- Vežbanje veština
- Igre
- Grupni zadaci

<sup>6</sup> Termin učenik u ovom tekstu će se koristiti naizmenično sa terminom osobe koja uči ili učesnika edukacije i odnosiće se na na odrasle u procesu učenja i obrazovanja.

<sup>7</sup> Prilagođeno iz „TRAINING TRAINERS FOR DEVELOPMENT“ Conducting a Workshop on Participatory Training Techniques, The Centre for Development and Population Activities, 1995

## Uloga trenera/ice

Primarna uloga trenera/ice je da **strukturiše proces**. On/a treba da predstavi ciljeve aktivnosti i da razjasni pravila, procedure, vremenska ograničenja. Informacije treba da budu prezentovane na način koji ima smisla za učesnike i koji će stimulirati njihovo interesovanje (na primer, pomoću vizuelnih dodataka i postavljanjem pitanja).

Za aktivnosti u malim grupama, trener/ica treba da da vrlo jasan zadatak. Zadatak, uključujući i pitanja za diskusiju, treba da budu ispisani na FC-u ili na papiru. Mogu se podeliti uloge, ili se mogu javiti dobrovoljci da u okviru malih grupa mere vreme, vode diskusiju, izveštavaju i slično. Iako se većina procesa odvija u kasnijoj fazi, trener/ica već sada može da postavi neka pitanja, kao na primer:

- *Ima li pitanja u vezi sa zadatkom?*
- *Da li vam treba još neka informacija?*
- *Kako napredujete?*
- *Da li vam je palo na pamet da...?*
- *Možete li biti malo određeniji?*
- *Možete li nešto više reći o tome?*
- *Da li vam pada na pamet još neka ideja?*
- *Da li ste spremni da zabeležite vaš rad na FC-u?*
- *Koliko vremena vam je još potrebno?*

## Faza 2: RAZMIŠLJANJE O ISKUSTVU

Učenici sređuju informacije koje su razvili u fazi 1. Koristiće ovu informaciju da bi razvili ključne tačke učenja o predmetu u sledećoj fazi, ali pre toga treba da analiziraju iskustvo.

### Aktivnosti koje treba da se koriste

Rad u malim grupama  
Prezentacije od strane učesnika/ca  
Diskusija u velikoj grupi  
Izveštavanje iz malih grupa

## Uloga trenera/ice

Uloga trenera/ice je da pomogne učesniku obuke da **razmisli (sagleda)** o onome što se dogodilo u fazi 1 i šta je to iskustvo značilo. Trener/ica treba da osigura da se važni aspekti iskustva ne ispuste. Uspešan način da se učesniku pomogne da se osvrne jeste da se postavljaju pitanja o tome šta se dogodilo i kako je učesnik reagovao. Faza 2 nastaje kada učesnici dele svoje ideje i reakcije sa drugima. Evo nekoliko primera različitih vrsta pitanja koje trener/ica može da postavi:

- *Šta se dogodilo?*
- *Kako ste se osećali kada ...?*
- *Da li se neko osećao drugačije?*
- *Šta ste primetili u vezi sa ...?*
- *Kako se osećate u vezi sa iskustvom...?*

- *Da li se još neko u grupi oseća isto u vezi sa ...?*
- *Da li se slažete/ne slažete sa onim šta drugi kažu? Zašto?*
- *Da li neko ima nešto da doda? Šta?*
- *Da li vas je to iznenadilo? Zašto*
- *Da li biste podelili sa nama kako vi razumete ...?*
- *Zašto niste ...?*

Obratite pažnju da trener/ica koristi otvorena pitanja da bi diskusija bila stimulirana. Otvorena pitanja su ona kojima učesnike podstičete na razmišljanje, kao ne biste dobili odgovore Da ili Ne.

### **Faza 3: UOPŠTAVANJE ISKUSTVA (shvatanje značaja iskustva)**

Učenci tumače ono o čemu je diskutovano u fazi 2 da bi utvrdili šta to znači, koje lekcije mogu da se nauče i da izvuku principe.

#### **Aktivnosti koje treba da se koriste**

Sintetička diskusija u velikoj grupi  
 Predavanja  
 Demonstracija  
 Čitanje zadataka

#### **Uloga trenera/ice**

Uloga trenera/ice je uobičajena uloga edukatora – da vodi učesnike. Više nego u bilo kojoj drugoj fazi, trener/ica treba da vlada materijom i da bude pouzdan izvor informacija. To ne znači da trener/ica treba da daju sve odgovore u ovoj fazi. U stvari, učenici će verovatno bolje usvojiti znanje ukoliko sami nađu odgovore.

Kao vodič, trener/ica pomaže učeniku da se fokusira na posledice faza iskustva i razmišljanja, tako da učenik može da potvrdi da je naučio nešto novo. Postoje dva osnovna pristupa da se ovo uradi: 1) trener/ica može da obezbedi sažetak za učenike (kao npr. predavanje ili da da domaći zadatak da se nešto pročita) ili 2) trener/ica može da postavlja pitanja koja osposobljavaju učenike da dođu do sopstvenih zaključaka (kao u diskusiji za postizanje konsenzusa). Ovaj drugi pristup zahteva vrlo jake veštine facilitiranja<sup>8</sup>.

Evo nekoliko korisnih pitanja koje trener/ica može da postavi:

- *Šta ste naučili iz ovoga?*
- *Šta vama sve ovo znači/predstavlja?*
- *Postoji li ovde neki zajednički princip?*
- *Kako se sve ovo o čemu pričamo uklapa?*
- *Da li ste stekli neki novi pogleda na ...?*
- *Koje su neke najvažnije teme koje smo ovde videli?*
- *Da li ima nekih lekcija koje možemo da naučimo iz ovoga?*

<sup>8</sup> U posebnom delu će biti više reči o veštinama facilitacije

#### Faza 4: PRIMENA (Reagovanje na iskustvo)

Da bi učesnik osetio da je trening značajan, novo učenje treba da ima veze sa njenom/njegovom životnom situacijom. U toku faze 4, učesnik pravi veze između situacije treninga i stvarnog sveta, a ove dve su retko iste. Ova veza može da se ojača kroz praksu i planiranje primene posle treninga.

#### Aktivnosti koje treba da se koriste

- Akciono planiranje
- Terenske posete
- Vežbanje novih veština
- Diskusija

#### Uloga trenera/ice

Primarna uloga trenera/ice je da vodi učesnika i da bude resurs. Kako učesnik pokušava da nešto sam uradi, trener/ica obezbeđuje savet i ohrabruje ga/nju da pokuša da poboljša nove veštine. Ključno pitane ovde jeste: «Kako da sledeći put ovo uradim drugačije, na drugi način?»

Evo nekoliko pitanja koje trener/ica može da postavi:

- *Šta vam se najviše dopalo u vezi sa ovim?*
- *Šta vam je bilo najteže?*
- *Kako možete ovo primeniti u vašoj situaciji na poslu ili nekoj drugoj oblasti?*
- *Možete li zamisliti da ovo radite sami za dve nedelje?*
- *Šta jedva čekate da radite posle treninga?*
- *Šta će vam biti najteže prilikom korišćenja ovog ...?*
- *Kako bi ova vežba mogla da bude smislenija za prilike u kojima vi radite?*
- *Da li očekujete otpor kada se vratite svom poslu?*
- *Šta možete da uradite da biste prevazišli otpor drugih?*
- *Ima li nekih oblasti koje biste želeli više da vežbate?*
- *Imate li još neka pitanja?*

#### □ Uspešan trener: neke karakteristike

Za one koji prolaze obuku za trenere jedna od najizazovnijih tema je vezana za to šta čini uspešnog trenera/icu. Svi koji stanu pred učesnike poseduju osobenosti kojih treba da budu svesni i da ih koriste kao sopstvene adute. Spisak karakteristika uspešnog trenera/ice koji sledi treba koristiti kao pomagalo u razmišljanju o vašim snagama i razvojnim potrebama, a ne kao recept za uspeh. Šta više, spisak odlika ne treba da smatrate konačnim - možda ćete vi napraviti vašu sopstvenu listu onih **karakteristika koje biste kao uspešan trener/ica želeli da posedujete.**

#### Uspešan trener/ica

- Biti suveren u znanju i uvek odlično pripremljen/a
- Biti veran sebi ili biti autentičan - znači koristiti prirodne sposobnosti i ne shvatati trening kao puki "performans".

- Imati empatiči odnos prema učesnicima i sposobnost da učesnicima pokaže da su prihvaćeni,
- Posedovati socijalne veštine i pre svega sposobnost da grupu drži na okupu i “kontrolriše” je (na pozitivan način),
- Podučavati i koristiti ideje i veštine učesnika/ca,
- Biti u potpunosti posvećen učesnicima i shvatiti šta oni osećaju/kako reaguju/kako uče, a ne biti “unutar” samog sebe i razmišljati o tome koliko ste uspešni .
- Uočavati probleme učesnika/ca i rešavati ih
- Ugraditi sistem jednakih mogućnosti<sup>9</sup> u sve oblike trenerskog rada.
- Negovati entuzijazam u vezi sa temom i objašnjavati je na interesantan način
- Olakšava učenje i ne predstavlja se kao stručnjak. To obuhvata: korišćenje iskustava učesnika i nadovezivanje na njih, poštenje u odnosu na praznine u sopstvenom znanju, pozivanje ostalih da odgovore/doprinesu, izbegavanje razvijanja zavisnosti učesnika od trenera i ohrabivanje oslanjanja na kolege/učesnike pri učenju. Ukratko rečeno, sve ovo znači da se radi o podeli moći i razvijanju samopouzdanja kod učesnika.
- Daje pozitivnu podršku i povratnu informaciju,
- Biti fleksibilan u odnosu na promenjene potrebe učesnika/ca
- Podstiče opuštenost i otvorenost koje su usmerene ka zajedničkoj odgovornosti za učenje i ka međusobnom poštovanju
- Suočava se sa pretpostavkama i nedoličnim ponašanjima na način koji podstiče učenje,
- Otvoren je za promene.
- Ima samopouzdanja i da uliva/inspiriše poverenje. On/ona stvara modele u odnosu na osnovna pravila i stara se da se grupa fokusira na njih; pruža parametre učesnicima i podstiče ih da prihvate rizike pri učenju,
- Intenzivira proces učenja putem isticanja ključnih stvari, podstiče primenu, naglašava kvalitet, a ne kvantitet, i ohrabruje konstruktivnu saradnju učesnika,
- Razume kako odrasli uče (iz iskustva, ne samo na osnovu teorije), uvodi dinamiku i raznolikost u svoj program, postavlja jasne ciljeve sa grupom i redovno proverava da li se ti ciljevi ostvaruju, uključuje sve učesnike i ne dozvoljava etiketiranje niti da neko bude izložen agresiji grupe,
- Svoju pažnju fokusira na ono što učesnicima stvarno treba i omogućava zajedničku odgovornost u procesu učenja,
- Koristi prikladan humor, studije slučaja, primere, priče i druga sredstva da bi trening bio dinamičan i uzbudljiv.
- Ima organizatorske sposobnosti tako da su uvek unapred obezbedjeni svi potrebni resursi i logistička podrška.

---

<sup>9</sup> Više o jednakim mogućnostima možete naći na kraju ovog poglavlja.

## □ Veštine prezentacije

Veštine prezentacije su važne jer je njihovo korišćenje usmereno ka što boljem prenošenju znanja i veština učesnicima obuke. Važno je da dobro upoznate sebe, da steknete uvid u to kako izgledate pred učesnicima, šta su vaše snage kako biste ih što više koristili i da spoznate koje veštine treba da razvijate. Tokom sopstvenih edukacija sigurno ste imali priliku da vidite i čujete ljude koji imaju različite stilove prezentacije. Neki su vam se svideli više, a neki manje. Kada vam se sviđa način na koji radi neki predavač ili trener, sigurno ćete poželeti da nešto od toga usvojite i sami. Pri tome uvek vodite računa da iskoristite ono što mislite da je dobro za vas i da pri tome ostanete svoji, autentični. U svakom treneru postoji jedan umetnik - glumac koji čeka da se iskaže. Ako želite da budete uspešan trener, morate dati šansu glumcu koji čuči u vama da ostane zapamćen. Zapamtite da vi kao trener sami sebi predstavljate najveći oslonac, upotrebite sve svoje potencijale u potpunosti. Takođe, zapamtite da se preko 50% poruke prenese kroz način na koji je izgovorite.

## Prezentacija - lista veština

---

### ■ Pokret i gestikulacija

- Zauzmite opušten, miran stav – vaš stav treba da odaje sigurnu osobu spremnu da stane pred brojne učesnike i da, zajedno sa njima, prodje teme koje su u programu. Oslonite se na obe noge, tada ste stabilni. Nemojte stajati prekrštenih nogu, jer to stvara sliku nesigurnosti, a za vas predstavlja opsnost da se pri pravljenju narednog koraka spotaknete.
- Polako se približavajte ljudima kada oni govore – Ukoliko se krećete dok govorite ili razgovarate sa učesnicima, činite to polako. I to odaje mir, deluje prijateljski i govori učesnicima da ih sledite.
- Izbegavajte statične poze (smokvin list), zatim igranje prstenom, markerom – Položaj smokvinog lista zauzima se kada ispružene i prekrštene ruke spustimo celom dužinom. Ako učinite ovaj gest i postanete svesni toga, prominite ga. Nemojte u rukama držati pomagala dok govorite. Marker vam treba kada pišete po tabli, nemojte njime mahati dok govorite, jer skreće pažnju učesnika. Isto se događa i ako vrtite prsten. Pažnja treba da bude usmerena na vas, ne na druge predmete.
- Neka svaki gest ima značenje (bude relevantan) – Vaša gestikulacija treba da prati ono što govorite. Ruke u vazduhu, na primer mogu da vizuelno prate vašu priču o veličini budžeta i vi u vazduhu « crtate » određenu veličinu kruga.
- Neka gest potraje – Kako vaš gest prati ono što govorite, ako, na primer govorite o visini kamatnih stopa, pa vaša ruka ide, recimo u visini glave tu treba da se malo zadrži, da bi bio relevantan za rečenicu koju upravo izgovarate.
- Neka gestovi budu malo naglašeniji nego u svakodnevnom životu – Gestikulacija trenera je nešto naglašenija nego kod uobičajene konverzacije i u diskretnoj meri pokreti treba da budu naglašeniji, a u vezi sa rečenicama koje izgovarate.



## ■ Kontakt očima

- Neka bude usklađen sa kulturom ponašanja – Kontakt očima je značajan jer i njime uspostavljate vezu sa svojim učesnicima seminara. To za našu kulturu znači da se pogled zadržava kratko vreme na jednoj osobi.
- Dovoljno, ne preterivati – Vi se sve vreme obraćate učesnicima seminara i vaš pogled je okrenut ka njima, ukoliko ovu veštinu nemate razvijenu, treba da vodite računa da i kontakt očima treba da prati vašu priču i da ne treba preterivati. Istovremeno, izbegavajte da gledate „preko“ učesnika, u pod ili u plafon jer na taj način gubite kontakt sa učesnicima.
- Pazite da ne zapostavite krajeve (“krila”) – Obično nam se događa da gledamo ispred sebe i da zaboravimo one koji sede sa leve i desne strane u odnosu na našu poziciju. Posebno pazite da se ne fokusirate na nekoga ko vas netremice gleda i klima glavom kao znak odobravanja, jer se to često dešava. Vrlo često smo skloni da „naginjemo“ jednoj strani, odnosno da se i pogledom i položajem tela obraćamo pretežno desnoj ili pretežno levoj strani. Razmislite da li to radite, i ukoliko primetite sklonost ka jednoj strani, vežbajte smišljeno obraćanje i drugoj (zapostavljenoj) strani
- Pazite da grupu ne gledate samo s leva na desno, ili obrnuto - kao na radaru – Kada se trudite da ostvarite kontakt očima sa svima u grupi, to ne znači da treba da gledate s jedne strane redom prema drugoj strani, kao na radaru. To je česta greška onih koji se trude da ostvare kontakt sa svim učesnicima.
- Pravite male pauze i smešite se kad ste sa nekim u kontaktu očima – Prijateljski odnos prema učesnicima pokazujete i blagim osmehom koji je na vašem licu kada gledate u nekoga.

## ■ Jezik, ritam, humor

- Neka bude odmeren i pristupačan - izbegavajte žargon – Vaš jezik je jedna od vaših najznačajnijih snaga. Govorite pravilno, pristupačnim rečnikom, izbegavajte izraze za koje niste sigurni da ih učesnici znaju. Još važnije, izbegavajte žargon, njemu nema mesta na obuci.
- Bolje konkretan nego apstraktan – Budite konkretni, jasni u objašnjenjima, ono što govorite ilustrujte primerima. I komplikovane stvari se mogu preneti na jednostavan način. U procesu koji vi vodite, to će dati sjajne rezultate.
- Neka mozak bude brži od jezika (“Ispeci pa reci”) – Nemojte žuriti, vladajte scenom i neka vaše reči prate vaše misli.
- Varirajte ritam, ali nikada ne žurite – Klonite se monotonosti i menjate ritam prilagodjavajući ga onome što govorite, pravite “dramske” pauze kada nešto naglašavate, zatim malo ubrzajte.
- Humor neka bude prikladan – Dobru atmosferu odlikuje i korišćenje prikladnog humora. Duhovitost podstiče interesovanje učesnika i olakšava učenje. Važna je mera i sa njim se ne sme preterati. U protivnom seminar može dobiti ton neozbiljnosti.
- Izbegavajte standardne šale i viceve - anegdote i vaše iskustvo su bolji – Priču ilustrujte anegdotama, sopstvenim i tuđim iskustvima. Nemojte nikada koristiti viceve niti pošalice uobičajene u svakodnevnom životu. Nekada oni mogu biti uvredljivi. Naročito vicevi koji su u velikoj meri diskriminatorški.

## ■ Glas

- Naučite da kontrolišete svoje disanje – Dišite mirno, naučite da kontrolišete glas i kada ste uzbudjeni. Udahnite duboko da biste smirili disanje, a onda nastavite.
- Proverite da li vas svi čuju – Sale u kojima radite neće uvek biti idealne, a ni broj učesnika. Ako je sala velika za broj učesnika, glas se u njoj gubi. Zato uvek proverite da li vas svi čuju. Naročito ako znate da ste tihi.
- Varirajte ritam, jačinu i visinu – Koristite glas kao sredstvo da privučete pažnju učesnika. Neka se smenjuju usporen i nešto brži ritam govora i visina tona.

## ■ Uključivanje učesnika

- Postavljajte pitanja – Neka vam postavljanje pitanja bude navika. Postavljajte pitanja u vezi sa temom o kojoj govorite. Ukoliko neko od učesnika zna nešto više nego ostali, pustite ga da on nešto izgovori umesto vas. Time pokazujete da poštujete tudja znanja.
- Imajte na umu da pažnja opada nakon dvadeset minuta – Oni koji vas slušaju, maksimalno su u proseku 20 minuta skoncentrisani na ono što govorite. i zbog toga je važno da ih uključujete.
- Tražite da vam daju primere - Dobro je da koristite primere koje dobijate od učesnika, tražite primere, radite na njihovim primerima, to će im biti najbliže i najkorisnije. I oni će to vrlo visoko ceniti.
- Podstičite ih da koriste ruke – Kada se kaže da učesnike podstičemo da koriste ruke, to znači da se javljaju u želji da učestvuju, da im dajete vežbe u kojima će oni sami tragati za rešenjima dok vi bdite nad svim grupama koje rade.
- Usmerite pitanja učesnika ka celoj grupi – Obratite se čitavoj grupi sa pitanjima, nemojte prozivati pojedince i pojedinke da se ne bi osećali neprijatno, javiće se oni koji imaju odgovor i žele da iznesu mišljenje. Vašim dobrim vođenjem to će doprineti da se i drugi uključe.

## ■ Odgovarajuća audio-vizuelna sredstva

- Koristite ih kada treba pojačati poruku ili kada nose poruku – Audio-vizuelna sredstva imaju značajnu ulogu u poslu koji vi radite. Ona prenose poruku ili je pojačavaju. Zato ih pažljivo planirajte.
- Ne treba imati previše A-V sredstava – Možete kombinovati različita audio-vizuelna sredstva. Radite to sa merom, nemojte preterati sa brojem različitih AV sredstava jer to može biti kontraproduktivno
- Ne preterujte sa njihovom upotrebom – Vi ste onaj čije izlaganje učesnici prate, imajte to uvek na umu i zato AV sredstva nemojte preterano koristiti.
- Sve mora da bude čitko – Ako pišete po tabli, ili unapred pripremate slajdove ili folije, uvek se trudite da to bude čitko. U protivnom, vaše izlaganje će biti prekidano pitanjima o tome šta je napisano. Ili će se učesnici medju sobom o tome konsultovati.
- Ne pričajte sa njima - ne mogu vas čuti! – Ako pišete po tabli, nemojte govoriti dok ste ka njoj okrenuti. Može se desiti da vas okolina ne čuje. A i nije lepo.

- Izbegavajte da stojite ispred njih – Veliki broj učesnika voli da prepisuje sve ono što je na tabli, čak i onda kada im napomenete da ste pripremili pisane materijale u kojima to stoji. Imaju pravo na to i zato im nemojte zaklanjati poglde.
- Neka imaju prateću ulogu - nisu oni predavači, već vi!

### ■ Planiranje audio-vizuelnih(A-V) sredstava

Upotreba audio-vizuelnih sredstava se mora planirati pre seminara. Njihova glavna svrha je da:

- Istaknu glavne ideje i gradivo
- Poboljšaju da se zapamte glavne poente
- Privuku pažnju
- Ožive izgovorenu reč
- Menjaju tempo

Ona pomažu treneru da organizuje svoju prezentaciju. A-V sredstva nikada ne smeju da zamene trenera. Trener je uvek glavno audio-vizuelno sredstvo.

### ■ Tipovi audio-vizuelnih sredstava:

- **Flipchart** - može se unapred ispisati nekoliko ključnih reči, ili još bolje, koristimo ga da u interaktivnom radu nacrtamo neki model zajedno sa učesnicima. Savet: sitne beleške ispisane olovkom sa strane flipcharta vam pomažu da ne zaboravite glavne stvari. Možemo prekriti već ispisanu stranicu i polako je otkrivati (mada je ovo mnogo bolje sa grafoskopskom folijom ili na prezentacijama uz pomoć kompjutera.) Lepljivim listićima sa strane možemo da označimo stranice koje želimo da koristimo. U svakom slučaju, unapred ispišite naslove na papirima koje ćete kasnije koristiti.
- **Slike i poster**
- **Grafoskopske folije i kompjuterska prezentacija** – Značajno je da **na** folijama ili prilikom pravljenja Power Point prezentacije vodite računa o tome da one ne budu previše ispunjene tekstom. Na njima treba da budu samo teze o kojima ćete vi više govoriti. Nema ničega dosadnijeg, tvrde brojne studije, nego kada trener ili predavač čita ono što je pripremio.
- **Videotrake** - možemo ih koristiti da snimamo učesnike. Postoje komercijalne trake o određenim temama i/ili sa relevantnim snimcima sa televizije
- **Modeli i razni predmeti**
- **Table** na kojima se piše markerima

### ■ Zlatna pravila za korišćenje audio-vizuelnih sredstava su:

- Da biste u toku vaše prezentacije uspeali da istaknete glavne ideje i gradivo, pomogli da se zapamte glavne poente, privukli pažnju, oživeli izgovorenu reč i menjali tempo, pobrinite se da:
- Pišete krupnim slovima i da budu "debeli", odnosno boldirana, kada se prezentacija priprema na kompjuteru,
- Koristite samo nekoliko ključnih reči (nema ničeg goreg od stranice sitno ispisane mnoštvom reči ili komplikovane tabele na flipchartu ili grafoskopu.)

- On o što pišete bude čitko i vidljivo
- Jednostavno i interesantno
- Bude uzbudljivo
- Prenosi samo jednu ideju, a ne mnogo ideja istovremeno.

## □ Ko-trening (rad u timu)

Ko-trening može biti zadovoljstvo i za trenere i za učesnike. Treneri mogu isprobavati ideje, dobiti podršku i povratnu informaciju, odmoriti se, upiti energiju od kolega trenera i mogu jedan drugoga zameniti kad stvari krenu kako ne treba.

Učesnici pred sobom imaju nekoliko različitih, živih audio-vizuelnih "sredstava", što poboljšava dinamizam i raznovrsnost seminara. Dodatno prisustvo dva trenera omogućava bolje praćenje učesnika, njihovih reakcija, identifikovanje potreba za fleksibilnošću u toku obuke.

Da bi kotrening bio dobitan za učesnike, važno je da se pridržavamo osnovnih principa:

- Ko-trening počinje zajedničkim planiranjem obuke, dizajniranjem i pripremom svega što će biti korišćeno u toku treninga - nikada nemojte raditi u timu sa nekim sa kime niste adekvatno učestvovali u pripremi. Nepripremljenost se vrlo lako uočava na seminaru.
- Nemojte nadigravati svog ko-trenera - nije to takmičenje, nego timski rad koji treba da se modelira prema učesnicima. Uspeh treninga je vaš zajednički, isto kao i neuspeh.
- Pružite praktičnu pomoć. Na primer, podelite pisani materijal, zalepite flip-chart listove na zid...
- Ravnomerno rasporedite sesije
- Budite drugi par očiju i ušiju koji prate reakcije učesnika. Budite spremni da se aktivno uključite kada god to kotrener očekuje od vas
- Ustanovite neka osnovna pravila, kao na primer da li je u redu da se ubacujete u sesiju koju vodi vaš kolega
- Sedite i trudite se da ne ometate rad ko-trenera - ne preturajte po papirima za svoju sesiju dok vaš kolega radi
- Dajte neverbalnu podršku i ohrabrenje, na primer, smešeci se - pokažite da ste zainteresovani i da pažljivo pratite.
- Dajte povratnu informaciju kotreneru nakon završene obuke. Dajte i konstruktivne sugestije

## □ Jednake mogućnosti za sve

**Jednake mogućnosti** su pojam kojim se označavaju politika, principi i mere koje se sprovode da bi se **svim** ljudima omogućila ravnopravnost u **svim** oblastima života. Ljudi imaju ista prava, koja su prvi put definisana Univerzalnom deklaracijom o ljudskim pra-

vima, a zatim i posebnim zakonima u većini zemalja. Međutim, dugogodišnje iskustvo onih koji se zalažu za ljudska prava ukazalo je da nije dovoljno zagarantovati ista prava, već da je potrebno pružiti svima iste mogućnosti.

Ljudi su različiti po godinama, polu, rasi, izgledu, zdravlju, fizikim i mentalnim kapacitetima. Iako smo svi mi različiti, to ne isključuje najvažniji princip ljudskih prava – jednakost. Obuka koja se organizuje u sklopu organa državne uprave treba da neguje principe jednakih mogućnosti, tako što će podučavati sve o potrebi poštovanja ljudskih prava i razvoju društva u kojem se ta prava primenjuju. Jako je važno da dobar trener ima ovo u vidu kada planira i drži seminar.

Kada smo govorili o potrebama, istakli smo značaj različitih tipova fizičkih potreba, potreba za uspostavljanje odnosa unutar grupe i potreba za saznavanjem. Jedna od prvih stvari o kojima dobar trener treba da vodi računa je pristupačnost - moramo omogućiti svakom zaposlenom da u potpunosti učestvuje u celokupnom seminaru. Treneri ne smeju praviti pretpostavke o pristupačnosti - moraju pitati ljude o njihovim potrebama u vezi sa tim. Za osobe sa invaliditetom je veoma važno da mogu doći na mesto gde se seminar održava, ulaziti i izlaziti bez oslanjanja na pomoć drugih. Putokazi i ulazi sa kosom ravni su od presudnog značaja za osobe u kolicima i ljude sa slabim vidom.

Pre seminara i tokom izvođenja, ugradite *princip jednakih mogućnosti* u sve što radite:

- Pazite da materijali obrađuju sve grupe u društvu u pozitivnom svetlu i ne prave diskriminaciju ni u jeziku, ni po ulogama i ilustracijama
- Vodite računa da vaš jezik i primeri nisu diskriminatorski
- Budite svesni da postoji opasnost od izolacije marginalizovanih grupa - ljudi iz manjinskih kultura, žena, osoba sa invaliditetom, izbeglih i raseljenih lica, različitih nacionalnosti, verskih opredeljenja, starijih ljudi..
- Budite spremni da reagujete na rasističke, seksističke i druge diskriminatorne primedbe i događaje - seminar je učenje za ceo život - uradite to tako da osoba o kojoj se radi može da nauči nešto, a ne da se oseti kažnjenom.
- Proverite da li svi učesnici mogu da vide audio-vizuelne materijale, naročito oni sa oštećenim vidom. Pitajte ljude gde bi voleli da sede da bi mogli da čitaju sa usana ili radi bolje vidljivosti.
- Obezbedite adekvatna pomagala ljudima sa oštećenim sluhom, ako je moguće
- Pazite da sve igre i vežbe uvek obuhvate SVE učesnike - nikada nemojte nikoga isključiti.
- Humor je od vitalnog značaja za dobar seminar – nema mesta za diskriminatorske viceve i one sa insinucijama.

# ■ Dinamika grupe i veštine rada sa grupom

## □ Uvod u grupnu dinamiku

Da bismo bolje razumeli dinamiku grupe kao pojam, a posebno ono što se u toku obuke dešava među učesnicima/cama, značajno je da poznamo kroz koje faze grupa prolazi u svom razvoju. Razna istraživanja su pokazala da grupe prolaze kroz nekoliko faza na putu da postanu efikasan tim: formiranje, previranje, normiranje, izvodenje i žaljenje. Ovo je posebna oblast proučavanja i mi ćemo se u ovom priručniku baviti Fazama u razvoju tima u meri koja je značajna za obuku. Dakle, osim odnosa između trenera i grupe, uspostavljaju se i odnosi među članovima grupe i to će se najbolje videti na višednevnim ili višemodularnim obukama.

## □ Faze u razvoju tima

### 1. Formiranje

Prva faza odnosi se na okupljanje grupe i interakciju među članovima. Pojedinci su tek došli na seminar i u manjoj ili većoj meri se preispituju: "Zbog čega sam ovde?", "Šta se očekuje od mene da radim?". Postoji određena doza nesigurnosti, koja direktno zavisi od količine informacija koju pojedinac/ka ima o tome šta ga/nju očekuje. Zato je važno da se već na početku ljudima daju važne informacije. Interakcija među ljudima u ovoj fazi reflektuje odnose, predrasude. Uloge koje ljudi inicijalno pokušavaju da igraju u novoj grupi obično su slične onima koje oni igraju izvan ove grupe. Oni su upravo na pragu traženja novog identiteta: svoje uloge u grupi. Ipak, valja reći da pažljivi posmatrač u ovoj fazi može da vidi i određenu dozu ushićenosti jer grupi izgleda kao da nikada neće biti problema. Iskoristite to da bi obuka bila uspešna.

### 2. Previranje

Pred grupu se postavlja zadatak koji treba da obave, ili cilj koji treba da dostignu. Na površinu izlaze osobenosti pojedinaca, međusobni uticaji. Može doći do nesuglasica između onih koji žele da se posao obavi brzo i onih koji žele da proces bude pažljiviji i sporiji. Sukobi mogu izbiti i između onih koji su već odlučili kako posao treba da bude urađen i onih koji bi da eksperimentišu. Tu je obično mnogo ličnih interesa. Neki članovi žele da pridobiju uticaj u grupi, bilo da sebe vide kao prirodne vođe (kao što su stručnjaci/ eksperti) o temama koje se diskutuju - ili zato što žele da vide kako grupa prihvata njihove prioritete i metodologiju. Drugi žele da iskoriste grupu kako bi po-

većali sopstvenu vidljivost i snagu. Članovi koji su vrlo visoko orijentisani prema zadatku mogu postati vrlo nepažljivi prema onima koji žele da se pažnja obrati na grupnu dinamiku - šta se događa među ljudima.

Do previranja dolazi kada pojedinci shvate da postoje različita mišljenja u grupi. Članovi grupe tada praktično testiraju gde su granice i dolazi do prvih konflikata i podela u grupi.

### 3. Normiranje

Faza normiranja nastaje kada ljudi shvate da moraju davati i uzimati, prihvatati kompromise i posvećivati se interesu grupe. Tada grupa stvara pravila/norme ponašanja koja regulišu način funkcionisanja i međusobne odnose. .

Članovi osećaju da više nisu skup individualaca, svaki sa svojim sopstvenim ciljevima i interesima, već pravi članovi grupe koja radi skupa na postizanju zajedničkog cilja. Bez obzira na to kako su ranije videli svoju ulogu, sada je oni vide u službi grupe. Prethodna njihova uloga podređena je novoj - pomaganju da grupa dostigne svoj cilj. Ljudi koji su bili orijentisani prema zadatku sada razumeju da je neophodno obratiti pažnju na proces u grupi - interakciju među članovima. Grupa zadobija jedinstven identitet, baš kao što su njeni članovi jedinstvene ličnosti.

### 4. Izvođenje / obavljanje posla

Nakon što je uspela da prevaziđe početne poteškoće, stvorila norme ponašanja, grupa počinje da funkcioniše dobro i efikasno izvršava zadatke. Ne samo da članovi zajedno rade na zadatku ili na cilju, oni procenjuju sopstvenu efektivnost u tome. Formalno vođstvo može biti manje izraženo ako ga članovi ukруг prolaze. Članovi tima gledaju kako da funkcionišu u nadi da će razviti mnogo efektivnije načine da dođu do cilja grupe. U ovoj fazi najbolje se uči.

### 5. Žaljenje

Žaljenje nastaje kada grupa prestane da postoji iz bilo kog razloga. U našem slučaju je to kraj obuke. Grupa formirana da prodje obuku, kada se ona završi, oseća tugu zbog rastajanja. Možda će se sresti na nekoj drugoj obuci, ali znaju da će teško to biti isti sastav.

Treba znati da ove faze ne idu uvek pravolinijski. Nekada iz grupe ode neko iznenada, neko novi se pridruži, dodju nove obaveze... Tada dolazi do novih odnosa snaga i grupa iz faze izvođenja posla, dakle, najproduktivnije faze, može da regresira u fazu previranja. Bitno je da znate da pojavljivanje problema, nekada vrlo ozbiljnih, ne mora nužno da vodi ka rasturanju grupe. Kada grupa uspe da se konsoliduje definišući pravila po kojima će funkcionisati, njeni rezultati mogu biti fascinantni. Naravno, u svemu ovome bitna je uloga pojedinaca i pojedinki, koji sa svim svojim osobenostima utiču na odnose u grupi, odnosno na dinamiku grupe. O tome kako se nositi sa pojedincima i pojedinkama koji remete dobro funkcionisanje grupe i otežavaju proces obuke, biće više reči u narednom odeljku.

## □ **Facilitacija**

Reč facilitacija se na različite načine prevodi u našem jeziku, a najčešće kao vodjenje, suvodjenje, olakšavanje procesa. Medjunarodno udruženje facilitatora ovaj termin definiše kao proces omogućavanje grupama da rade efektivno i da saradjuju. Ulogu facilitatora definišu na sledeći način: „Facilitator je osoba koja koristi znanja vezana za grupnu dinamiku, odnosno procese u grupi, da bi formulisala potrebnu strukturu, da bi interakcija u toku održavanja sastanka, skupa, radionice, bila efektivna. Facilitator se fokusira na efektivnost procesa (dinamiku) dopuštajući učesnicima da se fokusiraju na sadržaj njihovog zajedničkog rada.“

Dakle, facilitatora/ku vidimo kao osobu koja olakšava i pomaže drugima u procesu rasprave o problemima ili nekoj temi, usmerava tok rasprave kako bi grupa došla do rešenja, odnosno da bi se u grupi našao odgovor na neka pitanja.

Postoji nekoliko ključnih koraka koje je važno zapamtiti, a vezani su za vreme pre održavanja samog sastanka, konferencije, edukacije... Reč je o dolasku grupe. Učesnike/ce koji dolaze treba da dočeka facilitator/ka, predstavi se i poželi im dobrodošlicu. Sala za rad je već spremna, stolice rasporedjene prema broju učesnika i veličini prostorije, a po mogućnosti u polukrug, kako bi učesnici mogli da gledaju jedni druge i direktno komuniciraju. To je početak stvaranja mogućnosti za **harmoničan odnos**. Potom sledi **Uvod** (Demonstracija poštovanja) – Skup započinje formalnim pozdravljanjem grupe, zahvaljivanjem na dolasku. Facilitator se predstavlja, objašnjava svrhu okupljanja (treninga, sastanka, obuke, događaja) i omogućuje da se i učesnici predstave. Vreme koje se odvaja za ovaj uvodni deo treba da bude proporcionalno vremenu koje se planira za ceo događaj. Ako trening traje jedan dan, upoznavanje treba da traje do 20 minuta. Ako trening traje pet dana, sasvim sigurno proces upoznavanja može da traje i do dva sata. **Facilitacija** predstavlja proces u kojem osoba koja ga vodi omogućava da učesnici/ce dodju do željenih rezultata, odnosno da postignu postavljene ciljeve. Facilitator/ka ne mora nužno biti ekspert za temu o kojoj se govori. On/ona je tu da olakšava razmenu u grupi, pomaže pojedincima i pojedinkama da rade zajedno. Facilitator koristi znanje o grupnim procesima da bi formulisao i skicirao potrebnu strukturu za interakciju medju učesnicima tokom treninga, sastanka, radionice, okruglog stola... Facilitator se fokusira na efektivnost procesa omogućavajući učesnicima da se usmere na sadržaj i na mogućnost da ostvare ono što je planirano za skup na kojem su. Facilitator naglašava da grupa poseduje znanje i da je on/ona tu da im pomogne. On je neutralan u odnosu na temu o kojoj se diskutuje i ne izražava sopstveno mišljenje. On ostavlja grupi odlučivanje. Do toga dolazi tako što sluša prisutne, vešto ih vodi uspostavljajući zajedničke procedure. Bitno je da prepoznaje osećanja i vodi računa da se dostojanstvo i integritet svakoga u grupi poštuje. Svoj rad zasniva na uverenju da je svako u grupi jednako vredan, ima svoje mišljenje i treba mu/njoj otvoriti mogućnost da ga iskaže. Počinje diskusiju sa otvorenim pitanjima ili izjavama; koristi otvorena, ispitivačka, preusmeravajuća pitanja; parafrazira, ohrabruje tihe učesnike/ce, kontroliše dominantne članove/ice na način adekvatan kulturi. Facilitator posebno vodi računa da se nosi sa teškim učesnicima ne dovodeći u pitanje njihovo samopoštovanje. Kada se tokom diskusije napravi napredak, sledi **sumiranje** kako bi se u grupi potvrdilo ono sto je ne-



posredno pre toga postignuto. I na kraju skupa, facilitator »gura« diskusiju ka zatvaranju, sumira ili navodi učesnike/ce da sumiraju. Na kraju, pita učesnike/ce o vrednosti onoga što je uradjeno i **završava** događaj - zakazuje sledeći sastanak, vreme i mesto, ili sledeći korak. Zahvaljuje se učesnicima/ama na učešću i doprinosu.

Uloge trenera i facilitatora se razlikuju. Mi u priručniku govorimo o facilitaciji jer je ona neodvojivi deo svake interaktivne obuke s obzirom na visok stepen učešća polaznika. Iako je trener u svakom procesu obuke delimično i u ulozi facilitatora, jasno se mogu razdvojiti ove dve funkcije odnosno uloge koje se neprestano smenjuju. Opisali smo ulogu facilitatora i već možemo prepoznati osnovne razlike izmedju uloge facilitatora i trenera.

Trener uvodi nova znanja, ideje i veštine, facilitator pomaže grupi da procesira sopstvena znanja, ideje i veštine. Na primer, trener će upoznati učesnike o svim aspektima procenjivanja (nove ideje, informacije), a u ulozi facilitatora će pomoći da se o tim novim idejama diskutuje, da se iznesu sopstvena iskustva, da se porede različita rešenja, da se donese neka odluka ili zajednički reši problem. Trener vodi kroz seriju koraka da bi plasirao nova znanja i podstakao proces učenja, facilitator to radi sa namerom da se postojeće znanje u grupi iskoristi. Tokom procesa učenja trener testira znanje, upravlja procesom učenja postavljajući pitanja, podstiče da novoplasirane ideje učesnici primene, facilitator upravlja samo procesom koji treba da vodi ka uspostavljenom cilju i očekivanim ishodima, a ne plasira nova znanja. Na primer, govoreći o temi zbog koje su učesnici tu, trener izlaže, prezentuje daje zadatke učesnicima koje oni mogu rešavati u malim grupama, a kada predstavnici malih grupa izlažu ono do čega su došli, on podstiče međusobnu razmenu i zaokružuje postignuća, daje povratnu informaciju, objašnjava šta je moglo drugačije da se uradi. Facilitator parafrazira ono o čemu su pojedinci u grupi govorili, ono do čega je grupa došla i proverava da li je to nešto oko čega su se svi složili. Trener ocenjuje i analizira aktivnosti tako što zajedno sa grupom procenjuje dostignuća rada, a facilitator sažima ono do čega se došlo i formuliše zaključke. U obema ulogama, učesnici se ohrabruju da daju svoje doprinose i da budu maksimalno angažovani.

Iz navedenog se može zaključiti da je svakom treneru koji se koristi interaktivnim metodama u svom radu, odnosno koji obuku zasniva na visokom stepenu participacije učesnika, neophodno umeće facilitacije kako bi sve učesnike aktivirao, podstakao međusobnu razmenu.

## Obrazac korišćenja jezika

Obrazac korišćenja jezika u facilitaciji koriste treneri u različitim fazama toku prenošenja znanja. Sada govorimo, u prvom redu, o postavljanju pitanja, parafraziranju i sumiranju.

### 1. Postavljanje pitanja

- Otvorena pitanja: „Možete li mi dati neki primer za donošenje odluka konsenzusom“?
- Ispitivanje: „Hoćete li mi objasniti malo više o tome na koji način se elektronskom poštom može poslati dokument pisan u Word-u?“

- Usmeravanje ka drugom učesniku/ci: „*Ima li neko neke druge ideje u vezi sa fazama u razvoju tima?*“
- Ohrabrivanje drugih viđenja: „*Ima li neko drugačije viđenje ove stvari?*“
- Sumiranje: *Da li bi neko sumirao tačke koje su prezentovane do sada?*

## 2. Parafraziranje:

- Parafraziranje počinje:  
*„Ono što sam čula da ste vi rekli je da se strateški plan može praviti i za period duži od pet godina. Da li sam dobro razumela?“*  
*„Mislim da ste rekli da je za razumevanje postupka zapošljavanja potrebno da imamo na umu ne samo iskustvo kandidata i formalnu stručnu spremu, već i neformalno obrazovanje koje je neko stekao. Da li sam u pravu?“*  
*„Čini mi se da je vaše mišljenje da ako zakon nije dobro jezički formulisan, može doći do loše interpretacije nekih članova. Da li sam dobro to formulisala?“*  
*„Vaše mišljenje se razlikuje od Mininog u tome što vi mislite da jedino odličnim balansiranjem teorijskih znanja i praktične vežbe, pojedinac može ovladati veštinama korišćenja računara. Da li sam dobro razumela?“*

## 3. Sumiranje

- Početne fraze za sumiranje:  
*Ako sam dobro razumela, vi se ovako osećate u vezi sa ovom situacijom. Izgleda da postoje sledeće tačke gledišta u vezi sa ovom temom.*  
*Čini mi se da je do sada prezentovano sledeće...*  
*Mislim da se slažemo u sledećem: ono što želimo da kažemo jeste ...*

## □ „Teški“ učesnici/ce

U idealnim uslovima, svi članovi/ce grupe učestvuju podjednako u diskusiji. Međutim, ovaj ideal se retko dešava u stvarnosti. Učesnici obuke se razlikuju u nivou uključenosti, zainteresovanosti, prethodnim znanjima, motivaciji za obuku, spremnosti na saradnju, poštovanju programa, nivou asertivnosti, želji za eksponiranjem... Zbog toga i govorimo o grupnoj dinamici koja se razlikuje sa svakom novom grupom, čak i onda kada se program edukacije, korišćene metode, nivo znanja za dve grupe potpuno isti. Izraz «težak» se koristi da označi člana/icu grupe koji ili ne učestvuju ili njihovo ponašanje deluje ometajuće odnosno kontrolišuće. Uloga je facilitatora/k, ali i trenera da ohrabri aktivno i jednako učešće, da drži pod kontrolom ometajuće ili kontrolišuće ponašanje kako ono ne bi sprečilo grupu da izvrši zadatak.

Da bi ovaj važan posao mogao da se radi na zadovoljavajući način, neophodno je da onaj ko facilitira ili vodi trening dobro poznaje načine na koji se može ispoljavati ometajuće ponašanje, razloge zbog kojih najčešće do njih dolazi i kako da problem rešava. Dajemo nekoliko uputstava za trenere/ice i facilitatore/ke da imaju na umu, ukoliko se sretnu sa teškim učesnicima/ama:

### 1. Imajte na umu cilj:

- Eliminirati ili umanjiti ponašanje tako da ono ne nastavlja da ometa grupni proces ili da ne izoluje nekog od članova/ica od učestvovanja. Vaš cilj je da svi učestvuju i da iskoriste vreme namenjeno postizanju cilja koji je postavljen.

### 2. Uspostavite pravovremenu dijagnozu: dajte sebi vremena da razmislite o tome

- Razmislite kakvo je problematično ponašanje u pitanju i šta može biti razlog. Pratite grupnu dinamiku.

### 3. Sačekajte sa odgovorom/reakcijom

- Kada ste ustanovili da neko od učesnika ometa proces koji teče, nemojte reagovati odmah. Dajte sebi vremena da pažljivo procenite situaciju. Dajte vremena osobi da promeni svoje ponašanje. Dajte grupi vremena da sama kontroliše ponašanje. Najveći broj ljudi je tu zato što to žele, hoće da iskoriste vreme i sami će pokušati da reaguju. Sve je u redu dok grupa uspostavlja red pozivajući teškog učesnika na saradnju bez grubosti i vredjanja. Vodite računa da ona ne bude gruba i diskriminišuća, vi želite da se skup održi u najboljem redu i da se ostvari ono zbog čega ste tu.

### 4. Vodite brigu o svakome u grupi

- Svako ima svoje potrebe i one treba da se poštuju. Nastojte da se ophodite prema učesnicima/ama u skladu sa njihovim potrebama. Održite samopoštovanje osobe koja je uzrok problema tako što ćete intervenirati obzirno i na primeren način.

### 5. Preduzmite odgovarajuću akciju i nastavite o tome da se starate o grupnoj dinamici:

- Pristupite rešavanju problema mirno. Odaberite najbolju moguću alternativu da biste umanjili ometanje, a istovremeno održavajte samopoštovanje svih u grupi. Samo tako ćete zadržati pažnju grupe. U protivnom, možete je okrenuti protiv sebe.

## Još nekoliko saveta za rad sa grupom

Osnovna poruka ovog odeljka bi mogla biti: budite prirodni, neka svaki učesnik bude angažovan u svakom trenutku i zabavljajte se. Međutim, postoje hiljade malih saveta za rad sa grupom - neki od njih dolaze sami nakon mnogo prakse i oni mogu biti samo vaši. Slede oni koje vam mogu pomoći - pokušajte da ih savladate jedan po jedan.

- Stojte ispred grupe, nemojte sedeti – pogotovu na početku sesije. Bitno je da izgledate opušteno, a u isto vreme da budete direktni i samopouzđani.
- Obratite pažnju na to šta vam tela učesnika govore - kad primetite da neko zeva, idite napred, napravite pauzu, promenite ritam

- Održavajte kontakt očima sa svima u grupi dok govorite. Nemojte da izgleda kao da favorizujete određene ljude u grupi.
- Krećite se prostorijom ne ometajući grupu. Izbegavajte brzo kretanje i obraćanje grupi sa mesta na kome vas ne mogu lako videti.
- Neka uvek učesnici sami razmišljaju, zaključuju - nikada nemojte vi njima govoriti ono što oni mogu reći vama
- Teška pitanja - pre nego što bilo šta odgovorite, recite: "Ovo je jedno zaista interesantno pitanje." Recite da ćete se na njega vratiti tokom pauze za kafu ili ručak, postavite ga celoj grupi, recite da ne znate, ali da ćete naći odgovor.
- Izbegavajte da čitate naglas sa flipcharta ili grafoskopa - učesnici to mogu i sami - vaš zadatak je da rasvetlite problem, a ne da vežbate recitatorske sposobnosti
- Pridržavajte se planiranog vremena, osim ako se niste drugačije dogovorili
- Pazite da sve grupe ili pojedinci imaju jednak udeo, isto vreme za izlaganje, isti feedback
- Budite staloženi - ako grupa ili pojedinac znaju da se date zbuniti, neprestano će dirati u slabu tačku
- Sumirajte glavne stvari, uobličite ono što dobijete od učesnika, vodite diskusiju u željenom pravcu, razmenjujte ideje, postavljajte pitanja i pomalo izazivajte (podstičući), koristite reči koje su upotreбили učesnici - budite model - ophodite se sa njima onako kako biste voleli da se oni ophode prema vama.
- Dajte jasna uputstva (napišite ih) i proverite da li su svi razumeli
- Parafrazirajte ponavljajući izjave svojim rečima. Možete proveriti da li ste razumeli i eventualno redefinisati izjave.
- Sumirajte diskusiju. Uverite se da li su svi razumeli i nastavite u pravcu u kom želite. Vidite da li postoje određena neslaganja i ispišite zaključke.
- Pojačajte izjave koristeći se relevantnim sopstvenim iskustvom. Možete reći: «To me podsetilo na nešto što se desilo prošle godine...».
- Proverite da li male grupe ili parovi ili pojedinci rade vežbe kako treba
- Ne izigravajte eksperta ili profesora - što se više izdižete, teži će biti vaš pad
- Održavajte kontakt sa grupom - morate osetiti kada počinje neželjena situacija (kada grupa uzme nekog "na zub") i rešite problem što je pre moguće.
- Vi ste nadležni za razrešavanje konflikata i neprimerenog isticanja pojedinaca - ako smatrate za potrebno, dajte pauzu i porazgovarajte sa tim osobama -zapamtite, vi imate ovlašćenje da zamolite dotične da izađu ili napuste seminar.
- Učešće pojedinaca možete kontrolisati tako što ćete im zahvaliti, pogledom ohrabriti ili obeshrabriti pojedine učesnike, izgovoriti njihova imena ili komunicirati sa njima na neverbalan način (okrenuti se drugoj osobi), pitati ima li "još neko nešto da doda". Uvek im pokažite da ih slušate.

... i upamtite važnu poruku nepoznatog autora: „**Možda će zaboraviti ono što ste hteli da ih naučite, ali NIKADA neće zaboraviti kako ste ih tretirali**“

## ■ Povratna informacija

### □ Uvod

Specifična forma interpersonalne komunikacije je ono što zovemo povratnom informacijom, ili kako se često u literaturi sreće, fidbekom (feedback eng.). Ona je od izuzetne važnosti za uspješnu komunikaciju. Ovde ćemo se dodatno pozabaviti povratnom informacijom u funkciji obuke.

Fidbek je **reakcija** na datu informaciju ili ponašanje, zato to i zovemo **povratnom** informacijom. Njime poručujemo kako smo shvatili drugu osobu, odnosno njeno ponašanje, kao i šta mislimo o tome. To je mehanizam za davanje informacija nekoj osobi (ili grupi) o tome kako ponašanje te osobe ili grupe utiče na nas.

U toku obuke, učesnici se veoma teško nose sa kritikom koja je usmereno na njihovo ponašanje ili izvedbu. Stoga su sposobnost davanja konstruktivne povratne informacije, kao i ohrabivanje samo-refleksije, ključne veštine u procesu učenja. Fidbek nije kritika, već sugestija i pomoć u učenju. Kada nešto radimo, potrebno nam je da znamo šta smo uradili dobro i kako možemo da budemo još bolji. Ukoliko kao trener ne kažete vašim učesnicima da je ono što rade dobro, oni neće biti u mogućnosti da prepoznaju kvalitet i da ponove to što je dobro. Mnogi odrasli se suočavaju sa problemom da prepoznaju kada nešto ne rade kako treba, da uoče kada su pogrešili ili da u potpunosti treba da rade stvari drugačije. Vrlo često se kriju iza odbrambenih izjava i ponašanja, izbegavaju suočavanje sa prošlim iskustvima i nerazumevanjem i na taj način blokiraju sopstveni napredak. Kao trener, stalno ćete biti u poziciji da vodite učesnike ka samorefleksiji i da dajete povratnu informaciju na licu mesta. Istovremeno, i sami učesnici će vam svojim komentarima, reakcijama, sugestijama, pitanjima i na drugi način davati povratnu informaciju o tome da li su vas razumeli, kako vaše ponašanje utiče na njih, da li su usvojili nova znanja i veštine, u kojoj meri su zadovoljni vama kao onome ko podučava. Svrha fidbeka je da učimo, da menjamo stvari, ako je potrebno i da razmišljamo o stvarima, razmenjujemo mišljenje, razgovaramo..... Konstruktivna povratna informacija povećava samospoznaju, nudi opcije i izbor i podstiče lični razvoj. Njena uloga u procesu obuke je višestruko značajna. Ona podiže samosvest, omogućava i treneru i učesniku bolji uvid u to kako ga drugi opažaju i na koji način deluje na ljude, putokaz je za promenu, osnažuje, motiviše, omogućava dobru komunikaciju, podstiče razmišljanje.

Povratna informacija se mora davati vrlo vešto i oprezno, u protivnom, ona nije korisna, a čak može postati destruktivna. Umesto da daje primaocu korisne informacije i opcije kako da ih koristi da nešto novo nauči, ona kod primaoca stvara loš osećaj i on ne dobija ništa ili tek malo na šta bi se mogao osloniti u daljem radu.

## □ Vrste povratne informacije

Mi vrlo često dajemo i primamo povratne informacije. Nekada se one daju svesno (klimanje glavom), a nekada nesvesno (zevanje, gledanje kroz prozor). Mogu se izraziti spontano (bravo, hvala, aplauz), ali i promišljeno („Da, to mi je mnogo pomoglo.“ ili „Zahvaljujući tome mnogo sam naučila/-o.“). Vrlo često se povratna informacija izražava verbalno (izgovaramo rečenicu), odnosno neverbalno - na primer, kada aplaudiramo, ili kada se nagnemo ka nekome jer nas je zainteresovalo ono što osoba govori. Svi ovi načini mogu biti kombinovani, pa tako nekada dok rečima potvrđujemo slaganje sa sagovornikom, istovremeno klimamo glavom.

Kao što smo već naglasili, svrha davanja povratne informacije je prvenstveno isticanje onoga što je bilo dobro ili što bi se moglo popraviti u radu saradnika, dodatno pojašnjavanje delova koji nisu dobro urađeni ili shvaćeni, ispravljanje grešaka, ohrabrivanje i podsticanje za buduće učenje i primenu naučenog. U ovom procesu je važno da osoba oseti da je nešto dobila, da ima korist od povratne informacije koju je dobila o tome šta je dobro, a šta bi trebalo da popravi.

## □ Vodič za davanje povratne informacije:

- Povratna informacija treba da bude dobro pripremljena i planirana
- Prilikom pripreme i formulisanja treba biti vrlo obazriv i u najvećoj meri objektivan
- Daje se neposredno nakon događaja koji je prethodio, jer je tada najsvežije sećanje na ono što se desilo, kao i osećanja vezana za to. (Osim u izuzetnim slučajevima kada procenimo da to osoba emocionalno ne bi mogla da podnese u tom momentu. Tada davanje fidbeka možemo odložiti za kasnije.)
- Povratna informacija počinje uvek sa pozitivnim, a nastavlja sa onim što treba promeni. Pozitivnim delom otvarate mogućnost da vas osoba čuje.
- Daje se samo u vezi sa stvarima koje osoba može da promeni. Ne možete davati nekom povratnu informaciju o nečijoj visini ili boji glasa. Na to niko ne može uticati.
- Daje se limitiran broj informacija, formulisan tako da one budu jasne i kratke.
- Kada sa pozitivnog dela koji ste saopštili treba da predjete na povratnu informaciju o tome šta osoba treba da promeni, koristiti svezu „I“ umesto „ali“, „medjutim“, „mada“, „samo“...
- Formulacija povratne informacije treba da bude specifična, konkretna i određena kako bi osoba znala šta su njene snage i na kojim slabostima bi

trebalo da radi. Komentari kao što su „Super“, „Bili ste sjajni“, „Bio si loš“, ne pomažu procesu učenja jer osoba ne zna šta je bilo super, sjajno ili loše.

- Povratna informacija se uvek odnosi na ponašanje, ne na osobu. To znači da rečenica ne treba da glasi: „Ti si bio loš“, ili „Ti si bio odličan“, već „Tvoj izgovor je odličan“, „Struktura tvog predavanja je bila sjajna“, „Bilo bi dobro da u predavanjima više koristiš primere“. To je način da pomognete ljudima da steknu samouvid i razmišljaju. Vi im nudite ideje i predloge, oni će odabrati na čemu će raditi ubuduće
- Uvek treba reći da je ono što govorite lični stav, a ne opšte mišljenje
- Uvek proverite da li vas je osoba dobro razumela
- Ako je ikako moguće, pratite efekte povratne informacije koju ste dali nekoj osobi

Samo-refleksija je ključna komponenta svake povratne informacije koja teži da ohrabri učenje. Tražeći od vaših učesnika da se kritički osvrnu na sopstveni rad, vi im u stvari ukazujete na njihovu odgovornost za učenje. Isto važi i za vas kao predavača, što znači da se i sami morate kritički osvrnuti na sopstveni rad i uočavati kada stvari uradite dobro, ali i kada one zaslužuju da budu poboljšane. Međutim, većini odraslih je teško da vide, prihvate i priznaju u javnosti da njihov rad može i da se poboljša. Iako je dobro data povratna informacija korisna, nekada osoba kojoj je ona namenjena i saopštena, može reagovati burno. Važno je da i tada sačuvate svoj mir. Šta su vaše mogućnosti? Kada se neko konstruktivno suprotstavi, saslušajte tu osobu, budite otvoreni za dodatne informacije i budite spremni da promenite svoje mišljenje, ukoliko ima osnova za to. Takođe dajte osobi vreme da razmisli o vašim komentarima i vašim argumentima. I kada neko izgubi strpljenje, saslušajte ga bez raspravljanja, nastavite razgovor tek kada se osoba smiri. Treba voditi računa i o najtišima, koji se čine pasivnim i ne reaguju. Dajte im priliku da kažu ono što imaju, podstičite ih postavljanjem otvorenih pitanja.

Po završetku obuke, osvrnite se kritički na sopstvenu izvedbu, porazgovarajte sa kolegom, razmenite informacije o tome šta ste individualno i u timu uradili i da li ste dali sve od sebe (i da li ste dobili povratnu informaciju koja tome ide u prilog) da vaši učesnici odu svojim kućama sa novim znanjima i veštinama. Osoba koja nije u stanju da napravi ovakvu samo-procenu i/ili da primi informaciju od učesnika i kolege, ne treba da se bavi ovim poslom.

## ■ Evaluacija (ocena upešnosti) obuke

### □ Uvod

Ocena upešnosti obuke je sastavni njen deo i važan elemenat razvoja. Ona je važna kako bismo dobili informaciju o tome u kojoj meri su ispunjeni ciljevi postavljeni kada je obuka planirana. Ona omogućava da se vidi gde su potrebna poboljšanja ili promene kako bi trening bio efektivniji. Ocena uspešnosti se može smatrati sastavnim delom treninga. Postavljanje ciljeva i uspostavljanje metoda za merenje rezultata treba da budu osnovni deo planiranja obuke.

Većina trenera koristi model koji je razvio Donald Kirkpatrick (1994). On sugerše četiri nivoa ocene uspešnosti obuke:

1. Ocena reakcija – kako učesnici reaguju na obuku (trening) Na ovom nivou se meri trenutno zadovoljstvo učesnika
2. Ocena znanja i veštine koje su učesnici dobili ili poboljšali tokom obuke. (Kirkpatrick sugerše test sa učesnicima pre i posle obuke)
3. Ocena ponašanja – kako se naučeno primenjuje na poslu. Idealno bi, prema Kirkpatricku bilo da se ocena napravi pre obuke i nakon odredjenog perioda posle obuke
4. Ocena rezultata – kakav uticaj trening ima na organizaciju. Pri tome se misli na koristi od obuke u odnosu na troškove. Ovo je dosta teško utvrditi kao isključivi rezultat obuke. Zato se vrlo često citiraju Kirkpatrickove reči: "Budite zadovoljni sa onim što je očigledno, jer je dokaze obično nemoguće dobiti"

U vezi sa tim treba napomenuti da je dobro ocenu uspešnosti obaviti u toku obuke, na kraju obuke i posle izvesnog vremena (1 mesec) kad se učesnik vrati na posao i ima priliku da primenjuje ono što je naučio.

Evaluacija se može raditi na svakom od nabrojanih nivoa. U Kirkpatrickovom modelu lakše je početi sa prvim nivoom i ići dalje do četvrtog, uz sve veće teškoće jasnog identifikovanja promena zasnovanih isključivo na znanjima dobijenim na treningu.

### □ Kako treba evaluirati (sredstva za evaluaciju)

Postoje brojni različiti metodi za evaluaciju kursa/treninga:

- upitnik,
- telefonski intervju,
- grupne diskusije,
- navođenje učesnika da se međusobno intervjuišu,



- dodavanje “palice” kad jedan učesnik kaže nešto o tome šta su naučili i onda predaje “palicu” sledećem učesniku i tako dalje,
- crteži o tome “šta se nalazi u mojoj torbi”,
- zidne novine gde svaki učesnik lepi cedulju na 2 parčeta flipčart papira “ono što mi se najviše dopalo na treningu”; “trening bi mogao da bude i bolji tako što bi ...”,
- učesnici telima u obliku skulpture označavaju šta zajedno osećaju i tako iskazuju svoja osećanja prema treningu,
- crtež (linijski) na kojem učesnici precrtavaju linijom svaki predmet i dužinom linije označavaju da li su potrebe učenja zadovoljene, da li su delimično zadovoljene ili da li su potpuno zadovoljene,
- razmena poklona (na listu papira) gde se od svakog učesnika traži da napiše ono što je naučio i što bi moglo da koristi drugima. Ti papiri se onda saviju i stave u šešir. Učesnici u grupama izvlače papiriće i razgovaraju o tom kako bi taj poklon mogao da se praktično primeni u njihovoj sredini za učenje,
- crteži koji prezentuju šta učesnici osećaju o kontekstu, sadržaju i procesu učenja tokom treninga,
- koristiti “trenutne situacije” kad učesnici iznose svoja osećanja kako se “trenutno sad” osećaju u vezi treninga,
- “igra posledica” u kojoj svaki učesnik napiše šta je naučio i zatim to predaje sledećem učesniku. Svaki učesnik zatim iznosi daljnje sugestije o tome kako bi učesnik mogao na drugi način da koristi ono što je naučio itd. Ovi listovi se onda vraćaju prvom učesniku koji ih čita naglas kao osnov za diskusiju,
- dnevni u kojima učesnici dopunjuju dnevnik učenja sa glavnim činjenicama koje su naučili i kako se one mogu primeniti u njihovom radu,
- planiranje akcije.

**Primer evaluacionog listića:**

## Upitnik za ocenu uspešnosti seminara

Naziv seminara: \_\_\_\_\_

Datum održavanja: \_\_\_\_\_ Mesto održavanja: \_\_\_\_\_

**Molimo Vas da vašim odgovorima, komentarima i sugestijama ocenite uspešnost seminara i doprinesete poboljšanju našeg budućeg rada.**

- 1. Da li su ostvoreni ciljevi seminara?**
- u potpunosti
  - delimično
  - nisu ostvoreni

Vaš komentar:

---

---

---

- 2. Ima li ciljeva koji nisu uopšte ostvoreni i koji?**

- 3. Tokom seminara smo obradili sledeće teme:**

- Tema 1
- Tema 2
- Tema 3
- Tema 4
- Tema 5

Na koji način treba poboljšati navedene teme?

---

---

---

**4. Rad trenera/ica je bio:**

odličan       vrlo dobar       prosečan       loš

Vaš komentar:

---

---

---

**5. Šta treba poboljšati u radu trenera/ica?**

---

---

---

**6. Šta vam se najviše dopalo na seminaru?**

---

---

---

**7. Šta vam se najmanje dopalo na seminaru?**

---

---

---

**8. Vaša sugestija ili komentar na bilo koji aspekt seminara:**

---

---

---

*Hvala što ste popunili ovaj upitnik!*

**Evaluacija pomaže razvoj onog koji obučava i onog koji se obučava!**

# Literatura

Dženi Hajat, **“Umetnost obučavanja”, Priručnik za trenere/ice**, 1997.

Dušan Ondrušek, PDCS, **TRENERSKI PRISTUPI I METODOLOGIJA TRENINGA U OKVIRU TREĆEG SEKTORA**, Za Srbiju priredile: Mira Beara, Biljana Maletin, Aleksandra Vesić i Dubravka Velat, TIM TRI/Građanske inicijative 2003.

Mel Silberman, **“Active Training”, A Handbook of Techniques, Desings, Case Examples, and Tips**, Assissted by Carol Auerbach, 1998

Julius E. Eittington, **“The Winning Trainer”, Fourth Edition, Winning ways to involve people in learning**

Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**

Jules N. Pretty, Irene Guijt, John Thompson, Ian Scoones, **“Participatory Learning & Action”, A Trainer’s Guide**, Sustainable Agriculture Programme International Institute for Environment and Development, 1995

**„TRAINING TRAINERS FOR DEVELOPMENT“ Conducting a Workshop on Participatory Training Techniques**, The Centre for Development and Population Activities, 1995