

Водич

за унапређивање професионалних компетенција предавача
Адвокатске академије

Београд, 2016. године

Приредила: Радмила Радић Дудић

Штампање овог водича помогла је Мисија ОЕБС-а у Србији. Ставови изречени у публикацији припадају искључиво аутору и његовим сарадницима и не представљају нужно званичан став Мисије ОЕБС-а у Србији.

Садржај

Објашњење појмова.....	5
Важност целоживотног учења у савременој адвокатури	6
Принципи учења и утврђивање потреба за учењем	7
Колбов циклус учења.....	8
Стилови учења	9
Циклус обуке/тренинга.....	10
Методологија стручног усавршавања	12
Предавање/презентација.....	12
Рад у малим групама	13
Дискусија.....	14
Листање идеја(Бујица идеја, Brainstorming)	14
Играње улога (Role play)	15
Акваријум.....	16
Демонстрација	17
Симулација	17
Студија случаја.....	18
Учење на даљину/Е- учење	20
Планирање и припрема обуке.....	22
Дефинисање циљева и исхода.....	22
Дефинисање циља	22
Дефинисање исхода.....	22
Дизајнирање тренинга	23
Логистичка припрема	25
Извођење обуке	27
Првих 20 минута тренинга – отварање.....	27
Улога тренера у процесу учења.....	27
Комуникација	31
Врсте комуникације	31
Баријере и грешке током комуникације	34
Повратна информација.....	36
Конструктивно примање повратне информације	38
Вештине презентације.....	39
Ко-тренерски рад	42
Фацилитација и тренерски рад на тренингу.....	43
Фацилитаторске вештине вербалне комуникације	44
Групна динамика	46
Фазе у развоју групе.....	46
Како се носити са ометајућим понашањима	47
Трема	50

АБЦ за трему	51
Механизми за превазилажење треме	52
Успешан предавач/тренер	54
<i>После тренинга</i>	55
Праћење извођења (мониторинг)	55
Оцена успешности (евалуација)	55
Индикатори	57
Литература	59

Објашњење појмова

Вулнерабилан	Рањив, изложен могућности напада и повређивања, физички или емоционално.
Ејџизам	Предрасуде, стереотипи и дискриминација везани за старе људе: ускраћивање права на запошљавање, друштвено искључивање, злостављање. Неки га зову „терор младости“.
Кључне тачке учења	Наведена синтагма се односи на основне ствари које треба пренети током обуке у оквиру сваке посебне сесије (целине).
Компетенције	Термин се односи на знања, вештине и ставове који треба да обезбеде да се посао обавља на најбољи начин.
Модул	Модул се односи на заокружени скуп исхода у учењу који представљају целину. Могао би се разумети као сваки појединачни део припреме за полагање правосудног испита.
Родна равноправност	Родна равноправност подразумева једнаке могућности, једнаку видљивост и једнаку заступљеност мушкараца и жена у свим сферама приватног и јавног живота. Најчешће жртве дискриминације су жене. Разлике у поимању друштвених улога мушкараца и жене видљиве су у друштвеном, политичком, образовном и економском контексту. Уважавање родне равноправности важно је како са аспекта домаће легислативе, тако и из мера које произилазе из резолуција и конвенција које је потписала држава Србија. Дефинисана је и Уставом Републике Србије.
Сексизам	Предрасуде, стереотипи или дискриминација везана за родну припадност, доминантно према женама и девојчицама (Енциклопедија Британика).
SWOT анализа	Анализа која има широку примену. У контексту обуке се користи за добијање информација о потребама учесника за учењем у вези са знањима, вештинама и понашањима потребним за обављање посла.
Тренинг – обука	Термини се користе као синоними. Односи се на део образовног процеса који укључује искуствено, активно учење.
Фацилитација	Реч је латинског порекла и нема одговарајући превод. У контексту обуке означава олакшавање процеса учења. Фацилитација захтева познавање и разумевање процеса комуникације и динамике групе.
Флип – чарт	Табла која стоји самостално и на којој се пише директно или на закаченом папиру.

*Учење је као веслање против струје.
Чим престанеш да веслаш, неизоставно идеш уназад!*

Бенџамин Бритн

Важност целоживотног учења у савременој адвокатури

Последњих деценија прошлог, као и у 21. веку, учењу и целокупном процесу образовања посвећена су многа истраживања. Њихова сврха је да се проникне у суштину процеса, како да он сваком појединцу пружи највише што је потребно за његов развој и напредовање, овладавање знањима, вештинама и универзалним људским вредностима, како би оно што више доприносило друштвеном развоју. У контексту рада Адвокатске академије Адвокатске коморе Србије говори се о усавршавању теоријских и практичних знања и вештина потребних за стручну, независну, самосталну, делотворну и етичну адвокатуру, као делу правосудног система Републике Србије. Адвокатска академија је као своје задатке дефинисала сталну стручну обуку адвоката, адвокатских приправника, дипломираних правника и лица запослених у адвокатским канцеларијама и адвокатским ортачким друштвима, као и специјализацију адвоката. Рад на развоју система образовања од стратешког је значаја како за саму Академију, наведене циљне групе, тако и за друштво, грађане који у различитим ситуацијама користе адвокатске услуге.

Најбољи облик образовања интегрише знање и припадајуће вештине за решавање практичних проблема. То је важно и за будућност адвокатских услуга. Водич је конципиран као једно од средстава за планирање и организацију обука и тренинга и треба да допринесе њиховом квалитету и корисности за полазнике. У Водич је уграђено теоријско и практично искуство са великог броја тренинга који су организовани за судије, адвокате, тужиоце, државне службенике, полицију, наставнике, директоре основних и средњих школа, пореске инспекторе, представнике корпоративног сектора, синдиката, младе који су желели да надограде своја знања и вештине у Србији и региону. Зато ће се у њему наћи информације које су засноване на искуству партиципативног учења одраслих, коришћењу нетрадиционалних техника које доприносе не само теоријском знању већ упућују на развој вештина, као важног дела компетентности.

Принципи учења и утврђивање потреба за учењем

Истраживања говоре да одрасли морају бити мотивисани да би учили. Учење треба да буде њихова унутрашња потреба, али је неопходан и стимуланс окружења. Мотивација одраслих је врло висока и процес успешан када нова знања, вештине и вредности доприносе њиховом личном и професионалном развоју.

Процес учења¹ је фокусиран на три области: **знање** - шта појединци треба да знају - когнитивно учење, **вештине** - шта појединци треба да су у стању да ураде и **ставови** – шта људи осећају у вези са оним што раде. Успешан је када се повезује са практичним искуством. Искусвени, активни модел учења се показао као најефикаснији са аспекта примене нових знања и личног развоја. Мотивација за учењем је снажнија него код класичне методе и везана је директно за потребе и могућност примене. Активна обука нуди директно учешће. Садржај учења је фокусиран на проблеме везане за посао и омогућава надоградњу постојећих знања и искуства. Предавање је некада једини начин да се пренесу нова знања. Како пажња слушаоца траје у просеку 20 минута, а затим опада, само изврсни говорници могу подстаћи учеснике да их слушају дуже. Како не могу сви бити сјајни оратори, тренери се могу послужити неким другим техникама које подстичу фокусираност.

Истраживачи и ауторитети² у овој области указују на то да одрасли желе да буду укључени, третирани са уважавањем и да имају могућност да постављају питања и одговарају на различите изазове.

Као што је дефинисао Реи³ (Reay DG, 1994), учење је континуирани и природни феномен. А најбоље учење је повезано с практичним искуством - применом у пракси. Поред мотивације и осећаја сврсисходности, процес треба да буде релевантан за лични избор и интерес, има практичну примену и да даје могућност грешака из којих се учи. Повратна информација је неопходан саставни део који омогућава увид у напредовање.

Једну од најбољих изјава о томе како одрасли уче записао је Конфучије, 451. пре Христа:

***„Ја чујем и ја заборављам,
ја видим и ја се сећам,
ја урадим и ја разумем.”***

***„Кроз три методе ми можемо научити мудрост:
Прво, кроз осврт, што је најплеменитије;
Друго, кроз имитацију, што је најлакше;
И треће кроз искуство, што је најгорче.”***

¹ A Handbook of Human Resource Management Practice, 8th edition, Michael Armstrong.

² Наводимо само неке приступе и појмове: *акционо учење* и *тимско учесе* (Alvin Toffler), *убрзано учење* (McGill i Beaty), *искусвено учење* (Denis Kolb, Carl Rogers), као и *размишљање-у-акцији учења* (Donald Schon, Edgar Schein). Поред овог, присутни су и покрети *фацититативног учења* (Schwartz) и *трансформативног учења* (Jennifer Moon). Конструктивистички приступ ставља нагласак на учење са значењем (D.P. Ausubel). Они који су фокусирани на социјалне аспекте учења промовишу *кооперативно учење* (D.Johnson i R.Johnson) и *интегрисано учење*.

³ "A Handbook of Human Resource Management Practice", Michael Armstrong.

Једноставне изјаве довољно говоре о важности активног учења. Мел Силберман је интерпретирао Конфучијеву изјаву осмисливши кредо активног учења:

- Када чујем, заборавим.
- Када чујем и видим, запамтим мало.
- Када чујем, видим и постављам питања или разговарам са неким, почињем да разумем.
- Када чујем, видим, разговарам и урадим, стичем знање и вештине.
- Када учим друге, у потпуности овладам знањем.

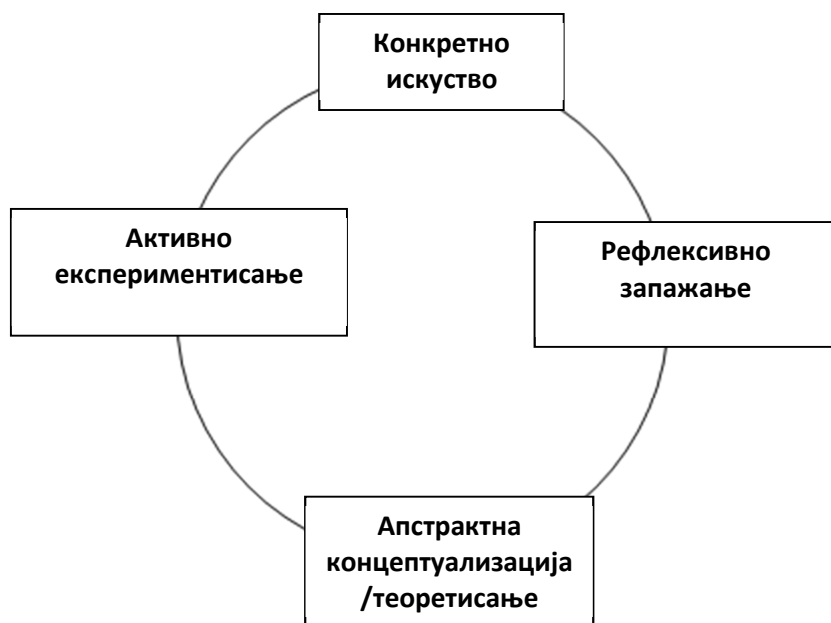
Током времена Силберманов кредо је трансформисан у ефекте појединих начина учења. Људи памте у просеку:

- 10% од онога што прочитају
- 20% од онога што чују
- 30% од онога што виде
- 50% од онога што виде и чују
- 80% од онога што кажу сами
- 90% од онога што ураде (искусе/доживе)

Треба водити рачуна и о подацима о просечном заборављању, посебно ако се оно што је учиено не користи: У просеку, човек заборавља 38% онога што је учио за 2 дана, 65% за 8 дана, а 75% за 30 дана.

Колбов циклус учења

Дејвид А. Колб је 1974. године дефинисао четири фазе циклуса учења. На његова постигнућа годинама се ослањају истраживачи који критикују или покушавају да унапреде његову теорију о експерименталном учењу. Разумевање циклуса учења врло је важно за свакога ко жели да учи и подучава.



1. *Конкретно искуство* - може бити планирано или случајно.
2. *Рефлексивно запажање/ Размишљање о искуству* - укључује активно размишљање о искуству и његовом смислу.
3. *Апстрактна концептуализација (теоретисање)* - уопштавање искуства омогућава стварање концепата и идеја који се могу применити у сличним ситуацијама.
4. *Активно експериментисање* - тестирање концепта или идеје у истим или сличним ситуацијама.

Учења подразумева пролажење кроз све четири фазе. У контексту обуке то значи обезбеђивање могућности да учесници буду активни, застану и посматрају, уче концепте/теорије и затим их примене у практичним ситуацијама. Учење не мора да иде овим редоследом. Може започети у било ком делу циклуса и бити продуктивно, уз услов да се обезбеди пролажење кроз све фазе.

Да би ефикасно учили, људи морају да од посматрача постану учесници, од директно укључених - објективни аналитичари. Због тога предавачи и тренери размишљају о томе како ће нова знања представити полазницима. Колб је сматрао да постоје четири стила учења који одговарају циклусу учења:

- „*Accommodators*“ (акомодатори) уче кроз покушаје и грешке, комбинујући конкретно искуство и експерименталне фазе циклуса. Они раде, активни су.
- „*Divergers*“ (дивергентни) више воле конкретне од апстрактних ситуација и размишљање од активног укључивања.
- „*Convergers*“ (конвергентни) њихова основна брига је примењивост теорије у пракси. Доносе закључке.
- „*Assimilators*“ (асимилатори) стварају теоријске моделе. Размишљају шта у будућности чинити са наученим.

Стилови учења

Питер Хани и Ален Мамфорд (1986) су адаптирали Колбов модел. Променили су називе фаза: Доживљај искуства, Разматрање искуства, Закључивање на основу искуства, Планирање наредних корака. Стилове учења су назвали: Активиста, Мислилац, Теоретичар и Прагматичар. То је основ за упитник који омогућава препознавање омиљених стилова учења сваког човека. Најчешће људи имају два омиљена стила учења, мада уче из сва четири. Познавања стилова учења омогућава тренерима да сви учесници прођу кроз четири фазе циклуса учења.

У пракси се највише користе описи за стилове учења које су поставили Хани и Мамфорд⁴.

- *Активисти* уче из нових искустава. Најмање уче када су пасивни упућени на теорију. Не воле прецизне инструкције које не остављају простор за креативност.
- *Мислиоци* посматрају нова искуства из различитих углова. Прикупљају податке, размишљају о њима и доносе закључке. Треба им простор за размишљање пре деловања. Најмање уче ако треба да воде вежбе, да делују без размишљања, ако су у временском шкрипцу или нису у могућности да се позабаве детаљима. Потребне су им јасне инструкције.
- *Теоретичари* траже смисао искуства, логику која стоји иза претпоставки и концепата. Воле структуриране ситуацијама са јасним циљевима, када су потпуно интелектуално ангажовани и анализирају. Најмање уче из активности у којима се нагласак ставља на осећања, када активности немају јасну структуру и када се од њих захтева да делују без јасне логике.
- *Прагматичари* желе да експериментишу са новим идејама, приступима и концептима и увере се да ли функционишу. Морају да виде везу између учења и практичне примене знања. Уче кад искуство претворе у дело. Најмање уче из активности које нису јасно повезане с праксом, без смерница за примену.

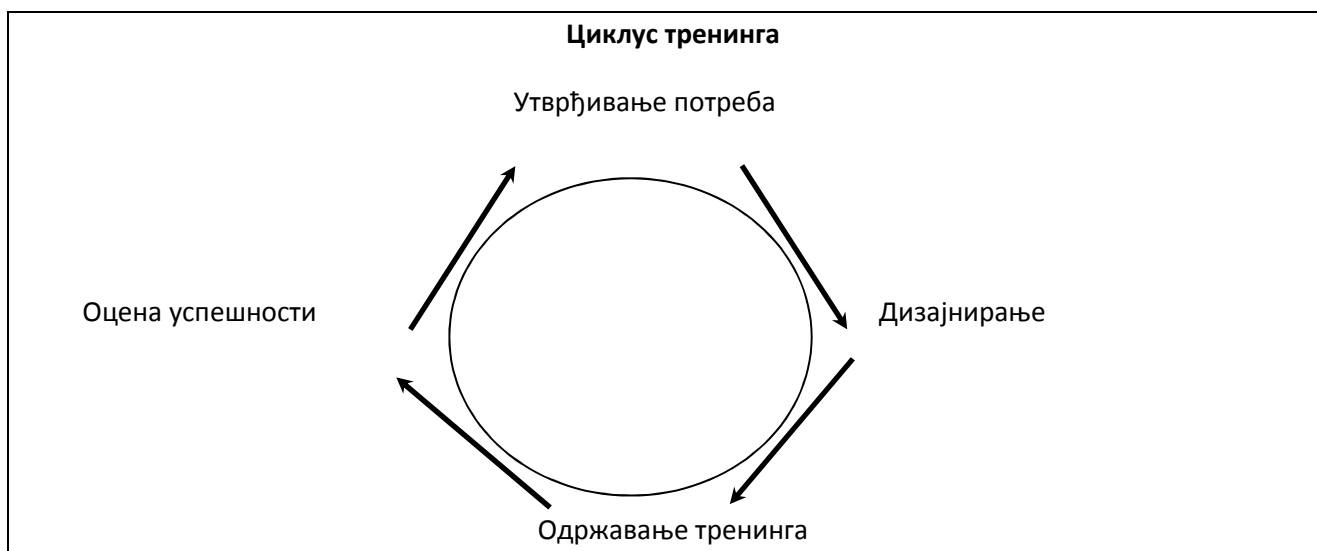
Ниједан од ова четири стила није искључив. Сасвим је могуће да особа буде истовремено мислилац/теоретичар, а неко други активист/прагматичар, мислилац/прагматичар или чак

⁴ Honey, P. & Mumford, A. Manual of Learning Styles, London.

теоретичар/прагматичар. Стил учења је се мења у зависности од теме, искуства, контекста у којем се учи, степена заинтересованости ...

Циклус обуке/тренинга

Мало је вероватно да ће процес обуке без сагледаних потреба за учењем бити успешан. Зато, примера ради, Адвокатска академија има изграђен план годишњег образовања адвокатских приправника за полагање правосудног испита. У сагласности је са процесом и садржајем правосудног испита, а планирано је даље адаптирање у складу са потребама полазника. На основу утврђених потреба учесника и учесница, планира се обука и дизајнира сваки тренинг. После сваког тренинга учесници оцењују његову вредност и квалитет.



Анализа потреба за учењем

Континуирано учење је основа успешне пословне стратегије. Да би оно било релевантно, неопходна је анализа потреба за учењем. Анализира се која знања, вештине и понашања су учесницима потребни да би унапредили своје професионалне компетенције и брже остваривали пословне циљеве. За саму обуку одређивање потреба за учењем је неопходна да би се одредио садржај, ниво знања, структура тренинга, специфичности на које треба одговорити адекватним примерима у току обуке. То је основ за постављање исхода, као и за оцену успешности. Планирање тренинга на основу претпоставки је неадекватан одговор на очекивања учесника, а исход неизvestан.

Анализа потреба за учењем се може обавити на различите начине, а зависи од расположивог времена и средстава. Информације је најбоље добити директно од будућих учесника. Они могу попунити посебно припремљен уптник, а може се обавити и директан разговор. Садржај и ниво потребних знања и вештина може да представи неко ко има довољно увида. Корисна је персонална или групна SWOT анализа у којој се добијају информације о постојећим и потребним знањима у контексту рада тима, организације или институције у којој учесници раде. На располагању су фокус групе, анализа критичних догађаја, па чак и свеобухватно истраживање. На основу утврђених потреба, поставља се циљ учења, планирају исходи, а онда дизајнира тренинг.

Да би се током тренингу обезбедила атмосфера погодна за учење, треба повести рачуна о још две потребе везане за овај процес: физичке потребе и тзв. социјалне потребе.

Физичке потребе

Физичке потребе на тренингу односе се на оно што обезбеђује добар процес и омогућава усмерену пажњу:

- Видљивост флип-чарт табле или пројектног платна,
- Добра осветљеност,
- Пријатна температура (ни превише хладно, ни превише топло),
- Ниво буке у просторији,
- Вентилација,
- Распоред седења у просторији,
- Паузе током тренинга,
- ...

Социјалне потребе

Социјалне потребе у групи која учи везане су за динамику групе и треба да омогући ефикасно учење. Позитивна атмосфера и указивање на то како ће се за време семинара радити и комуницирати демонстрира се и пре него он формално започне. Тренер је у просторији за рад пре него учесници почну да се окупљају. Свакога лично поздравља, а уколико се ради о непознатим учесницима са сваким се лично упознаје. Ово се односи на тренинге коју обухватају групу до 25 људи.

Одговор на социјалне потребе учесника је и само представљање тренера и представљање свих учесника на почетку. То је прави корак у подстицању учешћа и ствара опуштеној атмосфери која погодује за учење (више речи о овоме ће бити у делу о отварању тренинга). Радозналост која је карактеристична за већину људи када се нађу међу непознатима на истом послу је задовољена. Чули су имена и одакле долазе остали.

Методологија стручног усавршавања

На основу испитаних потреба и разумевања начина на који уче одрасли, постављеног циља и исхода доноси се одлука о избору техника које ће се користити на тренингу. Одређивању технике приступа се мудро и уз промишљање ефеката које ће имати на групу. Листа техника је дуга и стално се развија. Суштина употребе различитих техника боље се разуме на основу увида у разлику између партиципативног, савременог приступа учењу и традиционалног учења.

Традиционално предавање	Партиципативни тренинг
Улога наставника је да саопште онима који уче шта треба да знају	Улога тренера је да поставља питања и олакшава процес
Наставник је образованији и искуснији	И тренер и онај који учи су образовани и искусни
Наставник дели своје знање предавајући	Свако треба да размишља самостално, да своје идеје, искуства и експертизу дели са другима
Улога наставника је да саопшти онима који уче шта треба да знају	Улога тренера је да поставља питања и олакшава процес учења онога што је потребно учесницима
Они који уче су пасивни, слушају и бележе	Учесници тренинга су активни, размишљају логично, питају и разматрају алтернативе
Тачни одговори се уче од наставника	Учесници тренинга су подстакнути да дају сопствене одговоре, тачних одговора може бити више

Предавање/презентација

Предавање је техника неопходна у процесу учења, посебно за потпуно нове садржаје о којима учесници тренинга не знају ништа или знају врло мало. За кратко време може се пренети обиман садржај. Предавач у потпуности контролише време и ток. У том случају је комуникација једносмерна, учесници слушају, али не учествују. За неке учеснике, могуће четвртину свих, ово ће бити најбољи начин учења, за остатак ће често бити заморно и мало корисно. Пажња одраслих у просеку траје 20 минута. Срећом, она се може продужити. Када предавач оцени да је примерено, може да се заустави и пита да ли је био јасан и има ли питања. Када завршава са неком од подтема може да нагласи кључне тачке учења за оно о чему је до тада говорио. Може позвати учеснике да они заједно са њим дефинишу те кључне тачке. Још ефикасније ће бити ако са собом понесе адекватне илустрације, видео и аудио записе и предавање учинити атрактивнијим за остатак учеснике и учеснице који не учи ефикасно из „чистог“ предавања.

Учесници високо вреднују концизна и занимљива предавања којим су им пренета нова знања и информације. Ова знања и информације се надограђују на ранија којима су већ овладали. Иако о истој теми, другачије ће бити припремљено предавање за приправнике него оно за искусне адвокате.

Ефикасност предавања се повећава када се на почетку најавити о чему ће бити речи, затим о томе говорити и на крају концизно резимира. Добро предавање је богато примерима. Примери се памте и везују за теорију.

Предности:

- Предавач има потпуну контролу
- Велики број информација се преноси за кратко време
- Лако за планирање и извођење
- Погодно је за велике групе
- Може се комбиновати са осталим методама

Недостаци:

- После кратког времена за већину у групи постаје заморно и досадно
- Тешко се одржава пажња учесника
- Предавач не зна у којој мери је садржај прихваћен
- Непогодно за преношење вештина
- Учесници су пасивни након извесног времена

Рад у малим групама

Техника је вишеструко корисна. Најчешће служи да се са теоријског дела пређе на практичну примену. У малим групама не би требало да буде више од 5-6 особа. У малој групи се учесници више фокусирају на проблем, свако има прилику да говори, штеди се време. За оне који не воле да говоре у пленарном делу ово је прилика да дају допринос комплетном процесу учења, размени и тражењу различитих опција. Већи број неке учеснике чини пасивним, а рад понекад неефикасним.

Рад у малим групама се може организовати на више начина. Све групе могу отићи да раде на истом задатку и са истим инструкцијама. Међутим, тренер може испланирати да свака група добије другачији задатак како би се покрило више проблема везаних за тему. У оба случаја учесници добијају јасну инструкцију за рад и информацију о времену које имају на располагању. Продукте рада из малих група пишу на флип-чарт папир ради представљања осталим групама. Унутар сваке групе се први договор о томе ко ће презентовати резултате рада. Групе излажу једна за другом, а после сваког излагања учесници имају прилику да коментаришу исходе и да поставе питања. У случају када сви раде на истом проблему, тренер после излагања продуката прве групе остале може да замоли да изнесу само оно што већ није споменуто. У противном, учесници се заморе од понављања.

Трећа могућност је тзв. галерија. Хартије се залепе на зид, а тренер са свим учесницима иде од једне до друге. Сви читају и коментаришу међусобно. Тренер унапред планира да ли је овај начин изводљив у односу на исходе који су тражени на почетку. У зависности од тога и води дискусију када се сви врате на своја места.

Рад у малим групама може трајати 15 минута, један сат или читав дан. Зависи од врсте тренинга и исхода који треба остварити.

На пример, можете показати снимак унакрсног испитивања, а онда групама дати инструкцију да закључе шта је рађено правилно, а шта је требало или могло да буде урађено на други начин.

Тренери треба да надгледају рад малих групе, питају да ли је инструкција јасна. Што је дужи рад у малој групи, то је и број обилазака већи. Док мала група ради тренер прати динамику и да ли доминантне особе другима ускраћују прилику за исказивање. У случају да је група радећи кренула у погрешном смеру, то је прилика за интервенцију. Много је теже исправљати очигледне грешке приликом презентације када су оне написане на папиру.

Предности:

- Пружа прилику за примену наученог

- Омогућава детаљније разматрање
- Активира учеснике неактивне у великој групи
- Учесници уче једни од других на структурисан начин

Недостаци:

- Без контроле група може скренути са теме
- Може захтевати више времена него што је предвиђено

Дискусија

Дискусија се ослања на учешће свих учесника како би највише научили. Техника је високомотивациона, подстиче укљученост и пажњу, охрабрује и артикулише мишљење и заузимање и размену ставова. Негује демократску културу под условом да се води по претходно дефинисаним правилима (без упадања у реч, без дисквалификације друге особе, пажљиво слушање...).

Дискусија је врло продуктивна метода за учење и учесници је радо прихватају. За тренера је она много компликованија, јер је ту да артикулише различите ставове и обезбеди неку врсту контроле везане за проток информација. Пуна пажња и концентрација везани су за ток дискусије, а тренер има дужност да задржи фокус на теми или спорном питању и да обезбеди да дискусија буде продуктивна. Унапред се могу припремити питања којима је могуће одржати или вратити фокус, ако изађе ван теме и подстаћи учеснике на даље промишљање. Фацилитација дискусије је одговорност тренера, а то значи и ограничавање времена које узимају доминантни појединци, постављање изазовних питања, праћење укупне динамике. Завршава се сумирањем, односно кратком анализом процеса. Баланс тренерских интервенција је значајан јер сувишна питања могу смањити жељу за даљим разговором. постављање више питања у исто време, може деловати збуњујуће јер учесници нису сигурни на које да се прво фокусирају и шта се од њих очекује.

Предности:

- Високопродуктивна техника која може донети врло плодна решења
- Подстиче промишљање и критичко сагледавање опција
- Упућује на демократску расправу уз уважавање другачијег мишљења

Недостаци:

- Вођење је комплексно и зависи од циља дискусије
- Захтева свеобухватну припрему за могуће изазове током дискусије

Листање идеја (Бујица идеја, Brainstorming)

Техника је преузета из маркетинга и служи за генерисање идеја везаних за решавање неког проблема или питања. Њоме се може и представити нова тема, а служи за подстицање нових и креативних идеја. Да би се дошло до иновативних и корисних идеја, листање може да траје сатима. У контексту тренинга, траје кратко.

Користи се тако што се одреди питање или проблем и стави на папир видљив свима. Алтернатива је да се уписује и директно приказује преко пројектора -а на платно. Затим се од учесника тражи да дају своје идеје везане за решавање датог проблема. Основно правило је да се идеје редом записују, без икаквог коментара или вредновања. Учесницима се наглашава да је забрањено како вербално, тако и невербално реаговање, односно процењивање (хм, накашљавање, климање главом...). Свака идеја је добродошла. И када се неком од учесника или тренеру чини да је ван контекста, на њу се не реагује,

већ се уписује на папир. Квантитет је важнији од квалитета. Листање идеја је групни рад и не зна се шта ће од изговореног подстаћи остале присутне у просторији на даље креативно реаговање. Интервенција тренера следи само у случају да реч или исказ нису јасни, ради правилног записивања. Идеје треба да буду срочене као кључне речи или врло кратке реченице.

На тренингу нема пуно времена за листање идеја, па се од добијеног у десетак минута за даљи рад могу користити најинвентивније и најкорисније идеје. На пример, када започиње сесија о нечему што је донекле познато учесницима или о нечему што треба да се промени у будућности, треба поставити питање шта тема значи учесницима, да кажу по једну или две речи које је описују. На пример, као увод у сесију о промени које је донео адверсијални систем, може се поставити питање: „Шта је адверсијални систем за Вас лично, реците то врло кратко, реч-две, кратку реченицу.“

У контексту обуке техника служи као основ за даљи рад: дискусију, интерактивно предавање... Тада се тренер позива на оно што је чуо: „Као што се могло чути...“, „Неко је споменуо...“

Предности:

- Могу се добити врло корисне и применљиве идеје
- Учесници су у потпуности укључени у рад и користе своја знања и искуства
- Даје могућност да се дође до решења
- Учесници подстичу својим идејама друге да дају допринос

Недостаци:

- Кратко траје у контексту тренинга
- Захтевна за тренера јер се очекује да врло брзо реагује на потпуно различита решења и идеје
- Често доминирају најгласнији у групи што блокира мирне и тихе особе

Играње улога (Role play)

Играње улога је често коришћена техника при чијој употреби учесници деле искуства из свакодневне праксе. Глуме углавном учесници, а изузетно ову дужност могу да преузму тренери. Представља јак механизам за освешћивање учесника, а уз помоћ приказаног се лакше и на мање стресан начин анализирају комплексни друштвени проблеми. Да би играње улога било успешно потребна је добра припрема. Опис улога се спрема унапред, али техника ипак подразумева импровизације, с обзиром на то да је се у упутству даје само оквир у којем се појединац креће. На пример, ако учесницима треба да уоче понашања три архетипа лидера: демократски, аутократски и „laissez faire“ (препушта појединце себи, а одлуке члановима тима) онда се група дели у три дела. Свака подгрупа добија по једног лидера који има инструкцију о томе како ће се понашати на састанку који предстоји. Чланови подгрупа могу бити упућени да се понашају онако како би у реалности понашали, а можда тренер одлучи и да им да неке смернице. Припрема се сцена и приступа извођењу.

Играње улога има велики емоционални ефекат и учесници пролазе кроз различите фазе у зависности од улоге коју имају. Огромна је моћ технике за повећање свести и о неком друштвеном проблему.

Техником се опонаша живот, стога је одличан начин да се испровоцира разговор о питањима на које је теже наћи једноставан и јединствен одговор: нефер однос, непоштен третман... За разлику од демонстрације, укључује висок степен импровизације. Некада се играчка понавља од почетка, али учесници мењају улоге.

Тема и питање на које се тражи одговор играњем улога треба да буду јасно дефинисани. Најчешће представља реалан живот, а некада имагинарну ситуацију која води ка жељеном принципу или концепту. Унапред се припремају питања која иницирају дискусију након изведеног игроказа.

Ризична је за употребу због тешкоћа које прате такозвано излагање из улоге након завршене „представе“. Када се игроказ заврши неки учесници настављају да говоре са позиција улоге коју су глумили. Уколико простор дозвољава, добро је да се играње улога обави у једном делу сале, а анализа која следи у делу у којем учесници седе током обуке. Овај корак помаже враћању у реалну ситуацију.

Предности:

- Подиже енергију групе
- Односи се на реалне проблеме
- Могу се обрадити комплексни проблеми за релативно кратко време
- Омогућава припадницима рањивих група да изразе своја осећања
- Релативно је лако осмислити игроказ

Недостаци:

- Може да се отргне контроли и претворити се у забаву
- Учесници тешко излазе из улога које су имали у игроказу, па често у накнадној дискусији нису објективни
- Чланови групе који воле да се истичу могу доминирати

Акваријум

Учесници се деле на две групе: једна која ће извести задатак и друга која ће пратити интерперсоналну динамику која се одвија испред њих. Једна група ради према инструкцијама које је припремио тренер: најчешће се дискутује проблем, доноси важна одлука, решава стратешко питање. Друга група је распоређена по просторији и дискретно прати оно што се догађа. Могу сви посматрачи имати исти задатак: да прате динамику групе - ко је највише говорио, каква је била комуникација, шта је водило ка решавању проблема, а шта је било сметња. Алтернативно, сваки посматрач може да прати један од наведених или неки додатни сегмент. У неким процесима је добро да учесници буду подељени у две групе и да сваки посматрач има задатак да извести о понашању и говору одређеног члана у групи која дискутује или обавља неки други задатак.

Техника се користи у различите сврхе, а може допринети бољем разумевању групне динамике, важности добре комуникације, решавању проблема, уочавању проблема везаних за функционисање тимова... На пример, група може представљати руководиоце који имају задатак да одлуче из које од радне средине ће запослени ићи на престижно студијско путовање. У питању је 6 руководилица и сваки инсистира да то буде члан њихове средине, а на пут треба да оду само две особе, од тога, једна мора да буде жена. Сваки од њих има озбиљне аргументе за свој предлог. Време за договарање и одлучивање је ограничено. Остали учесници тренинга су добили свако по један критеријум да прате: квалитет садржаја комуникације – уважавање сарадника и аргумената, шта је о дискусији говорио невербални део комуникације, има ли доминантних и како се понашају, колико пута је свако од њих говорио и колико је укупно времена потрошио...

Када је вежба завршена, тренер пита прво учеснике како је текао процес, а затим посматраче како су они то видели.

Предности:

- Отвара могућност увиђања проблема
- Даје прилику да се даје и прима повратна информација

Недостаци:

- Ризик од наношења штете неконструктивним давањем повратне информације
- Недовољна активност посматрача
- Могући конфликти међу појединцима
- Неки људи нису спремни да глуме, нарочито да представљају непожељно понашање
- Уколико циљ опсервације није потпуно јасан, може се изгубити поента

Демонстрација

Демонстрација као техника се различито користи у специфичним областима. Њен циљ је да учесницима омогући да чују, осете, виде како нешто ради или функционише и да то испробају. Теоријски део некада није од велике помоћи без демонстрације. На пример, на који начин се разговара са вулнерабилним сведоком, како се попуњава компликован упитник, преговара, пише жалба... Некада демонстрација представљање проширено играње улога, након којег следи дискусија о ономе што је приказано. Учесници су упућени да гледају како се изводи нешто што они желе да науче. То није довољно, већ је потребно и време да размене мишљење о ономе што се догађало, питају оно што није довољно јасно и да сами испробају. Тренер током демонстрације подстиче повезивање искуства учесника са оним што се види и чује. На пример, како је текло преговарање о признању кривице са тужиоцем, испитивање сведока или друго о чему је реч. Учесници имају прилику да упореде раније искуство са демонстрираним. У процесу промишљања о томе догађа се процес учења.

Предности:

- Држи пажњу учесника
- Показује практичну примену
- У потпуности укључује учеснике јер испробавају примену

Недостаци:

- Захтевна припрема
- Демонстратор треба да планира укључивање свих како би искусили оно што уче
- Није корисна за веће групе
- Тражи време јер учесници треба да добију повратну информацију

Симулација

Техника је потекла из потребе за обучавањем пилота услед великог ризика да вежбају седећи у реалном кокпиту. За разлику од играња улога, у симулацији су улоге извођача ограничене, написане су са стриктним правилима и трају дуже. Некада је учесник постављен у ситуацију да брани ставове које лично не подржава или им се чак изричито противи. Симулација представља имитацију ситуација и процеса. Учење се обавља на више нивоа и врло је ефикасно.

За извођење треба унапред припремити детаљне инструкције за све учеснике. За разлику од играња улога и акваријума, симулација укључује све учеснике. Свакој особи добија писано упутство са одговарајућим инструкцијама и време да се уживи у улогу. Било би добро да се унапред направе папири са имагинарним функцијама или именима како би учесници могли лакше да се међусобно идентификују. Уколико током играња улога симулација постане неодговарајућа или измакне контроли,

тренер може да је заустави и поново активира. Може се симулирати преговарање о признању кривице или чак читаво суђење.

Након симулације учесници имају прилику да говоре о томе како су се осећали, шта су мислили, како би искуство употребили у реалној ситуацији. Тренерова обавеза је да на крају сумира оно што је симулацијом постигнуто и оно што су учесници изложили као своје утиске, осећања и закључке, ставове. Из симулације се некада могу извести принципи.

Предности:

- Користе се реалне ситуације из живота, водећи рачуна о томе да нису претеће или сувише тешке за учеснике
- Омогућава проучавање важних друштвених процеса
- У потпуности се води темпом који намећу учесници
- Техника је високомотивациона и сви су укључени

Недостаци:

- Да би била ефикасна техника симулације захтева да се учесници идентификују са улогом
- Захтевна је за вођење
- Неодговарајуће улоге је чине неуспешном

Студија случаја

Студија случаја се користи у различитим дисциплинама и као основ за истраживања. На тренингу има велики значај због експериментисања са употребом постојећих теоријских поставки у пракси. Техника се користи за тестирање решења, доношења одлука, оцену успешности. Увек се односи на конкретан проблем или ситуацију. Иницира аналитичко и критичко мишљење, повећава капацитете за доношење одлука, омогућава увид у различите перцепције и приступе, укључује све присутне да активно раде, подстиче толеранцију за другачије мишљење и смањује могућност будуће грешке.

Учесници се сусрећу са мање-више изазовним проблемима и треба да их детаљно анализирају и предлажу решења. Раде у паровима (изузетно и индивидуално) или малим групама и записују како би касније извештавали о својим резултатима пред целом групом. Анализа је у директној вези са актуелним контекстом рада и знањем учесника. Трагају за непознатим и резултате интегришу у постојеће знање. Резултат је готово увек повећање капацитета за решавање проблема.

Техника је за тренере изазовна јер захтева одлично познавање проблема, а процес припреме је захтеван.

Употреба током обуке:

1. Тренер представља случај, а у односу на припремљен писани материјал или видео снимак, даје основна упутства. Уколико је реч о папиру, сваки учесник треба самостално да га прочита. Тренер унапред одлучује колико ће трајати анализа и то саопштава учесницима пре него што почну да раде и пре него што су подељени у мале групе. Такође им најави колико ће трајати излагање резултата рада малих група. Група записује своје закључке, како би презентер могао да их прикаже. Ако тренер мисли да је подстицајно, уместо да сви раде анализу са истог аспекта, може сугерисати да се свака група бави случајем из посебне позиције. На пример, са позиције, адвоката, судије, тужиоца. Друга могућност може бити плоднија, а за тренера захтевнија.

2. У односу на ситуацију доноси се одлука да ли ће се анализа студије случаја радити индивидуално, у пару или у малим групама. Најчешће се ради у малим групама јер то додатно пружа могућност размене мишљења, развија тимски рад, а другачији ставови подстичу сагледавање проблема или ситуације из различитих углова.
3. Представљање и дискусија следе након рада у малим групама. Дискусија може пратити свако излагање или се оставља за крај када све мале групе изложе резултате рада.
4. Тренер фацилитира⁵ разговор и на крају сумира садржај добијен из студије случаја, наглашава могућности, решења и кључне тачке онога што су учесници могли да науче током рада.

Случај се припрема унапред као видео снимак или писани материјал. Пажљиво се бира, треба да је реалистичан, а ситуација, на неки начин, блиска учесницима да би подстакла интересовање и укљученост. Избор зависи од резултата који се очекује. Тренер унапред припрема листу кључних питања о којима треба разговарати у малој групи и тиме структурира рад. Пре поделе у мале групе тренер треба да буде сигуран да су сви добро разумели инструкције. Учесницима се сугерише процес заједничког анализирања у којем се међусобно пажљиво слушају и преговарају о могућим солуцијама. Са повећањем броја учесника у групи смањује се вероватноћа успешног рада на релативно компликованом случају. Величина групе може да утиче на смањен фокус и дубину анализе.

У току презентације рада малих група тренер може да поставља додатна отворена питања којима подстиче даље критичко размишљање, иницира дубље промишљање и сагледавање.

Прављење студије случаја је тренеров посао. Само у ретким случајевима моћи ће да је преузме од неког дугог или из литературе. Она представља реалне или имагинарне ситуације релевантне за тему. Опис мора имати довољно информација на основу којих ће учесници моћи да анализирају проблем, траже излаз, покажу како би они нешто урадили, шта је требало да буде другачије, могућности да се проблем превазиђе или посао уради на бољи начин, идентификују препреке за остварење циља. Случај увек у себи носи елементе отвореног или прикривеног конфликта. У зависности од одабране студије случаја, можете се припремити прецизна инструкцију као што је: „Анализирајте случај и нађите могућности за решење описаног проблема. Затим детектујте три елемента који могу деловати подстицајно у смеру одабраних могућности и исто толико оних које ће бити препрека решавању.“

Студија случаја може бити представљена на половини стране, на неколико страна, а може садржати чак двадесетак. Исто се односи и на видео садржај који може трајати 3 минута, а може и пола сата у зависности од врсте тренинга и расположивог времена. Студија случаја садржи све информације које су потребне да би учесници могли да дискутују и траже најбоља решења, а од напредне групе се може тражити да и сами обезбеде потребне информације.

Током писања и каснијег преправљања студије случаја, аутор или ауторка воде рачуна о томе зашто и како да се примени претходно стечено знање (некада са овог, некада са другог тренинга, а некада знање које поседује читава група на основу појединачних искустава). Може се у њу унети и више података него што је потребно да би учесници могли да искористе своју аналитичност и фокусираност. За потребе креирања студије случаја за обуке Адвокатске академије некада ће можда бити потребна и консултација са другим релевантним факторима (судијом, тужиоцем). Случај треба да

⁵ Касније у Водичу следи посебан део о фацилитацији.

буде описан тако да даје кључне елементе за разумевање контекста, историјат главних догађаја. Аутор мора бити сигуран да је она добро структурирана и да учесници могу доћи до решења.

Уобичајена структура студије случаја има следеће делове:

1. Резиме у којем се наводи циљ, главне недоумице и непознанице
2. Уводни део који треба да привуче пажњу учесника тренинга. Његов садржај је подстицајан за озбиљан приступ анализи
3. Део о суштини проблема који се анализира, информације о окружењу у којем се нешто догађа, општи контекст, приступ проблему других релевантних актера, питања која су већ решена. ..
4. Приказ чињеница које дају објективну слику случаја
5. Опис кључних питања везаних за случај односи се на ставове, одлуке, могуће интересе релевантних актера...

Предности:

- Омогућава дискусију о суштинским стварима
- Даје време за размишљање
- Отвара прилику за примену наученог
- Неки појединци се осећају сигурније него у пленарном раду

Недостаци

- Може бити потребно више времена него што је планирано
- Постоји могућност да група скрене са упутства које је добила
- Може се изгубити темпо уколико излагање резултата дуго траје

Учење на даљину/Е- учење

Учење на даљину одговор је на потребе оних који немају времена и прилике за друго. Класично школовање много је захтевније у погледу времена и ресурса. Учење на даљину не захтева од оног ко учи да се удаљава из места становања. Отвара могућност самоорганизованог времена за учење. Полазнику је омогућен контакт са наставником „један на један“, добија техничку подршку, литературу, мултимедијалне материјале, а има и прилику да дискутује са осталим полазницима. Посебна погодност је неограничено понављање градива. Електронско учење има све елементи циклуса обуке и заснива се на истим принципима учења одраслих.

Учење на даљину захтева познавање компјутерске технологије и вештине коришћења платформи. Савремена истраживања у области електронског образовања су усмерена ка његовом прилагођавању корисницима и процесом је све лакше овладати.

Адвокатска академија учење на даљину организује као један од сегмената свог рада. Тиме излази у сусрет потребама адвоката, адвокатских приправника, дипломираних правника и лица запослених у адвокатским канцеларијама и адвокатским ортачким друштвима која су ван седишта.

Предности:

- Прилагодљиво је слободном времену оних који уче
- Економично је
- Повезују се ученици из различитих средина

Недостаци:

- Отпор према новим електронским технологијама
- Недовољна компјутерска образованост
- Недостатак непосредног, живог контакта између тренера и учесника и учесника међусобно

Избор технике зависи од тренера. Комбиновање техника ће донети не само боље резултате, већ и задовољство учесника. Њихова комбинација у односу на предвиђени садржај је важан одговор на различите стилове учења учесника. Многе технике су занимљиве и забавне и учесници уживају у њима, али нису корисне за све садржаје. На пример, промене интерперсоналне комуникација учесника се не могу постићи само предавањем. Мудар избор ће олакшати процес учења, задржати пажњу учесника и повећати одговорност самих учесника за процес.

Планирање и припрема обуке

План обуке укључује структуру програма и како ће тренинг бити имплементиран. Информације из фазе испитивања потреба су база за постављање циља и исходи тренинга. Следи израда дизајна тренинга. Фаза планирања је темељ за комплетан процес обуке.

Дефинисање циљева и исхода

На плану савременог образовања направљена је велика промена померањем нагласка са циља на исходе учења. Важност промене је у томе што је фокус са предавача у потпуности усмерен ка ономе ко учи. Квалитет образовних програма је важан, али најзначајнији су резултати њихове примене. Дobar резултат образовања су постигнуте унапред дефинисане компетенције.

На овај начин су дефинисани хипотетички циљ и исходи у вези са припремом адвокатских приправника за полагање Правосудног испита.

Дефинисање циља

Циљ дефинише промену/е која ће се догодити током учења у дужем временском периоду и резултат су деловања више фактора. На пример, када се говори о припреми адвокатских приправника за правосудни испит који организује Адвокатска академија Адвокатске коморе Србије, један од циљ може да буде:

„Циљ тромесечне припреме адвокатских приправника за полагање правосудног испита је процес учења који ће допринети њиховој припреми теоријских основа и практичних знања и вештина за рад у правосуђу, односно адвокатури и која обезбеђују успешно полагање и почетак рада.“

Дефинисање исхода

За разлику од циља, исходи дефинишу оно што ће учесници и учеснице постићи за време обуке. Они су изјаве о томе шта ће учесник после обуке знати, разумети, бити у стању да уради, како ће се понашати у одређеним ситуацијама. Исходи се односе на знање, вештине и ставове.

Уобичајени глаголи који се користе за дефинисање исходе који се односе на знања су : разумети, увидети, знати, објаснити, описати, знати ...

Глаголи који се користе за исходе усмерене на вештине су: бити оспособљени за, умети да, применити, креирати, испитати, користити ... ради ...

Приликом дефинисања исхода учења који се односе на ставове/вредности могу се, између осталог користити: веровати, развити, бити уверени да, демонстрирати... тако што ће ...

У односу на дефинисани циљ за обуку адвокатских приправника за правосудни испит, исходи би могли бити дефинисани на следећи начин:

До краја припрема учесници и учеснице ће

- бити оспособљени да лакше припремају теоретски део Правосудног испита
- разумети примере из праксе
- боље тумачити прописе и њихову примену у конкретним случајевима

Дизајнирање тренинга

Дизајнирање тражи повезивање великог броја информација: потребе учесника, стилове учења, дефинисани циљ и исходе, расположиво време (број модула,⁶ дан, број сати), ниво знања која треба пренети (базична, напредна), техникама које се могу користити.

Први кључни елемент је одређивање броја дана током којих ће трајати тренинг и како ће изгледати груби радни распоред за те дане. Модел који је постао опште прихваћен је тренинг из два дела са истим учесницима, јер се показало да је најкориснији када је у питању примена знања. У периоду између два модула, учесници имају прилику да примене научено, а на другом модулу се отвара могућност да о томе разговарају са тренером и групом.

Елементи дизајна требало би да буду обједињени тако да обука има динамику, ритам, варирање тема, метода и смена тренера (ако их има више). Тренинг треба да је узбудљив и да одржи интересовање учесника.

Ток

Прво се осмишљава логичан ток обуке – теме, њихов садржај и време које ће бити посвећено, редослед и међусобну повезаност. Ток је прича која показује логичност следа и кохерентност.

Ниво

Ниво обуке одговара претходно стеченим знањима и вештина учесника. Одређује се на основу информација о потребама за учењем.

Кључне тачке учења

За сваку сесију се одређују кључне тачке учења. Тражи се 3-5 најважнијих ствари за сваку тему коју програм покрива. То омогућава тренеру да зна шта треба да пренесе учесницима и да и сам у потпуности разуме и влада градивом из дате области.

Технике

Одлука о томе која наставне технике најбоље одговарају појединим планираним сесијама ће бити још једна од критичних за процес учења. Постоји велики број техника, а неке су обрађене у Водичу. Права је уметност одлучити о најподеснијој техници за планирани садржај. Избор технике је у директној вези са кључним тачкама сесије (шта тренер хоће да постигне сесијом) и исходима тренинга.

⁶ Модул се односи на заокружени скуп исхода у учењу који представљају целину. Могао би се разумети као сваки појединачни део припреме за полагање правосудног испита. Код припреме за тренерски рад, један или неколико модула могу се односити на стандардизацију знања/садржаја који ће сваки адвокат преносити учесницима тренинга и посебан модул/и на којем ће овладати тренерским вештинама везаним за начин преношења знања и одржавање групне динамике.

Врста учења	Активности на тренингу
Чињенице/информације	Читање, предавање, видео садржај, презентације, студија случаја
Вештине (физичке, умне, вештине планирања, итд.)	Демонстрација или практичне инструкције са повратном информацијом, симулација, рад у малим групама
Ставови/вредности	Дискусија, играње улога, дебата, осмишљавање улога, вежба разјашњавања

Аудио-визуелна средства

Унапред се планирају одговарајућа аудио-визуелна средства (флип-чарт, графоскоп, фотографије, постери, модели и друго). Током дизајнирања идентификују се сви технички захтеви.

Писани материјали

Добро припремљени писани материјали ће бити значајни за учеснике после тренинга. Служиће као подсетник на оно што су учили, а у току тренинга неће морати да праве белешке и биће више фокусирани на оно што се ради. Уз припремљене писане материјале, некада ће бити пригодно да се поделе текстови из домаће и иностране литературе, списак литературе и сајтова који нуде шире информације.

Остали материјали и прибор

Пре тренинга се планира потребан материјал и прибор: пројектор и лап-топ, маркери и фломастери за писање по флип-чарту, траке за лепљење исписане флип-чарт хартије на зид... Понекад је потребно припремити специјална наставна средства за поједине сесије. На пример, написане инструкције за одабрану технику, умножене обрасце које треба попунити или формат тужбе...

Подела одговорности

Ако ради више тренера, договара се појединачна одговорност за сваку сесију. Одговорност треба да буде равномерно расподељена. Договор углавном зависи од тога који је тренер компетентан за коју област. У случају да су експертизе оба тренера једнаке они се договарају.

Финализован дизајн омогућава прављење програма обуке, а то је драгоцен информација за учеснике.

Табела за дизајн

Назив тренинга:
Датум:

Циљ:

Исходи:

- 1.
- 2.
- 3.

Време/дужина трајања	Назив сесије	Кључне тачке учења	Техника	Аудио/визуелна помоћ	Прибор и материјал	Водећи тренер

Логистичка припрема

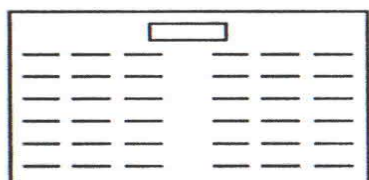
Логистичка припрема се односи се на техничку имплементацију тренинга, како би он текао према плану. У припремној фази се планира све што је неопходно обезбедити да би на тренингу учесници имали осећај реалне праксе: специфичан простору за одвијање тренинга, техника, аудио-визуелна помагала, остало потребно да би се извеле вежбе и учесници искуствено учили.

Логистичкој припреми се врло често не даје значај. Практика показује да пропусти учињени при логистичкој припреми имају значајан утицај на успешност. Када се обука одржава у просторијама Адвокатске коморе Србије, ситуација је једноставнија. Ипак, треба проверити да ли има довољно папира и фломастера, траке за лепљење папира на зид, маказе, јесу ли одштампани материјали за рад... Унапред се проверава и функционисање технике. Уколико се тренинг одржава ван простора Адвокатске академије треба мислити на обезбеђење смештаја, пута до одређене дестинације, одговарајуће сале, технику и материјале, прибор, папир за рад ... О свему томе неко треба да се брине.

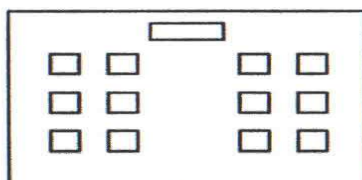
Од врсте тренинга, броја учесника и величине сале зависи какав ће распоред за седење бити направљен. Испод текста је скица шест распореда: биоскоп, учионица, кабаре, састанак, потковица и круг. За предавања намењена великом броју учесника углавном се користи биоскопски распоред где је предавач испред учесника, а они седе у редовима и немају могућност да међусобно комуникацију. Комуникација са предавачем је ограничена или је уопште нема. Распоред као у учионици је могућ, али се не препоручује јер учесници једни друге не виде. Он више одговара обуци за рад на компјутеру јер су учесници упућени да гледају у уређај испред себе. Распоред који је на слици назван кабаре, може бити погодан када се учесници за столом распореде тако да могу да виде учеснике који су око других столова. Овај начин је погоднији за конференције када је релативно ограничен број учесника, јер је могућност комуникације већа него код тзв. биоскопског седења. Учесници могу седети око стола (ако број дозвољава), а предавач/тренер је испред и приказује оно о чему говори,

како је приказано на делу скице под називом састанак. Некада величина простора диктира овакав распоред.

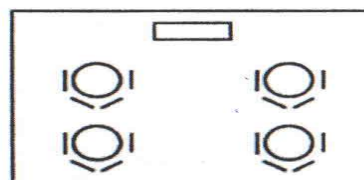
За обуку до 20 учесника седи се у поставци такозване потковице. Овај начин седења обезбеђује непосредни контакт, посебно када нема столова. И у једном и у другом случају сачуван је визуелни контакт међу учесницима и са тренером. Посебно је погодан за групну дискусију јер учесници међусобно комуницирају гледајући се. Седење у кругу је додатни вид организације седења, али се ретко користи на обуци, осим када је у питању емоционално врло осетљива тема.



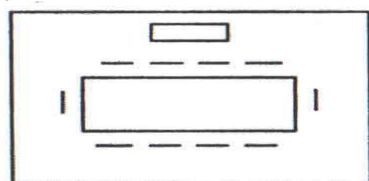
Биоскоп



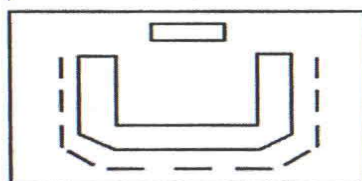
Учионица



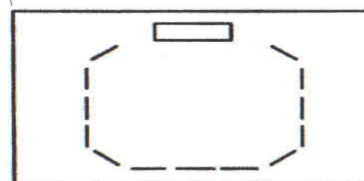
Кабаре



Састанак



Потковица



Круг

О распореду столица у просторији одлучује тренер, али су могуће и интервенције учесника да се нешто промени.

**Знање које није изродило искуство,
мајку сваке веродостојности,
бесплодно је и пуно грешака.**
Леонардо да Винчи

Извођење обуке

Првих 20 минута тренинга – отварање

Истраживања говоре да је првих 20 минута значајно за даљи ток тренинга јер тада учесници и учеснице стичу први утисак о ономе што их очекује. Због првих 20 минута, тренер је у сали сат времена пре почетка (уколико се ради ван простора Адвокатске академије). У противном, довољно је пола сата. Свакако пре учесника. Време пред почетак тренер посвећује личној припреми тако да је након окупљања учесника све спремно за почетак.

На основу искуства са огромног броја семинара, слободно се може закључити да је званично поздрављање учесника и представљање тренера добар почетак. То је и моменат задобијања кредибилитета. Тренер ће представити себе и компетенције које га квалификују да буде испред групе. Начин обраћања најављује врсту комуникације која ће се одвијати касније. У групама које су мање од 25 учесника тренер даје прилику учесницима да се представе. Тиме се прави корак ка тимској атмосфери и условима погодним за учење. Учесници знају да су добродошли и да Адвокатска академија цени оно што они доносе (постојеће искуство и вештине). Учесници, као, на пример, адвокатски приправници који долазе у потпуно непознату групу, су понекад нервозни, не знају ко ће све бити на скупу, како ће се радити, шта се од њих очекује. Међусобном упознавању доприносе и беџеви са именима које учесници носе. Са друге стране, то ће тренеру омогућити да запамти имена и да се учесницима обраћа директно.

У првих 20 минута представљају се циљ и очекивани исходи тренинга и програм обуке. Затим се, заједно са учесницима прави договор о начину рада и записује на флип-чарт хартији. Занемаривање успостављања договора о начину рада током семинара може се вратити тренеру као бумеранг у случају да се појаве нежељена понашања учесника. Тренер питањима о начину на који би учесници волели да раде може да сугерише:

- Уважавање сатнице (почетак, завршетак, време пауза)
- Поштовање другачијег мишљења
- Активно учешће свих
- Искључивање/утишавање мобилних телефона
- Међусобно слушање
- Остављање простора за изражавање мишљења других
- ...

Ако се ради тимски, тренери у првих 20 минута треба да се равномерно смењују.

Улога тренера у процесу учења

Тренери током обуке имају на уму стилове учења: Активиста, Мислилац, Теоретичар и Прагматичар о којима се детаљније већ говорило. Циклус учења захтева од учесника да напредује кроз четири различите фазе. Успешно учење захтева способност да се примени оно што се научи у фази 3 Уопштавања искуства (схватање значаја искуства), у којој *формирате принципе* који се заснивају на анализи из фазе 2 (Размишљање о искуству) и искуства које сте имали у фази 1 (Доживљај искуства).

Ово не иде баш тако лако за сваког, а посебно не за оне који су навикли да уче на основу предавања. Учење одраслих захтева активно учешће свих у процесу јер се на тај начин долази до фазе 4 , односно Примене (Реаговање на искуство). До праве промене ће доћи када полазници обуке интегришу нова и стара знања и вештине.

Улога тренера је да подржи учесника у процесу учења. Дobar тренер мора да има способност да разуме шта се догађа у свакој фази и да олакша процес учења.

За сваку фазу⁷ треба идентификовати: одговарајуће активности током тренинга, улогу тренера и врсте питања које тренер може поставити.

Фаза 1: *Доживљај искуства* - Учесници откривају нове информације које захтевају одговор тренера.

Активности које треба да се користе: групно решавање проблема, студије случаја, играње улога, теренске посете, вежбање вештина, игре, групни задаци.

Примарна улога тренера је да структурира процес. Он представља циљеве активности и разјашњава правила, процедуре, временска ограничења. Информације треба да буду презентоване на начин који има смисла за учеснике и који ће стимулисати њихово интересовање (на пример, помоћу визуелних додатака и постављањем питања).

За активности у малим групама, тренер треба јасно да дефинише задатак, укључујући и питања за дискусију, и да их испише на флип-чарт таблу или папир. Могу се поделити улоге, или се могу јавити добровољци да у оквиру малих група мере време, воде дискусију, извештавају и слично.

Иако се већина процеса одвија у каснијој фази, тренер већ у овој може да постави питања:

- Има ли питања у вези са задатком?
- Да ли вам треба још нека информација?
- Како напредујете?
- Да ли вам је пало на памет да...?
- Можете ли бити мало одређенији?
- Можете ли нешто више рећи о томе?
- Да ли вам пада на памет још нека идеја?
- Да ли сте спремни да забележите ваш рад на флип-чарт?
- Колико времена вам је још потребно?

Фаза 2: *Рефлексивно запажање/Размишљање о искуству* - учесници „сређују“ информације које су развили у фази 1. Користе ове информације да би развили кључне тачке учења о предмету у следећој фази, али пре тога треба да анализирају искуство.

Корисне активности у овој фази су: рад у малим групама, презентације учесника, дискусија у великој групи, извештавање из малих група

Улога тренера је да помогне учеснику обуке да размисли (сагледа) оно што се догодило у фази 1 и шта је то искуство значило. Тренер осигурава да се важни аспекти искуства не испусте. Успешна

⁷ Прилагођено из публикације „TRAINING TRAINERS FOR DEVELOPMENT“ Conducting a Workshop on Participatory Training Techniques, The Centre for Development and Population Activities, 1995.

интервенција је освртање на оно што се догодило и како је учесник реаговао. Фаза 2 настаје када учесници деле своје идеје и реакције са другима.

Питања које тренер може да постави:

- Шта се догодило?
- Шта сте приметили у вези са ...?
- Шта вам говори ово искуство...?
- Да ли неко има другачије мишљење ...?
- У чему се слажете/не слажете са оним шта други кажу? Зашто?
- Ко би да дода нешто? Шта?
- Да ли вас је то изненадило? Зашто?
- Да ли бисте поделили са нама како ви разумете ...?
- Зашто нисте ...?

Тренер користи отворена питања, да би стимулисао дискусију. Отворена питања су она којима учеснике подстичете на размишљање и отворену комуникацију. На њих се не може одговорити само са „да“ или „не“.

Фаза 3: *Апстрактна концептуализација/Теоретисање /Уопштавање искуства /Схватање значаја искуства*) - учесници тумаче оно о чему је дискутовано у фази 2. да би утврдили значај, лекције које могу да се науче и да би извукли принципе.

Активности које треба да се користе: дискусија у великој групи, предавања, демонстрација.

Улога тренера је да води учеснике. Више него у било којој другој фази, тренер треба да влада материјом и да буде поуздан извор информација. То не значи да тренер треба да даје све одговоре. Учесници ће боље усвојити новине уколико их сами нађу. Као водич, тренер помаже да се учесници фокусирају на последице фаза искуства и размишљања, тако да они могу потврдити да су научили нешто ново. Постоје два основна приступа. Први, да тренер обезбеди сажетак (нпр. предавање или да да задатак да се нешто прочита). Друго, да поставља питања којима води учеснике да дођу до сопствених закључака (као у дискусији за постизање консензуса). Овај други приступ захтева вешто фацитирање.⁸

Питања која тренер може да постави:

- Шта сте научили из овога?
- Шта вама све ово значи/представља?
- Постоји ли овде неки заједнички принцип?
- Како се уклапа све ово о чему причамо?
- Да ли сте стекли неки нови поглед на ...?
- Шта бисмо из претходног могли да закључимо?

Фаза 4: *Активно експериментисање/Примена/Реаговање на искуство* – да би учесник осетио да је тренинг значајан, ново учење треба да има везе са његовом животном ситуацијом. У току фазе 4 учесник прави везу између ситуације тренинга и стварног света, а ове две су ретко исте. Веза може да се ојача кроз праксу и планирање примене после тренинга.

Активности које треба да се користе: акционо планирање, теренске посете, вежбање нових вештина, дискусија.

⁸ У посебном делу ће бити више речи о вештинама фацитације.

Примарна улога тренера је да води учеснике и да буде ресурс. Како учесници покушавају да нешто сами ураде, тренер обезбеђује савет и охрабрује их да се опробавају и унапређују примену нове вештине. Кључно питање учесника је: „Како да следећи пут ово урадим другачије, на други начин?“

Питања које тренер може да постави:

- Шта вам се највише допало у вези са овим?
- Шта вам је било најтеже?
- Како можете ово применити у вашој ситуацији на послу или некој другој области?
- Можете ли замислити да ово радите сами за две недеље?
- Шта бисте прво волели да пробате после тренинга?
- Шта ће вам бити најтеже приликом коришћења овог ...?
- Како би ова вежба могла да буде смисленија за прилике у којима ви радите?
- Да ли очекујете отпор када се вратите свом послу?
- Шта можете да урадите да бисте превазишли отпор других?
- Има ли неких области које бисте желели више да вежбате?
- Имате ли још нека питања?

Суштина улоге тренера је обезбеђивање искуственог учења. На почетку тренерске праксе вођење учесника кроз фазе учења се сличним изазовом се суочава нивоима образовања. Чак и у Међутим, са разумевањем различитих техника и тренинг, ствари, попут нови моменат када тренер,



може учинити као превелики захтев. Са велики део наставног кадра на свим врло развијеним земљама света. сопственог стила учења, коришћењем искуством које доноси сваки одржани слагалице, долазе на своје место. То је заједно са учесницима ужива у раду.

Никад не користи дугачку реч ако кратка може да прође... Ако је могуће избацити реч, увек је избаци. Никад не користи туђицу, научни термин или реч из жаргона ако можеш да се сетиш свакодневног одомаћеног израза.

Џорџ Орвел

Комуникација

С обзиром на интерактивни начин рада који одликује Адвокатску академију, посебан део је посвећен комуникацији – процесу слања и примања информација између две или више особа. Комуникација не мора да буде размена речи, мада се најчешће поистовећује са конверзацијом, тј. разговором. Комуникација речима се обично означава као вербална, а остали облици комуникације се означавају као невербална комуникација. Иако се чини да вербалном комуникацијом најбоље изражавамо оно што желимо да поручимо, невербална комуникација може бити подједнако утицајна или чак и упечатљивија и јаснија. Писана комуникација је део вербалне комуникације који неће бити предмет овог Водича.

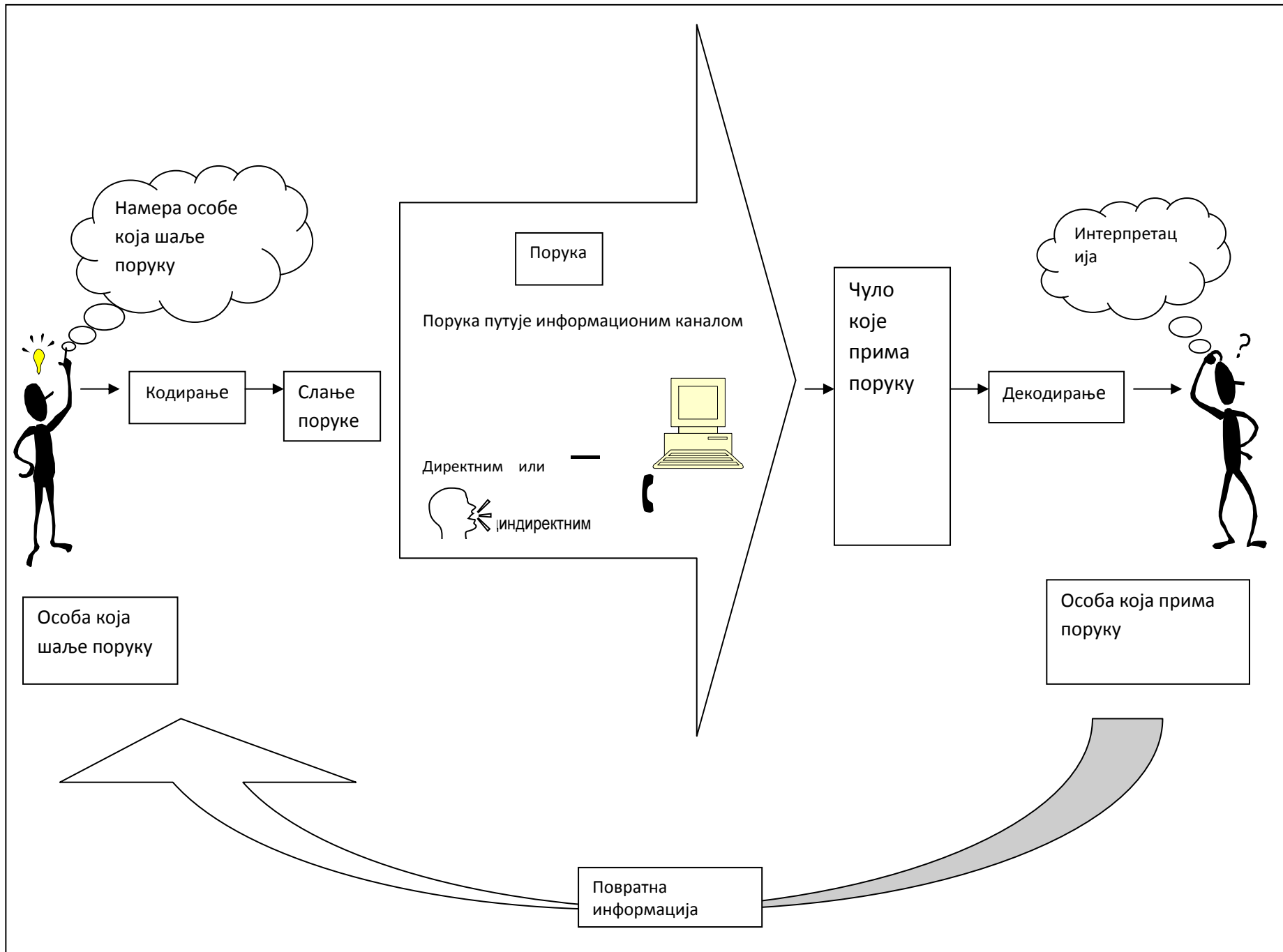
Процес комуникације је успешан када особа разуме информације које су јој послате у складу са намерама особе која их је послала. Основни услов за успешну комуникацију је провера разумевања. И пошиљалац и прималац учествују у процесу и одговорност за његову успешност је обострана. Пошиљалац информације може невешто да артикулише оно што хоће да каже, прималац није увек у стању да разуме друге људе.

Добра комуникација је основни услов за успешан односа са људима и у пословном и у приватном окружењу. Она омогућава извршавање задатака, доприноси развоју тимова, помаже при доношењу одлука и разрешењу проблема, а нарочито конфликта. Унапређење вештина комуникације је дугорочан процес вредан времена и залагања.

Врсте комуникације

Основна подела комуникације је на вербалну и невербалну. Вербална обухвата писану (писање и читање) и усмену (говор и слушање). Усмена комуникација обухвата говор и слушање. Велики део проблема комуникације лежи у занемаривању значаја слушања. Многи људи чак нису свесни да саговорника не слушају са потребном пажњом.

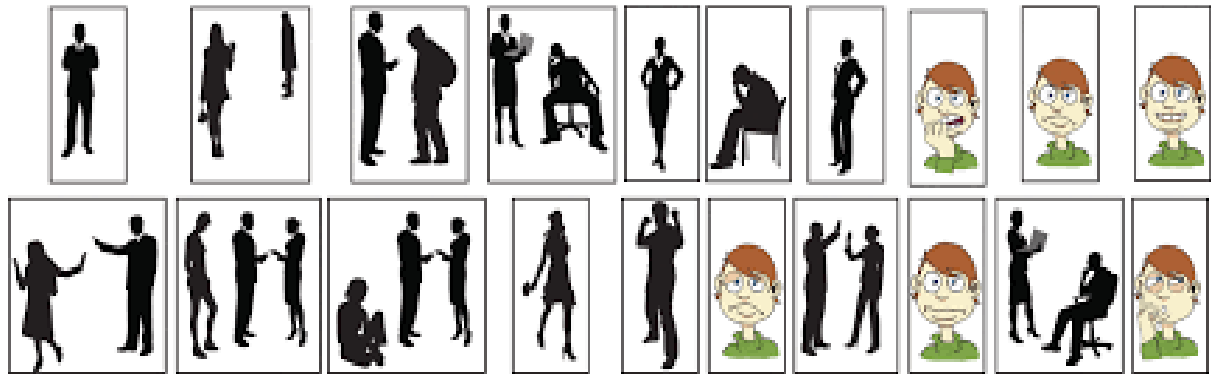
Невербална комуникација обухвата читав низ начина и канала слања и примања порука између саговорника. Невербална комуникација у свим културама служи изражавању емоција, саопштавању интерперсоналних ставова и информисању о себи. Исти знаци невербалне комуникације (нарочито гестови) имају потпуно различито значење другим културама, стога су могући неспоразуми. Ипак, невербална комуникација доприноси разумевању поруке, уколико је оно што се изговара у складу са говором тела. Када вербална и невербална порука нису у складу саговорник постаје збуњен или узнемирен. На пример, када једна особа каже другој да јој верује, а при томе је не гледа у очи. Међутим, тумачењу невербалних порука треба прићи врло опрезно, у потпуности уважавајући околности у којима се одвија комуникација као и личних особености особе која говори. На пример, гледање саговорника право у очи не може бити апсолутни знак отворености и искрености. Неки људи овладају невербалним понашањима која могу бити корисна, па је тачно тумачење њихове невербалне комуникације додатно отежано.



Процес комуникације

Невербална комуникација

Невербална комуникација је некада подршка вербалној и употпуњава је, а некада је замена за говор. Самом својом природом разноврснија је, мање стандардизована него вербална и није је могуће довољно прецизно одредити. Одаје емоције, показује ставове, одражава особине појединца, употпуњује вербалну комуникацију или је мења (аплаудирање, лупање вратима, климање главом).



Како невербална комуникација преноси ставове и однос према добијеној информацији или однос према особи са којом се комуницира, тренер треба да зна да се по овоме не разликује од других људи. Учесници ће приметити и оно што он не говори речима. Додатно треба водити рачуна када се међу учесницима тренинга нађу људи из различитих култура. Невербална комуникација се односи на гестикулацију, додире, израз лица, контакт очима, физичку удаљеност између саговорника, држање тела, паралингвистичке звуке, спољашњи изглед.

Гестикулација подразумева покрете руку, ногу и тела. Може се користити и као симбол, на пример, гест који значи »ОК«). Посебан значај у комуникацији се придаје покретима руку. Према неким теоријама, невербалне комуникације одређени покрети рукама указују на скривене тежње појединца:

- дланови окренути на горе означавају да је саговорник спреман и отворен за разговор и приближавање
- дланови окренути ка доле значе затварање, одбијање дијалога и удаљавање
- шаке окренуте длановима једна наспрам друге указују на оклевање и размишљање
- полусавијена шака, дланом према грудима значи упућивање на себе
- длан отворен према саговорнику са полуиспруженом руком у лакту значи заустављање саговорника.

Додир се односе на руковање, тапшање по рамену. Могу се препознати као пријатељски, непријатељски, покровитељски, али и као демонстрација доминације. У неким културама додир није прихватљив.

Израз лица је један од најзначајнијих елемената невербалне комуникације. Он подразумева подизање обрва, различите гримасе, фацијалну експресију која говори о емоцијама, мислима, расположењу као што су љутња, радост, изненађење... На лицу се могу видети емоције, мисли, расположење које одају и покрети очију, јагодица, усана, мишића образа, покрети главом.

Контакт очима се односи на то ка чему је усмерен поглед, да ли се саговорник гледа директно у очи или се то избегава. Увећавање и смањење зеница говори о промени расположења. Зенице се увећавају када је човек заинтересован за разговор. То се најбоље види код деце када уживају или су заокупљена нечим. Када је људима досадно, зенице се смањују. Некада су у питању невољни покрети, као што је и лутање погледом или интензивно трептање. Често се могу чути изрази попут: „Прострелио ме је очима“, „Какав сјај у очима има“, „Фиксира погледом“. Они говоре о осећањима љутње, радости, жеље за доминацијом... Аристотел Оназис је био познат по томе што је пословне преговоре водио са тамним наочарама да партнери не би видели више него што је он желео свесно да покаже.

Физичка удаљеност између саговорника мора одговарати њиховим културолошким потребама. Прихватљива физичка удаљеност зависи од блискости особа и природе контакта. У већини култура (али не свим) интимним растојањем се сматра удаљеност до 45 цм и тада је реч о блиским особама. Исто растојање се доживљава као агресивност у контакту са непознатим особама. Код личне комуникације уобичајена раздаљина је између 45 и 120 цм. Удаљеност саговорника у оквиру друштвене комуникације која се одвија у званичним, пословним контактима је између 120 и 360 цм, а јавна, на митинзима и конференцијама је већа од 360 цм.

Држање тела се односи начин стајања, седења или ходања. Да ли се то ради опуштено емитујући сигурност или се препознају стрес, нервоза и дрхтање. Став тела саговорника показује однос према особи са којом комуницира.

Паралингвистички звуци су такође део невербалне комуникације. Реч је о кашљању, плакању, уздисању, смеху, звиждању који имају посебно значење...

Начин говора подразумева интонацију, темпо, висину гласа и готово увек одражава осећања: збуњеност, радост, љутњу...

Спољни изглед такође, представља део невербалне комуникације. То је изабрана врста одеће, боје, шминка, фризура.. Њима се шаљу поруке углавном засноване на томе како особа жели да буде виђена очима других.

Важно је да се невербална комуникација тумачи у контексту и да јој се *a priori* не придаје одређено значење. Научници који се баве микроекспресијом, животно опредељени за откривање значења покретања најситнијих мишића на човековом лицу, тврде да са сигурношћу до 80% могу да интерпретирају покрете мишића лица испитиване особе. Ипак, невербална комуникација говори понешто и о пошилаоцу и о примаоцу поруке, па зато није занемарљива у процесу комуникације. Посебно је то важно у процесу обуке.

Баријере и грешке током комуникације

Проблеми у било ком делу процеса комуникације постају препреке које ометају или онемогућавају комуникацију. Препреке⁹ које треба превенирати и умањивати обухватају:

⁹ Водич за примену Закона о кривичном поступку Републике Србије, Београд, 2015.

- Физичке (како је уређена просторија, како се седи, да ли су адекватне раздаљине, постоји ли шум/бука, да ли је адекватан канал комуникације, каква је видљивост, удобност, да ли има прекидања),
- Семантичке (значење речи, смисао, неодређеност израза, конфузија, незавршене реченице, жаргон, арго, речник, нејасна порука, неразумевање сигнала)
- Психолошке (вештине слушања, самопроцена, неравноправност саговорника, међуљудски односи, емоционални проблеми, утицај информације, интелигенција, расположење, пажња)
- Социокултурне (групно мишљење, вредности и веровања, обичаји, норме, културне разлике)

Посебну групу препрека у комуникацији чине когнитивне грешке, отклони, зазори. Тежину и значај им даје то што су урођене. Људи опажају, мисле, одлучују и памте на одређен – погрешан начин. Нема изузетака. Когнитивне грешке могу довести до систематских одступања од рационалности или добре комуникације, а без посебне обуке људи су их несвесни и нису у могућности да их контролишу. Постоји више десетина идентификованих когнитивних грешака.

Хало ефекат (ефекат ореола и ефекат рогова) – Општи позитиван утисак посматрача може искривити његова осећања и мишљење о карактеру и поступцима друге особе. Када „ посматрач понашање, ставове и поступке друге особе некритички и без икаквог другог показатеља тумачи позитивно, тада се говори о „ефекту ореола“. На пример, постоји склоност људи да физичку привлачност везују за особине као што су: интелигенција, поузданост, доброта, верност..., „Ефекат рогова“ се јавља када се непривлачна особа посматра и тумачи строжије, а утисак се искривљује у негативном смеру.

Грешке услед стереотипа воде ка предрасудама и дискриминацији (расизам, национализам, еџизам, сексизам, етноцентризам, родна неравноправност итд.) - несвесног искривљења информација, опажања, мишљења, памћења које долази због склоности да се појединац процењује према генерализацији већ створеној о групи којој припада. На пример, стара особа се на обуци може тумачити као спорија у разумевању нових ствари.

Ефекат очекивања – искривљена перцепција нових информација која потврђује наша очекивања. На пример, на обуци учесник енергично тражи објашњење за нова решења о којима се говори, а тренер аутоматски тумачи у својој глави да је то отпор увођењу новина и свој однос обликује према томе.

„Пророчанство“ које се само испуњава – настаје када људи несвесно прилагоде своје понашање тако да одражава њихова очекивања у ситуацији, што повећава шансу да се она и остваре. На пример, добром ученику у школи верују да је заборавио свеску, за разлику од лошег ученика од којег се то очекује као уобичаје неодговорно понашање.

Лаичке теорије личност – тенденција да се неоправдано приписују особине личности људима јер они имају неке друге, неповезане карактеристике (нпр. чланство у групи, политичкој партији, еснафском удружењу).

Слепа мрља – тенденција да себе видимо као мање несавршене од других људи. Исто се односи и на комуникацију јер себе перципирамо способнијим од других да препознамо и контролишемо когнитивне грешке. Представља когнитивну грешку сама по себи јер спречава особу да компензује сопствене превиде.

Смањење когнитивних грешака је могуће, али није једноставно. Захтева труд и рад на:

- Саморазумевању – прихватање да су људи (укључујући и особу која размишља) који комуницирају подложни грешкама у комуникацији и да о томе треба учити.

- Свесној обради информација - пажљиво разматрање "чињеница" током процеса опажања и комуникације и свесно преиспитивање тачности онога што видимо.
- Провери реалности – поређење сопствене перцепције о ситуацији са туђим перцепцијама или објективним подацима.
- Спонтаности – отворен и спонтан однос је ефикасан начин за уклањање баријера у комуникацији.
- Емпатији – способност разумевања туђих проблема, тешкоћа, емоција.
- Поштовању – уважавање људи без обзира на њихов статус, образовање, имовинско стање...

Добра комуникација подразумева занимање за саговорника и покушај да се разуме оно о чему говори. Овај процес се одиграва када особа слуша пажљиво и без прекидања особе која говори. Један од услова је уважавање различитог мишљења. Пажљиво слушање и јасно изражавање својих ставова доприноси разјашњавању проблема. Вештина комуникације је основ за све аспекте решавања проблема, како интерперсоналних тако и међугрупних. Добра комуникација је одраз поштовања и средство за његово креирање. Она такође представља пут за успостављање разумевања и постизања споразума. Добра комуникација спречава настајање конфликта и неспоразума и спречава ескалирање постојећег. Ставови и вештине добре комуникације су стога витални за све оне који желе да делују конструктивно и дођу до жељеног циља.

Зато треба бити опрезан са критикама. Захтеве би требало исказивати пажљиво. Осмехе и похвале за оно што је вредно хвале не треба штедети.

Повратна информација

Свакоме ко учи нешто ново, држи предавање или говори о нечему, потребно је да зна шта је урадио добро и шта би могло да буде боље. Потребна је повратна информација (у домаћој литератури се среће израз фидбек – feedback). Повратна информација је део процеса учења и личног развоја, а циљ је развој и напредовање. Да би се то догодило потребно је промишљање, размена мишљења, разговор.

Повратна информација се може дефинисати као механизам којим се особи или групи саопштава како је нешто што су рекли или урадили деловало на онога ко даје информацију. Процес давања и примања повратне информације је саставни део човековог живота, а врло је важан у процесу учења. Да би имала ефекат, повратна информација треба да буде дата на конструктиван начин. Потребно је да има део у којем се говори о томе шта је добро урађено (позитиван) и други део у којем је реч о томе шта би требало више и боље развијати (негативно, односно шта треба побољшати). Оба дела су подједнако важна. За развој и напредовање у процесу учења је неопходно добити повратну информацију јер тиме особа сазнаје шта добро ради, како би то могла да очува и можда усаврши још више. Исто тако је важна пуна свест о томе шта особа не ради добро, да би то могла да мења. Повратна информација треба да подстакне учесника да размишља о начину за напредовање, пре него да добије готова решења и рецепте. Једно од правила је да се увек полази са позитивни, а тек онда са негативним делом повратне информације. На пример, „Презентација о начину писања жалбе је била врло информативна, свеобухватна и са релевантним саветима за њено креирање и мислим да бисте могли да размотрите могућност, у односу на расположиво време, да сваки учесник тренинга добије примерак и попуњава га сам или да се то ради у пару.“

Осим већ описане, вербалне повратне информације, она носи и невербалну поруку онога ко је даје. Зато тренер мора да води рачуна и о елементима невербалне комуникације о којима је већ било речи. Учесницима сигурно неће пријати ако се тренер често мршти на оно што говоре.

Конструктивно давање повратне информације:

- Прво се говори оно што је било добро урађено или речено, што се свидело особи која даје повратну информацију, а затим негативно. Разлог је у могућности да се са позитивним почетком особа „отвори“ како би примила информације које некада нису пријатне. То је начин да се лакше чује други део.
- Даје се што пре, када су и особи која даје и која прима повратну информацију утисци свежи. Тада је процес кориснији и делотворнији.
- Повратна информација треба да буде кратка и јасна ради жељених исхода. Нејасна порука не оставља ни јасан утисак о томе шта је добро, а шта треба мењати. Истовремено, неефикасно је говорити о много ствари у исто време. Са једне стране, не памти се. Са друге, када особа добије листу ствари које треба да развија и мења, често не зна одакле да крене, па одустаје од рада на променама.
- Исказ треба да буде конкретан и одређен. Када неко добије повратну информацију као што је: „Били сте сјајни“, или „Ништа није ваљало“, не може бити сигуран на шта се она тачно односи. Иако је пријатно чути да је утисак био одличан, у сазнајном смислу и у процесу учења ова информација нема вредност уколико није настављена са конкретним исказима: „Вештина са којом водите групу је сјајна, тензије вешто решавате, а атмосфера у којој се ради је позитивна“. Или: „Шта мислите да се може урадити на подстицају мање активних у групи, адвокаткиња из Обреновца је све време ћутала“.
- Изрази који се користе треба да буду описни, а не оцењивачки. Тиме се повећава спремност учесника који прима повратну информацију да је искористи. Тренер може да поставља питања уместо да квалификује оно што је неко рекао. Уместо да се учеснику на семинару каже: „То није тачно“, чуће боље ако је сročено на други начин: „Шта мислите о томе да заједно размислимо о последицама које би можда могле да се појаве ако поступимо на овај начин?“
- Важно је да особа која даје повратну информацију има свест о потреби да буде што објективнија. Отпор који учесник даје тренеру није оправдање за дисквалификацију његовог мишљења.
- Пожељно је након такозваног позитивног дела избећи свезу „али“. Уместо ње је корисније употребити „и“. „Али“ након позитивног дела онај ко слуша доживљава као негацију свега претходног речено. Исто значење као али, имају и речце, међутим, премда, иако...
- Особа која даје повратну информацију треба да провери, да ли је друга особа поруку примила у складу са оним што је хтела да каже, или је потребно неко додатно разјашњење.

Конструктивно примање повратне информације

Као што је већ речено, процес давања и примања повратне информације је саставни део свакодневне комуникације, а посебно је значајан у процесу тренинга. Тренер је у ситуацији и да даје и да прима повратну информацију и вербалну и невербалну. Учесници ће, понекад и несвесно, давати невербалну повратну информацију: осмехом, остваривањем контакта очима, зевањем, спуштајући се на столицу у положај који подсећа на лежећи став, цупкањем...

Упутно је да тренер који је добио повратну информацију невербалним путем, уколико је сматра важном за процес учења, провери да ли ју је добро разумео. На пример, ако неко зева, то не значи нужно да је презентација досадна, можда је особа дошла ненаспавана. Ипак, за време паузе тренер може дискретно да поразговара са њом о томе како јој се чини садржај тренинга.

Тренер треба пажљиво да слуша оно што учесник говори, чак и када је непријатно. Иако осећај није пријатан, ова реакција некада може бити корисна и пружа прилику тренеру да се мења и развија. Са друге стране, тренере може да реагује на оно што је речено. Ако неко каже: „То сви знају“, онда имате више начина за реакцију у зависности од ситуације. На пример, „Волела бих да ми овај коментар буде јаснији, да ли бисте ми помогли?“, „ Ово је био увод (или подсећање на неке садржаје) због тога што у групи имамо учеснике који су закаснили.“ Или, уз осмех: “Ово је прилика да група говори и направи увод, да ли бисте Ви почели?” Или да се обрати групи и пита: „Шта група мисли, да ли да прескочимо уводне информације?”. Пре реаговања на нешто неуобичајено или речено на недостојан начин, треба проверити да ли је особа која слуша добро разумела. Дакле, отворено, али коректно замолити особу за објашњење. Суштински, ове ситуације се решавају у односу на контекст.

Ако је потребна повратна информација у вези са процесом и садржајем, тренер треба да је тражи од групе. Важно је да се захвали на добијеним сугестијама.

Некада кажу да повратна информација зна „да обори човека са столице“. Зато је треба пажљиво давати. И нагласити да она представља мишљење и утисак једног човека или групе људи, а не читавог окружења.

*Ментална култура се не обезбеђује
пуњењем глава пасивних слушалаца, чињеницама,
већ стимулацијом ума да сам сакупља знање.*

Михајло Пупин

Вештине презентације

Вештине презентације у великој мери могу допринети ефективности преношења знања, вештина и ставова. Међутим, не постоје презентацијске вештине које могу заменити знање и континуиран развој тренера у складу са социјалним, економским, образовним и легислативним променама.

Садржај и ток

О садржају и току је већ било речи у делу о дизајнирању тренинга. Пажљив и промишљен одабир садржаја значи да не треба да буде ни премало, ни превише садржаја, већ оно што је релевантно за оне који уче. Ток се односи на логичке и јасне секвенце и редослед одабраног садржаја. Структура излагања треба да је кохерентна, прегледна, фокусирана и логична. Чак и најкомпликованије ствари се боље презентују изношењем примера. Учесници их увек очекују јер помажу у процесу учења.

Истраживања говоре о ефикасности модела у којем се на почетку најављује оно о чему ће се говорити, затим говори најављено (као најдужи део), а на крају се врло кратко и језгровито сумира оно о чему је било речи.¹⁰ То је оно што се колоквијално зове почетак, средина и крај.

Флексибилност

Искуство омогућава флексибилну тренерску реакцију када је групи потребна измена програма. На пример, нижи ниво знања у групи од очекиваног може захтевати задржавање на појединости коју је требало само споменути. Када учесници сигнализирају да им треба више времена, треба застати и изаћи у сусрет њиховим потребама, чак и када је тренеру очигледно да ће морати да одустане од дела планираног за тренинг. Он увек зна од чега ће одустати да најмање штети концепту предвиђеног фондуса знања и вештина. То је суштина која краси флексибилан однос: мање пређеног плана некада значи више, јер квалитет доминира над квантитетом.

Појава, изгледа и одећа

Први, почетни утисак учесници добијају на основу појаве, изгледа и одеће предавача. Појава је примерена ситуацији и учесницима, а реч је о степену формализма у односу на публику. Одећа не сме да скреће пажњу са садржаја и процеса учења. С обзиром на интерактиван начин рада, кретање у сали, одећа би могла да буде удобна и слојевита. Коришћење накита и шминке би ваљало да буде сведено.

Нагласак је на појави која је одаје поштовање учесника.

Покрет и гестикалација

Опуштен и миран став је показатељ сигурности и добар је за групну динамику. Кретање по простору је умерено и полако без ометања групе. Добро је избегавати обраћање групи када је тренер на месту са којег га не виде сви.

¹⁰ У Великој Британији је то такозвано правило: „Tell them what you will tell them - Tell them – Than tell them what you just told them.“

Ретки су људи који уопште не гестикулирају. Покрети и гестикулација треба да буду мало наглашенији него у свакодневном животу. Гест треба да потраје, да би био релевантан за оно о чему се говори. Док учесници питају, тренер реагује благим климањем главом, осмехом или другим поступцима који показују да слуша и да су питања добродошла.

Учесницима није препоручљиво окретати леђа. Исто се односи и на непотребно држање маркера или оловке у рукама.

Контакт очима

Нека буде усклађен са културом понашања. Важан је за процес учења јер се из њега види да ли су учесници фокусирани на учење и да ли разумеју оно о чему се говори. Са њим не треба претеривати, а важно је да се током тренинга остварује са свим учесницима. Резултат треме може бити гледање у једну особу која, на пример, клима главом, што се доживљава као одобравање. Када тренер гледа само у једном смеру, остали учесници се осећају сувишним. Тренер треба да се клони честог пропуста – занемаривања контакта очима са учесницима који седе крајње лево или десно.

Језик, ритам, хумор

Приступачан језик и избегавање компликованих језичких конструкција услов је за добро разумевање. Кратко, прецизно и јасно изношење се високо вреднује, уз језик који је конкретан. Жаргон се избегава, а арго тренер користи када је сигуран да су сви овладали њиме. Ритам говора треба варирати - брже и спорије, уз избегавање крајности. Никада не треба журити, чак и онда када се чини да време истиче и да неће бити прилике да се све покрије. Журба изазива нервозу код учесника. Нема разлога да се добар утисак о сесији или тренингу поквари.

Коришћење одмереног хумора је добро за атмосферу у групи. Он опушта и зближава. Препоручљиво је коришћење анегдота и искуства из професионалног живота.

Глас

Контрола дисања је нужна за добру презентацију. Варирају ритам, јачина и висина гласа. Тиме се држи или враћа пажња публике. Динамика доприноси усмерености и усредсређености на тренинг, а једноличност је смањује. Живост је битна особина говора. Да би се створила динамика у којој глас доприноси излагању, потребна је емоционална укљученост. Када се учесници сретну са тренером који показује страст, ентузијазам и увереност у оно о чему говори, њихова жеља да чују расте. Емоције говорника теже да буду заразне, али са њима не треба претеривати.

Најбоље је избегавати сувише гласан и сувише тих говор. Тада слушалац мисли о јачини гласа, а не о садржају излагања, а превише напреже слух код тихог говора). Сувише спор говор замара, а сувише брз може постати неразумљив, „гутају се“ гласови, а слушалац губи нит и стрпљење.

Укључивање учесника

Учесницима не треба говорити оно што они могу сами рећи. То је правило. Везано је за учење одраслих и њиме се демонстрира поштовање знања које доноси група, а и део је добре динамике тренинга. Учесници знају да се од њих очекује допринос и слободно се јављају износећи своје мишљење, теоријски приступ или ставове. Смањује се шанса да се неко потпуно искључи. Отуда и значај постављања питања. Само када се нико не јави, тренер наставља са својом презентацијом. Увек је важно теоријски део илустровати примерима, али и тражити да учесници поделе са групом сопствена искуства. На њихове примере се треба враћати током рада. У ситуацији када је неко од учесника поставио питање, тренер може да га преусмери ка читавој групи. Уколико се неко јави са одговором, још једанпут се користи

искуство групе и повећава интерактивност. Обавеза тренера је да пажљиво слуша објашњење и дискретно додаје информација уколико одговор није био целовит.

Аудио-визуелна средства

За разлику техника, које подразумевају *начине, поступке и процесе* које предавач користи током обуке, у аудио-визуелна средства спадају физички предмети и помагала која му помажу да нешто илуструје, оживи, учини занимљивијим и ефектнијим. Употреба аудио-визуелних средстава се планира унапред. Њихова сврха је да истакну главне идеје и садржај, побољшају памћење главне поенте, привуку пажњу, оживе изговорену реч и допринесу измени темпа. Усклађују се са темом и расположивим временом. Аудио-визуелна средства имају пратећу улогу. Током тренинга се могу користити видео и аудио садржаји, флајери, постери, фотографије... Иако се све више напушта коришћење флип-чарт табле у корист Power Point презентације, могу се врло ефикасно користити оба средства на истом тренингу.

Power Point презентација има вишеструку улогу. Допушта укључивање скица, фотографија, графикона, шема, видео и аудио садржаја. Посебно су занимљиве нове презентације као што је Прези, Индезине или нека друга врста. Одличан је подсетник за тренера.

ППТ¹¹ треба да буде ефикасно средство за учење. Коришћење ППТ условљава да се учесници истовремено или наизменично фокусирају на слушање и читање, односно изложени слајд и оно што тренер говори. Уколико се слајдови састоје од текста који тренер чита, презентација не делује инспиративно на учеснике. Они знају да читају! На пример, када је нужно да се на слајду нађе члан закона, добро је пустити учеснике да сами прочитају. Боље ће се осећати и они и тренер. Слајдови не треба да буду попуњени текстом. Могу се појавити илустрације (фотографија, скица) које су у вези за темом, а везано је за начином на који учесници примају информације („Једна фотографија уместо 1000 речи“).

Одабир позадине/template/шаблон је једна од првих ствари о којој се размишља. Тражи се позадина која одговара теми тренинга и публици. Иста позадина се користе током читаве презентације. Измене би деконцентрисале учеснике. На пример, позадина може имати судијски чекић као илустрацију. Према договору, на првој страни ће се наћи лого Адвокатске академије и Адвокатске коморе Србије. Постоје бројне теме за позадине прилагођене ономе о чему се говори. Тренер може и сам да направи позадину за ППТ одабиром адекватне илустрације или фотографије без шарених, јаких боја и без превише елемената. И остали слајдови се могу креирати. На пример, када је ППТ посвећена надокнади имовинске штете, на слајдовима се може наћи скица или вињета куће која је почела да се урушава.

Користе се најчитљивији фонтови: Times New Roman, Calibri, Ariel, Verdana... Једном одабрана врста слова користи се током читаве презентације. Не препоручује се китњасте фонтови, ни Италик, јер нису лако читљиви. Није уобичајено коришћење великих слова за писање. Изузетак је повремена потреба да се нешто нагласи. Фонт треба да буде величине од 24 – 32пт. Избор боје слова је контраст боји позадине. За тамну позадину, бира се светла боја

¹¹ Скраћеница за Power Point презентацију. ППТ – означава екстензију коју користи PowerPoint за чување својих презентација. Тако је у употребу ушла скраћеница која се користи за презентацију уз помоћ пројектора која има различите употребе, а најчешће у циљу образовања или информисања.

слова и обрнуто. Код избора боја треба бити опрезан: јаке боје замарају. За наглашавање се користи Болд.

Важно је водити рачуна о употреби табела. Оне некада на себи имају толико података, да их је немогуће пратити. Табела се користи ако нема превише цифара и записа. И графикони морају бити читљиви и приступачни. У противном су бескорисни.

Аудио и видео садржаји ће некада бити одлична илустрација онога о чему се говори. Бирају се са пажњом и увек су у вези са темом. Њихова дужина је примерена тренингу. Фотографије такође дочаравају тему којој је намењен тренинг.

На слајду не треба да буде много текста. Изузетак су некада дефиниције, неопходни цитати. У већини случајева се користи правило 6x7. Највише 7 редова, са по највише 6 речи. Било би добро да се нађу само 2-3 речи у једном реду.

Добро је укључити анимација за појављивање написаног. Тако се сваки написани ред појављује тек пошто је оно о чему се говорило у претходном - елаборирано. Ово је начин да учесници слушају и учествују и не фокусирају се на читање. Иста анимација се користи од почетка до краја приказивања ППТ.

Котренерски рад

Ко-тренинг може бити задовољство и за тренере и за учеснике. Тренери могу испробавати идеје, добити подршку и повратну информацију, кратко предахнути док су колега или колегиница испред групе, упити енергију од котренера и могу бити замењени кад ствари крену како не треба.

За учеснике је присуство котренера корисно јер пред собом имају људе са специфичним стиливима, темпом, начином излагања. Котренерски рад побољшава динамику и разноврсност тренинга. Тренер који се тренутно не обраћа учесницима има више могућности да прати реакције учесника, динамику групе, а можда и да примети проблем у раној фази.

Основни принципи ефикасног ко-тренинга:

- Ко-тренинг почиње заједничким дизајном – врло је незахвално и тешко радити на основу дизајна чијој креацији тренер није присуствовао.
- Тренинг је заједничка одговорност тренера који раде заједно, тимски рад се моделира према учесницима и не сме постати надигравање.
- Сесије на тренингу су равномерно распоређене.
- Котренер је увек у потпуности укључен у рад, чак и онда када није пред учесницима, него седи и прати.
- Када мисли да је потребно, котренер даје невербалну подршку и охрабрење, посебно када је у питању колега почетник. Тиме показује интересовање и да пажљиво прати оно што се догађа.
- Пре заједничког рада котренери треба да се договоре о начину сарадње. Кључан је договор о томе је да ли један може да се укључи у сесију онога ко је води, када мисли да је то потребно и прикладно. На пример, када примети да је садржај био непотпун или недовољно разумљив. Ова врста реакције се одвија уз пуно уважавање колеге, односно

колегинице и чува се њихов интегритет. Учесници не смеју отићи са тренинга са погрешном информацијом.

- Котренер пружа практичну помоћ: дели писани материјал, лепи хартије са продуктима из малих група на зид...
- Котренери размењују повратне информације о раду и функционисану групе, а добро је ако постоји довољно колегијалан однос да један-другоме дају повратну информацију о тренерским снагама и слабостима и конструктивне сугестије за даљи развој.

Фацилитација и тренерски рад на тренингу

Реч фацилитација је преузета из америчке и британске литературе, а не може се, бар не у контексту тренинга, адекватно, дословце превести. Углавном се објашњава описно – процес усмеравања дискусије, олакшавање процеса размене информација и комуникације. Настала је од латинске речи - Facilis - што значи олакшати или лако. Фацилитација се дефинише као процес комуникације фокусиран на постизање циља групе. У Водичу се представља део о фацилитацији који је у директној вези са тренингом.

Тренер преноси знања и вештине, али ће током тренинга повремено излазити из ове улоге и преузимати улогу фацилитатора постављајући питања и пажљиво слушајући одговоре учесника, а затим постојећа знања и вештине групе интегрисати у рад. У моменту када почне да надограђује нове информације на оно што се чуло из групе, вратио се у улогу тренера. Табела испод овог текста боље објашњава две улоге у раду са групом.

ПРЕДАВАЧ/ТРЕНЕР	ФАЦИЛИТАТОР
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Износи нова знања, вештине, идеје, оно што је учесницима потребно 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Помаже групи да процесира сопствене идеје постављајући питања и подстичући дискусију
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доноси знање у групу 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Знање је смештено у групи
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Даје важан садржински допринос 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Суздржава се од садржинских доприноса да би други могли да покажу своје знање
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Излаже знање по унапред предвиђеној серији корака 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Управља процесом, не знањем; варира процес према групи, али са истим циљем
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оцењује/анализира активност/знање учесника 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Охрабрује/подстиче све учеснике да учествују
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Усмерава групу према одређеном циљу 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Брине о току догађаја/процесу (потребе)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Водитељ преузима целокупну одговорност за укупне резултате рада 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Дели одговорност
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доноси већину одлука сам 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Договара се, преговара, олакшава и омогућава доношење одлука, водећи рачуна о процесу и циљу

Тренер уводи нова знања, идеје и вештине, фацилитатор помаже групи да процесира сопствена знања, идеје и вештине. На пример, тренер ће упознати учеснике о свим аспектима Грађанског законика, фацилитатор ће помоћи да се о појединим институтима дискутује, да се пореде различита решења, да се донесе нека одлука или заједнички реши проблем. Тренер води кроз серију корака, да би пласирао нова знања и подстакао процес учења; фацилитатор то ради са намером да искористи постојеће знање групе. Током процеса учења тренер тестира знање, управља процесом учења постављајући питања, подстиче да учесници примене новопласиране идеје, фацилитатор управља само процесом који треба да води ка успостављеном циљу и очекиваним исходима, а не пласира нова знања. На пример, говорећи

о теми због које су учесници ту, тренер излаже, презентује даје задатке учесницима које они могу решавати у малим групама, а када представници малих група излажу, он подстиче међусобну размену и заокружује постигнућа, даје повратну информацију, објашњава шта је могло другачије да се уради. Фацилитатор парафразира оно о чему су појединци у групи говорили, оно до чега је група дошла и проверава да ли у групи постоји консензус о изложеном. Тренер оцењује и анализира активности, процењује достигнућа рада, а фацилитатор сажима оно до чега се дошло и формулише закључке. Задатак обе улоге је да се учесници охрабре за давање доприноса и буду максимално ангажовани. Наведена динамика говори о потреби да тренер поседује и неке фацилитаторске вештине.

Фацилитаторске вештине вербалне комуникације

Постављање питања

За добијање одговора који су више него „Да“ и „Не“ потребна су отворена питања, јер имају испитивачки карактер, подстичу на елаборирање, трагање за одговором, више размишљања и проналажења одговора и решења. Она могу почети са „Шта мислите о...“ „Зашто мислите да...“ „Како бисте описали...“ „Шта ако...“.

Отворена питања

Отворена питања се користе када учесници одговарају углавном кратко и без објашњења. Учесници се могу охрабрити са питањем о томе да ли неко има друге идеје, да ли неко другачије види решење проблема, има ли још алтернатива...

- „Како, по вашем мишљењу треба разговарати са вулнерабилним сведоком?“
- „Зашто мислите да је за ситуацију било битно што је сведок жена?“
- „Шта Ви лично мислите о овој могућности?“

Затворена питања

За разлику од отворених питања, затворена су она код којих се добија конкретан једнозначан одговор, а може бити и начин да се добије потврдан или одречан одговор. Она се користе у ситуацијама када је потребно децидно изјашњавање.

- „Да ли мислите да је могуће ипак постићи фер договор код признања кривице?“
- „Колико тужилаца знате који би реаговали на тај начин?“
- „Је ли ово о чему смо причали применљиво у пракси?“

Парафразирање

Парафразирање је понављање онога што је речено својим речником. Техника се састоји од памћења или нотирања изреченог, издвајања битног од мање битног и саопштавања учеснику или учесницима како је фацилитатор/тренер разумео (рефлектовање) оно што је речено. Учесницима се, на јасан начин, саопштава оно што је речено и што се могло чути. Тиме се издваја битно од небитног и формулише на начин адекватнији за настављање тренинга.

Могуће је то урадити на следеће начине:

- „Оно што сам чула да сте ви рекли ... Да ли сам добро разумела?“
- „Мислим да сте рекли ... Да ли сам у праву?“
- „Чини ми се да је ваше мишљење ... Да ли сам добро то формулисала?“

- „Ваше став се разликује у следећем ... Да ли сам добро представила?“

Скретање пажње / истицање

Ако учесници пажљиво слушају, када им фасилитатор скреће пажњу на нешто важно, они се још више труде и лакше ће запамтити. „Наглашавам три основне ствари код писања тужбе“, „Треба посебно водити рачуна о упутствима за ...“, „Основни принципи везани за примену закона су: ...“.

Сумирање

Након извештавања о раду у малим групама, на пример, треба уобличити оно што се чуло и сумирати главне налазе. Након сумирања је важно питати да ли је све поновљено и да ли неко има другачије мишљење. Сумирање се може препустити и неком од учесника, а фасилитатор пажљиво слуша да би могао да интервенише када је потребно.

„Прва група је видела следеће основе за тужбу: Да ли сам све обухватио?“

„Промене везане за наследно право се састоје у ... Је ли то све?“

„Да ли би неко хтео да сумира налазе све три групе?“

Лакше је разбити атом него предрасуде.

Алберт Ајнштајн

Групна динамика

Групна динамика је један од најчешће расправљених тема. Односи се на атмосферу која је подстицајна и повољна за учење. Као и у свакој другој групи, може доћи до нарушавања добре динамике и појаве проблема. Тренери настоје да развију сопствене стратегије за различите нежељене ситуације током учења, а постоје неке које су настале на основу теоријских поставки, истраживања и искуства других.

Највидљивији, већ од самог старта, је однос који се на тренингу успоставља између тренера и групе. Са одмицањем времена, све више постаје очигледан и однос који се успоставља међу члановима групе. Динамика која се догађа на тренингу се посматра са свих аспеката. Немачки истраживачи Лахнмарк и Браун су поредили активност групе са сантом леда, чији се мали део види изнад воде. На самом почетку постаје јасан садржај тренинга, концепт, задаци, време, задужења. То је видљиви део санте леда. Већи део је испод нивоа истој просторији седи двадесетак жена и мушкараца различите животне доби, посебних личности, различитих темепрамената, уверења, ставова, статуса, жеља, веровања, страхова и нада, нивоа толеранције. Тај невидљиви део је испод нивоа воде може донети мање или веће проблеме. У првим назнакама појаве проблема тренер може да се позове на установљена правила. Ако тамо стоји да се уважава различито мишљење, може помоћи код непримереног суочавања различитих ставова у групи.



Фазе у развоју групе

Да би се разумела групна динамика добро је знати фазе по којима се она развија и разумети шта може стајати иза непримереног понашања. Постоји пет фаза: Формирање, Превирање, Нормирање, Максимално коришћење капацитета и времена и Опраштање (Жаљење).

Формирање – Учесници су дошли на тренинг и већина је формална, улоге нису подељене, сви су пристojни и нема непријатности. Тренер и учесници се међусобно представљају, промовишу се циљ, очекивани исходи и програм. Договора се начин рада који представља својеврсни уговор о правилима која ће група користити да би процес учења био успешан.

Превирање – Како рад одмиче, неки учесници су активнији, други се још увек не укључују. Често се издвајају они који желе да изнесу своје мишљење у вези са сваким постављеним питањем. Неки почињу да узурпирају време својим честим упадима. Појављује се лидер/и групе, неки учесници показују свој став о ономе што се догађа. Некада овакав след догађаја пролази релативно мирно и без потребе за интервенцијом тренера. Међутим, може се десити да дође до прикривене или видљиве нетрпељивости између оних који доминирају или између доминантних чланова и остатка групе. Расте напетост која може прећи у конфликт. У једном моменту појављује се и агресивно понашање, према неком од чланова групе или према тренеру. Тренер и поред успостављених правила може да реагује појачаним модерирањем

рада. Поставља се према проблемима који су се појавили на конструктиван и позитиван начин. Има на уму циљ због којег је испред учеснике. Разуман и миран приступ је основ за очување групе у овој фази. Екстремно је важно за тренера да оно што учесник ради или говори разуме као проблем тренутног понашања. Такав став помаже разрешавању. Већина учесника је дошла да научи нешто ново и смета им лоша атмосфера. Високо ће поштовати добру интервенцију тренера.

Нормирање – Тренер својом интервенцијом враћа радну атмосферу у групу. Подсећа зашто су сви на истом месту. Суочавање са проблемом у групи је било ефикасно, ако је поштовао личност појединца и апеловао на понашање. Група је увек уз тренера када он интервенише на начин који не угрожава достојанство онога ко се не понаша сараднички. Маколико неки учесник сметао раду, непримереном реакцијом тренер читаву групу окреће против себе. Када је добра атмосфера сачувана или поново враћена, учесници почињу да раде самосталније, међу њима се јављају фацитатори процеса у малим групама. Најчешће се активира и учесник са такозвани тешким понашањем. Добра динамика ће потрајати и захваљујући тренеру који показује својим понашањем да је проблем превазиђен и да сви учесници и даље имају његову пуну пажњу и подршку. Процес води ка ефикасаности јер је на дискретан начин постављена нова норма о сарадњи и раду.

Максимално коришћење капацитета и времена – Сарадња постаје очигледна и група функционише ефикасно. Учесници обављају задатке, учествују у дискусији, испољавају своја мишљења, уче. Износе идеје и анализирају идеје осталих. Сарадљивост и продуктивност су основне карактеристике ове фазе. То је најплоднија фаза тренинга у потпуности усмерена на учење и процес. Тренер упоређује активности групе са постављеним циљем или очекиваним исходима да би се применило знање из различитих методолошких целина.

Опраштање/жаљење – Долази крај тренинга, сумира се резултат рада, успостављају односи за будућу сарадњу, размењују контакти у групи. Учесници су се зближили кроз заједнички рад и волели би да наставе сарадњу. Тренер размишља о постигнутом, стимулише оно што је било планирано за после тренинга и изражава захвалност за сарадњу и заједнички рад.

Како се носити са ометајућим понашањима

Главни разлог за ометајућа понашања налази се у невидљивом делу већ споменуте Лахнмаркове и Браунове санте леда. Често је оно узроковано различитим фрустрацијама, а некада је у питању компетитивност. Суочавање са различитим врстама понашања која ремете добру динамику није тако тешко као што се чини. Ситуација су решиве ако је тренер смирен и разуме да проблем нису људи већ њихово понашања. И сваки коментар тренера је упућен на то што су радили или рекли, никада на њихову личност. Могуће реакције тренера су изложене, додатно ће сваки тренер пронаћи себи својствене тактике.

Ометајуће понашање	Могућа реакција тренера
Несарадљиво, свађалачко	<ul style="list-style-type: none"> • Наћи области у којима се слажете • Удаљити разговор од те особе • Закључите да се можете сложити у томе да имате различита мишљења (у случају да особа у више наврата враћа причу на оно што она сматра тачним/исправним/ теоријски потврђеним)
Доминантно и контролишуће (стални коментари, јављање за реч више пута, говор без тражења речи, наметање мишљења и ставова)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сачувати смиреност ▪ Уважити допринос дискусије и преусмерити је ка другој особи ▪ Захвалити појединцу за допринос и питати друге шта мисле ▪ Избегавати директан контакт очима са том особом ▪ Успоставити процедуру на основу које сви доприносе ефикасном учењу ▪ Позвати се на то да још нису сви имали прилику да се укључе, па није фер да реч добије неко ко се већ јављао ▪ Позвати се на договор о раду у који је стављено да сви учествују и остављају простор за друге
Тихо и без активног учешћа	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Охрабрити особу контактом очима или благим осмехом ▪ У току паузе разговарати о томе да ли јој је тренинг користан ▪ Преусмерити питање ка тој особи уколико има посебну експертизу или у неком моменту говором тела указује да има жељу да нешто каже
Разговор у пару док траје сесија	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чешће усмерити поглед ка онима који причају како би то видели ▪ Питати да ли је нешто било нејасно, можда је потребно вратити се на неки садржај ▪ Најљубазније питати да ли имају нешто да додају ▪ Престати са причом док појединац или мања група заврше разговор. ▪ Отићи до појединца или групе и стајати поред њих – тиме ће се привући пажња целе групе.
Дискусија се наставља и када је тема завршена	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Питати учеснике да ли имају потребу да се још говори о претходној теми или да крене нова. Враћање на претходну тему је важно временски ограничити.
Коментари који нису у вези са темом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Замолити за разјашњење, тренер није сигуран да је добро разумео. ▪ Захвалити учеснику на коментару и замолити га да појасни његову повезаност с темом, јер тренер није сигуран да је увиђа

Позиција тренера може такође бити „мета“. У просторији за рад присутне су одрасле особе међу којима постоји однос тренер – група. Учесници тренера најчешће доживљавају као ауторитет и он представља експерта. Пошто је добио ове две улоге, за неке од учесника постаје „мета“. Не виде га као део групе и могу покушати да смање или униште његову ефикасност и легитимитет. Када год се ради са групом за коју се зна да је изложена притиску на послу (а сада су готово све такве), може се очекивати појединац који омета динамику. Могућност покушаја да се умањи тренерову експертизу је реална: „Ово и није нешто ново.“

„Чини ми се да сви ово знамо“, „Не чини ми се да је знање које добијамо значајно за наш рад“... Невербална порука учесника атакује на ауторитет и може значити: „Не можеш ме контролисати“, „Моја моћ је већа“. Поред ових, постоје и друга понашања која траже тренерску реакцију. И у тој ситуацији је за тренера важно да „непријатељство“ не схвати лично. Чак и када мисли да је то тако, не треба одговарати на компетитиван став учесника. Савет је и даље – сачувати мир, понашати се и говорити конструктивно.

Тренер никада не треба да се надвикује са групом. Када постоји жамор, тренер може да прича тише, јер ће они који нешто чују тражити од осталих да се утишају како би могли да прате садржај. Друга варијанта је – потпуно заћутати док се група потпуно не утиша.

Све време обуке тренер има на уму циљ тренинга и зато је његова реакција усмерена ка успостављању добре динамике и процеса у групи. Размишља о врсти проблематичног понашања и шта је могући разлог. Са реакцијом се не жури. Добро је да тренер и себи да довољно времена за процену, особи да промени понашање, а групи да се одреди према њему. Тренер води рачуна о свакој особи у групи и односи се са поштовањем. И код реакције на неприкладно понашање, тренер интервенише обзирно и на одговарајући начин, чувајући самопоштовање особе. Не треба ни претерано дуго одлагати реакцију, већ идентификовати алтернативе и одабрати ону која умањује ометање и одржава самопоштовање свих у групи. Тренер је пример - модел понашања, својом конструктивношћу и позитивним односом утиче на атмосферу.

Трема

Историја даје прегршт примера успешних научника, сликара, говорника, уметника, политичара, професора који су више пута неуспехом започињали каријеру. Већину њих су процењивали као некомпетентне, са мањком талента, харизме, вештина... Неке нису



разумели, неки су грешили. Грешити је људски, а неуспех пада тешко и инхибира. Страх од неуспеха често тера на одустајање јер нервоза, несаница, подрхтавање, мучнина и друге непријатне реакције постају претезак терет. Неки људи, због треме, нису успели да искажу своје снаге, таленте, знања, способности и вештине.



Трема се различито дефинише, а може се о њој говорити као о врсти страха у вези са будућом ситуацијом за коју особа процењује да превазилази њене способности. Реч Трема грчког је порекла, од речи *тремо*, која означава дрхтање, грозничаво узбуђење. У данашњем значењу почели су да је користе немачки глумци у XIX веку. И сада се јавља најчешће у вези са јавним наступом, држањем предавања и презентација, говором пред мањим или већим бројем људи.

На основу понашања које је повезано са осећањем треме могу се разликовати стимулативна и инхибиторна трема. Стимулативна (подстицајна) трема мотивише и мобилише особу да преиспита своје способности, знање и вештине које су потребне за очекивану ситуацију. Размишљање о долазећој ситуацији полази од процене: „Углавном сам спреман за будућу ситуацију, али не потпуно”. Сматра се стимулативном јер подстиче бољу припрему. Инхибиторна (блокирајућа) трема делује другачије. Испољава се као избегавање и одустајање јер особа сматра да није дорасла ситуацији. Препознаје се по драматичним телесним симптомима: малаксалост, несвестица, мучнина, конфузија или ментална блокада. Код ове врсте треме, особа полази од процене: „Потпуно сам неспреман, ситуација превазилази моје способности”. Тада се говори о претераној треми која ремети концентрацију и преусмерава пажњу са задатка (онога што треба да се изведе, каже или уради пред публиком) на унутрашње стање особе која има трему.

Постоји и додатна подела на адекватну и неадекватну трему. Адекватна је она (било да је инхибирајућа или стимулативна) која настаје као резултат исправне процене сопствене спремности и није претераног интензитета. Јавља се кад особа процени да не располаже са довољно аргумената и чињеница, да би морала да зна много више и да је темељитије припремљена. Неадекватна трема се јавља као последица нереалне и нетачне процене, било да се способности и знања потцењују или прецењују. Догађа се у ситуацијама код необјективне самопроцене особе да је недорасла задатку, као и код прецењивања сопствених капацитета.

Људи брину о сопственом угледу, како ће их окружење оценити, прихватити и поштовати или одбацити. Велики број људи сматра да ће неуспешан јавни наступ уништити њихове шансе за

добру каријеру. Отуда и велика потреба за успешном презентацијом која зна да прерасте очекивани интензитет. Можда је због тога страх од наступа врло високо котиран на списку највећих страхова са којима се човек суочава. По неким истраживањима он се налази испред страха од смрти.

О трети говоримо јер већина људи има зебњу од тога како ће извести наступ, али интензитет осећаја варира од особе до особе. Упитани шта је најгоре што током наступа може десити, већина каже: „Да станем и да не умем да наставим – да се скроз блокирам“. И поред учесталости овог уверења, пракса говори да се ментална блокада ретко догађа, поготово ако је особа добро припремљена.

АБЦ за трему

Пошто је трема врста страха који се осећа у вези са неком одређеном будућом ситуацијом за коју особа процењује да превазилази његове или њене способности,¹² циљ је разумети механизам појаве страха и панике.

АБЦ модел Рационално емотивне терапије (РЕБТ) показује како особа учествује у стварању сопственог осећања треме:

А: (Активирајући догађај) нпр: Јавни наступ

Б: (размишљање и уверење особе под тремом)

Ц: (Последица: емоција + понашање): Јака трема, дрхтање, несаница, жеља да се одустане...

Оно што се споља види су А – Активирајући догађај – и Ц – Последица. Јавни наступ је изазвао умерену или јачу реакције.

Најважније је разумети да сама ситуација не доводи аутоматски до осећања и симптома. До њих води сопствена процена и коментар предстојеће ситуације или догађаја. Оно што недостаје под Б је размишљање и уверење особе под тремом.

Један од доказа овој тврдњи је чињеница да људи у истој ситуацији реагују другачије. Уколико би нека ситуација аутоматски производила емоционални одговор, онда би сви људи на исти начин реаговали на њу. Напротив, у истој ситуацији људи осећају различите врсте и интензитет треме, а код неких се она уопште не јавља.

Б.(размишљање и уверење особе под тремом):

„Ово је претешко за мене, шта ће бити ако се збуним, ја апсолутно морам да владам ситуацијом иначе ће бити катастрофа; сви ће ме презирати; то ће значити да сам глуп и неспособан. Трема је недопустива, не сме нико видети да имам трему, морам је по сваку цену блокирати.“

Међутим, може се размишљати и овако:

¹² Дефиниција и разликовање врста треме по З. Миливојевић): “Емоције – психотерапија и разумевање емоција”, Прометеј, Нови Сад, 1999.

Б.(размишљање и уверење особе под тремом):

„Ово јесте важна ситуација, даћу све од себе да кажем оно што желим и да објасним присутнима своје становиште, али није смак света ако у томе не успем у потпуности. Било би одлично ако бих ово успео да урадим са што мање грешака и зато ћу дати све од себе. Трема коју осећам је добра, корисна и нећу се трудити да је потиснем него да је искористим”.

Механизми за превазилажење треме

Трема није дата за читав живот, мења се, човек овладава својим страхом, он се смањује и нестаје. Оно што остане је стимулативна, позитивна трема која показује да је особи стало до тога како ће публици представити тему, у којој мери ће бити задовољни информацијама које су добили и приступом који је говорник имао. Јер, говорник је у позицији да говори на неком скупу због оних који су дошли да слушају, не због себе.

У сваком случају, треба пажљиво анализирати ситуацију у којој се трема појавила и што објективније сагледати сопствена знања и вештине, не прецењујући, али и не потцењујући их. Не постоји јединствен одговор за савладавање треме. Разлог лежи у чињеници да се људи разлику по својој психолошкој конституцији, реакцијама на исте проблеме, па отуда и стратегија одбране од прекомерне треме није универзална. Ипак, постоје истраживања и искуства која су омогућила да се идентификују различити начини савладавања треме, а на свакоме је да међу њима пронађе своје.

- **Добро познавање теме** чини тренера самоувереним и доприноси смањењу треме чак и онима који су без претходних искустава која се тичу наступа пред више људи. Учесници ће опростити трему, некомпетентност неће.
- **Дозволити себи осећање треме.** Открити њену позитивну страну. Ако тренер нема дугогодишње искуство у раду, презентацији или неком другом виду јавног наступа, било би необично да, поготово приликом првих наступа, нема трему. У реду је имати трему, људски је.
- **Дозволити себи могућност грешке.** Грешке су саставни део живота и рада. После тренинга учесници се враћају својим животима. Чак и када се тренер осећа лоше јер је направио неку грешку, ваља имати на уму да ће највећи број људи заборавити на њу чим се окрене свакодневним обавезама.
- **Искуство доноси сигурност**, а трему може да замени задовољство. Пре првих тренинга ниво сопственог самопоуздања може се повећати увежбавањем презентација.
- **Фокусирати се на учеснике.** Учесници обуке мање види трему него што мисле тренери.. Они нису дошли да процењују, већ да нешто сазнају. Зато се треба потпуно сконцентрисати на садржај за излагање, пажљиво слушати питања и коментаре учесника. Ова врста концентрације онемогућава трему да „ради“.
- **Одустати од „читања мисли“ других људи.** Особа под тремом склона је да појача страх „читајући мисли“ учесника. Замишљени поглед учесника се тумачи као процењивање тренера, а може бити само процесирање онога о чему се говори на тренингу. Или, чак забринутости због предстојећих обавеза.
- **Размишљање о ситуацији због које се јавља трема.** Мисли се могу усмерити ка томе шта је најстрашније што се може догодити током тренинга, али и о томе каква би реакција била одговарајућа. Добро је размислити о томе да ли ситан, половичан или чак тотални неуспех представља особу као личност Да ли је то може да се одрази драматично на живот? Исход тренинга није мерило нечије вредности као особе. Није разлог за

самообезвређивање. Искуства Сократа, Томаса Едисона, Алберта Ајнштајна, Волта Дизнија, Била Гејтса, Браће Рајт, Винстона Черчил, Опри Винфри и многих других, показују сасвим супротно.

- **Одустати од захтева за савршенством.** Није добро себи постављати безусловни захтев за савршенство. Тешко је испуњавати ову врсту спољних или самопостављених „наредби”. Лакше је носити се са жељом за развојем и напредовањем. Дати све од себе је довољно.
- **Научити смиривање дисањем.** Може се применити вежба дисања 5+3+5 (ваздух се удише полако бројањем до 5, затим се дах задржи до 3, затим полако издахните кроз нос бројећи до 5).
- **Снимање и гледање наступа.** Растеређује размишљање о томе како особа изгледа у улози тренера. Истовремено даје прилику да тренер одлучи шта би да промени у свом начину презентовања.

И за крај препорука: Осећај треме се не обзнањује учесницима.

***Све треба поједноставити
колико год је могуће, али не више од тога.***

Алберт Ајнштајн

Успешан предавач/тренер

Основни предуслов успешности тренера је добра припремљеност у погледу знања садржаја тренинга. Други је поседовање вештина за вођење тренинга. Трећи је питање личне одлуке и става – однос према учесницима. Као што је већ речено, савремено образовање у центар учења ставља онога ко учи. Тренер је на тренингу због учесника. Зато је његово знање суверено. Преношење знања прилагођава групи, има емпатичан однос и способност да учесницима покаже да су прихваћени. Неопходне су социјалне вештине уз помоћ којих групу држи на окупу и „контролише“ је на суптилан начин. Током тренинга дели своје знање и користи идеје и вештине учесника. Прати динамику и уочава проблеме у разумевању садржаја, па се труди да користи различите технике како би планирани исходи тренинга били испуњени, а учесници задовољни. Успешан тренер негује ентузијазам у вези са темом и објашњава је на интересантан начин. Олакшава учење и не поставља се изнад групе. Надовезује се на оно што учесници говоре, а требало би да буде поштен у односу на празнине у сопственом знању. Праћење новина у теорији и пракси је саставни део тренерског посла. У противном, на самом тренингу се може срести са питањима на која нема одговор јер није у току са збивањима.

Успешан тренинг резултат је рада тренера који избегава развијање зависности учесника од њега, а охрабрује активно групно учење и међусобну подршку учесника. Тако доприноси развоју њиховог самопоуздања. Подстиче опуштеност и отвореност које су усмерене ка заједничкој одговорности за учење и ка међусобном поштовању.

Томе доприноси и конструктивно давање повратне информације. Отворен је за промене. Има самопоуздање, улива и инспирише поверење. Ствара моделе у односу на основна правила и стара се да се група фокусира на њих, а учеснике подстиче да прихвате ризике при учењу. Пажњу фокусира на оно што је учесницима стварно потребно и омогућава заједничку одговорност у процесу учења. Разуме како одрасли уче (из искуства, не само на основу теорије), уводи динамику и разноликост у свој програм, поставља јасне циљеве са групом и редовно проверава да ли се ти циљеви остварују. Укључује све учеснике и не дозвољава етикетирање, нити да неко буде изложен агесији. Суочава се са претпоставкама и недоличним понашањима, на начин који подстиче учење. Интензивира процес учења путем истицања кључних ствари, подстиче примену, наглашава квалитет, а не квантитет, и охрабрује конструктивну сарадњу учесника. Користи прикладан хумор, студије случаја, примере, приче и друга средства, да би тренинг био динамичан и узбудљив, а флексибилан је у односу на промењене потребе учесника. Аутентичан је, а учесници то препознају. Као што поштују његово колегијално и непристрасно понашање. Има организаторске способности, тако да су увек унапред обезбеђени сви потребни ресурси и логистичка подршка.

Позиција тренера је захтевна и заокупља га у целини током тренинга. Истовремено, може представљати право задовољство.

***Циљ образовања је стицање знања
о вредностима, а не о чињеницама.***

Вилијем Мотер Инге

После тренинга

Праћење извођења и оцена успешности су саставни део процеса едукације. Оба процеса омогућавају да се утврди шта је било добро и треба даље развијати и шта је било мање добро и потребно је мењати. Без мониторинга и евалуације нема развоја. Ако нема информације о томе како нешто функционише, настојање да се унапреди је узалудно. Нико не зна од чега би почео и како би мењао.

Праћење извођења (мониторинг)

Праћење извођења је стална обавеза. То је систематско и редовно прикупљање и анализа информација и података о ономе што се ради. Подаци и информације говоре о томе да ли се планирано одвија како треба и како кориговати даљу праксу у случају да очекивани резултати нису довољни. Одвија се све време извођења планиране активности.

Праћење извођења обуке представља процес сакупљања података о томе како се план примењује. У случају појединачног тренинга то су програм и дизајн.

Прикупљени подаци током мониторинга ће посебно бити драгоцени при оцени успешности обуке која се одвија у дужем периоду. Да би се обезбедиле потребне, а не безброј некорисних информација, мониторинг је усмерен фазама у Циклусу обуке/тренинга. Сакупљају се и одлажу на чување информације везане за анализу потреба за учењем, планирани циљеви и исходи, постављени индикатори успешности, листа учесника, евалуациони листови са појединачних тренинга (анализирани), информације о промени знања, вештина и ставова учесника, буџети, листе предавача/тренера, оцене предавача/тренера које су дали учесници, материјали који су учесници добили након предавања/тренинга...

Мониторинг укључује све форме комуникација, усмену (о којој се пише белешка), писану, формалну и неформалну. Захтева систематичност – документација се допуњује у утврђеним интервалима и одлаже на једно место. Прикупљају се потребне информације, једноставне, а релевантне за процес едукације. Треба прибележити све аспекте промена у спољном окружењу који се могу одразити на планирано професионално усавршавања адвоката, припрему адвокатских приправника за полагање правосудног испита или друге тренинге.

Оцена успешности (евалуација)

Евалуација је свеобухватно процењивање претходног искуства у одређеном периоду на основу којег се одређује да ли су постигнути циљеви. Другим речима, анализира се да ли је дошло до промена захваљујући планираним интервенцијама везаним пре свега за знања и вештине. У односу на налазе оцене успешности доносе се препоруке, а онда одлуке о изменама у даљем планирању и пракси. Иако се одређују утицај и релевантност претходне

едукације, истовремено постоји и поглед унапред како би се одредили правци и упутства за будући рад. Оцена успешности се може радити у сваком моменту извођења плана.

Најчешће употребљаван модел за оцену успешности едукативних програма је класични модел евалуације који је још 1959. године поставио Доналд Киркпатрик под називом „Модел четири нивоа оцене успешности“. Модел је врло много коришћен и дорађиван, али је суштина остала иста. Садржи четири нивоа оцене успешности процеса учења:

1. Реакција учесника – став према тренингу, осећај задовољства или незадовољства.
2. Учење – У ком обиму су учесници усвојили знања, вештине и ставове базиране на сопственој ангажованости током тренинга.
3. Понашање – Ново или промењено понашање на послу (промене у обављању посла)
4. Резултат – Мерљив утицај тренинга на постигнућа: повећана ефикасност, квалитет, смањени трошкови, жалбе, одсутност са посла, приговори корисника. Како се иде од 1. ка 4. нивоу подаци постају објективнији и стога много значајнији. Код многих обука мери се само први ниво јер је те информације најлакше добити. Супротно томе, евалуација 3. и 4. нивоа тражи много више ангажовања и софистицираности, истраживања и статистике.

Мерење првог нивоа говори, као што је речено, о реакцијама учесника на тренинг, односно одмах после тренинга. Суштински, то су информације које се добијају из попуњених евалуационих упитника или неке друге врсте оцене успешности која се ради непосредно по завршетку тренинга. Добре реакције, односно осећај задовољства може бити проузрокован ентузијазмом тренера, интересантним програмом, добрим смештајем, па чак и самим одласком на тренинг, односно излажењем из дневне рутине посла или породице.

Не треба запостављати ове информације. Корисне су јер говоре о томе да ли и у којем правцу треба мењати програм. Ако реакција није била добра, поставља се питање да ли наставити са праксом, или нешто мењати. Ако су ученици реаговали задовољно, велике су шансе да ће оно што су на тренингу учили применити у пракси. Незадовољни учесници одбацују и знања и вештине које су им током обуке понуђени. У току тренинга тренери користе различите технике како би имали више информација да ли тренинг иде у правом смеру. Могу учеснике распоредити у 3-4 групе са циљем да одговоре на неколико питања везаних за садржај и о њима дискутују. На пример: да ли се процес учења одвија према очекивањима, у којој мери је оно што се обрађује корисно за потребе посла или даљег напредовања учесника и шта треба мењати. Ова активност не мора да узме много времена, а даје корисне информације и отвара могућност да се у току самог тренинга интервенише и отклоне евентуални недостаци. Након тренинга користи се унапред договорени упитник.

Мерење другог нивоа говори о томе да ли постоји промена код учесника која се може уочити или измерити у току самог тренинга. То се види из примене инструкција током вежби у малим групама, објашњењима која учесници дају, па чак и по питањима која постављају. Тренери могу уочити да ли учесници долазе на време, испуњавају задатке током тренинга, има ли промена у начину говора и понашања. И сами учесници имају сопствене увиде. Сви учесници требало би да у сваком моменту знају одговор на питања: „Шта је корист од овог тренинга за мене и посао који обављам?“, „Какв је корист од овог тренинга за моје будуће клијенте?“ Ово

свакако треба да се нађе у извештају са обуке. Адвокати ће моћи да одговоре на питање шта ће од знања и вештина користити у раду, а адвокатски приправници на који начин је процес припрема допринео повећању њиховог знања, али и вештина везаних за различите правничке институте који су објашњавани.

Трећи ниво оцене успешности односи се на то да ли је учесник применио стечена знања и вештине у свом послу. До ових информација се може доћи тек након одређеног времена после тренинга. Променљивост знања и вештина је врло важно због осмишљавања будуће обуке.

Четврти ниво показује да ли је процес обука оставио мерљив утицај на ефикасност и ефективност рада. Овај ниво говори о томе да ли је улагање у обуку донело побољшања у раду и функционисању појединца или канцеларије, односно да ли се улагање исплатило. Промене четвртог нивоа долазе споро, али су трајније него претходне три. Да би се утврдиле, треба размислити о ангажовању спољног експерта за евалуацију.

Целовит процес евалуације обухвати : идентификацију потребних тренинга и постављене циља професионалног усавршавања, планирање, израду и припрему програма тренинга у складу са циљевима, проналажење компетентних тренера, уговарање планираних и предвиђених програма, идентификацију постојећег знања, вештина и ставова полазника пре тренинга, испуњавање упитника након тренинга, реакције полазника, испуњавање упитника о наученом/променама, праћење тока имплементације стеченог знања, процену промена, процена повратка уложених средстава. Процењује се утицај на учеснике и оно чиме се они баве јер је у питању развијање професионалних компетенција.

Индикатори

Приликом постављања плана, циља и исхода дневне, вишедневне, месечне, шестомесечне, годишње едукација постављају се и одговарајући индикатори успешности. Индикатори су показатељи успеха, мерила која показују промену или резултат програма. Они помажу да се донесе суд о успешности.

Они могу бити различити: квалитативни и квантитативни. Постављају се у односу на циљеве и исходе. Индикатори везани за циљеве говоре о променама које су постигнуте. Индикатори који се постављају у односу на исходе говоре о томе да ли су и у којој мери остварени планирани исходи.

У случају хипотетичког циља обуке за адвокатске приправнике који је наведен раније примера индикатори би могли бити дефинисани на овај начин:

Циљ

„Циљ тромесечне припреме адвокатских приправника за полагање правосудног испита је процес учења који ће допринети њиховој припреми теоријских основа и практичних знања и вештина за рад у правосудју, односно адвокатури и која обезбеђују успешно полагање и почетак рада.“

Индикатори:

- Задовољство учесника доприносом обуке Адвокатске академије за њихово овладавање теоријских знања за полагање Правосудног испита

- Став учесника о квалитету и квантитету знања и вештина које су добили током обуке Адвокатске академије за успешно бављење адвокатуром
- Број адвокатских приправника који су у периоду од 3 године почели самостално да обављају посао адвоката
- Промене у раду адвокатских приправника које су учили у Адвокатским канцеларијама из којих су дошли на обуку
- ...

У случају раније наведених хипотетичких исхода обуке, индикатори би могли бити дефинисани на следећи начин:

Планирани исходи:

До краја припрема учесници и учеснице ће

- бити оспособљени да лакше припремају теоретски део Правосудног испита
- разумети примере из праксе
- боље тумачити прописе и њихову примену у конкретним случајевима

Индикатори:

- Процент учесника који су положили Правосудни испит 3 месеца након завршетка обуке
- Број учесника који су писани део испита положили из првог пута
- Број учесника који годину дана након обуке сматра да им је практичан део обуке помогао у пракси

Резултати евалуације користе се за планирање едукације која долази.

Литература

1. Developing and delivering trainings for officials. A Manual for trainers, Part 1: How to develop and deliver training, Environmental Information, Education and Public Awareness, Implemented by Roul Hoskining and REC, 2014
2. A trainers Guide for Participatory Learning and Action, Jules N Pretty, Irene Gujit, Ian Scoones, John Thompson, 1995
3. Experiential Learning, David a. Kolb, Case Western Reserve University, New Jersey
4. Winning Trainer, third edition, Julius E. Eittington, 1996
5. Techniques of training, Leslie Rae, British books for managers, 1995
6. Human Recource Management Practice, Michael Armstrong, 2001
7. Уметност обучавања, Џени Хајат, 1997
8. Активна обука, Дубрака Велат, Радмила Радић Дудић, Служба за управљање кадровима Републике Србије и DIAL, Техничка подршка припреми и спровођењу прописа, ЕУ и ЕАР
9. Adault Learning In Your Classroom, Second editin, third printing, Compiled from articles that have been publised in Magazine Training
10. „TRAINING TRAINERS FOR DEVELOPMENT“, Conducting a Workshop on Participatory Training Techniques, The Centre for Development and Population Activities, 1995
11. Active Training, Mel Silberman assisted by Carol Auerbach, 2006
12. Водич за примену Законика о кривичном поступку Републике Србије, 2015.
13. Curriculum globale, Curriculum for Global Adault Learning & Education, Susanne Latke, Katarina Popovic, Jesco Weickert, 2013
14. Article „What They Don't Teach Law Students: Lawyering“, by David Segal
15. Participatory training Methodology and Materials, Mandakini Pant