



Projekat finansira Evropska unija



По мери природе

Program podrške razvoju infrastrukture lokalne samouprave
●●● Gradimo zajedno za budućnost

PRIRUČNIK ZA OBUKU TRENERA



www.misp-serbia.rs

PRIRUČNIK ZA OBUKU TRENERA

Beograd, Srbija
Decembar 2010.

Izdavač:

Program podrške razvoju infrastrukture lokalne samouprave
Projekat finansira Evropska unija
Projekat implementiraju: Royal Haskoning, VNG i EPTISA

Sadržaj ove publikacije predstavlja isključivu odgovornost izdavača i ne predstavlja zvaničan stav EU.

Reprodukacija je dozvoljena za nekomercijalnu upotrebu ako je izvor posebno naznačen.

Bazirano na:

"Developing and Delivering Training on the Aarhus Convention for Officials - A manual for trainers"

Objavljeno od strane Evropske Unije, Projekat: "Environmental Information, Education and Public Awareness, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Moldova and Ukraine" (EuropeAid 02-0114)

ISBN: 966-8026-50-0

Pisac: Elena VELIGOSH

Režija i kompilacija: Elana POMETUN i Elena VELIGOSH

Kompilacija za srpsku verziju: Margriet HARTMAN i Mihajlo JOVANOVIĆ

Dizajn i priprema za štampu: Marko ZAKOVSKI

Mape uma: Mihajlo JOVANOVIĆ

Prevod: Marija RADULović

SADRŽAJ

- 5 UVOD
- 9 KAKO PRIPREMITI I ORGANIZOVATI OBUKU
 - 9 Poglavlje 1: Šta je potrebno znati o interaktivnoj obuci
 - 9 1.1. Šta je interaktivna obuka?
 - 11 1.2. Ko su treneri i da li možete postati trener?
 - 13 Poglavlje 2: Kako pripremiti obuku
 - 13 2.1. Upoznajte svoju publiku
 - 14 2.2. Postavite ciljeve obuke
 - 15 2.3. Pripremite program obuke
 - 16 2.4. Pravilno rasporedite komponente
 - 17 2.5. Pripremite plan rada
 - 18 2.6. Odaberite odgovarajuće metode
 - Interaktivno mini predavanje
 - Vežbe u malim grupama
 - Pomoćna sredstva u obuci
 - Aktivnosti u malim grupama u formi vežbi
 - 34 2.7. Pripremite material za obuku
 - 34 2.8. Pobrinite se za logistiku
 - 37 Poglavlje 3: Kako da sprovedete efektnu i uspešnu obuku
 - 37 3.1. Šta treba da znate o grupnoj dinamici?
 - 38 3.2. Kako da stvorite pozitivnu atmosferu i uspostavite odnos razumevanja sa učesnicima?
 - 41 3.3. Kako da održite interesovanje učesnika i podignite nivo usvajanja znanja za vreme trajanja obuke?
 - 43 3.4. Kako da rešite problematične situacije?
 - 45 3.5. Kako da se ponašate prema „problematičnim“ učesnicima?
 - 49 3.6. Kako da koristite audio-vizuelni materijal?
 - 50 3.7. Metoda „Mapiranja uma“ kao vizuelna i organizaciona alatka
 - 53 Poglavlje 4: Evaluacija obuke
 - 55 Literatura

UVOD

ČEMU SLUŽI OVAJ PRIRUČNIK?

Ovaj priručnik nastavlja aktivnosti procesa Životna sredina za Evropu koji uključuje EU, ostale zemlje Evrope i zemlje istočne Evrope, Kavkaza i centralne Azije (IEKCA) u razvoju prioriteta dugoročne politike zaštite životne sredine sa ciljem poboljšanja ekoloških uslova u Evropi i promovisanja približavanja politike i načina sprovodenja zaštite životne sredine.

Ovaj priručnik je izrađen kako bi podsticao proces obrazovanja i obuke za državne službenike, članove civilnog društva, privrede, medija i studente. Ovi materijali će poslužiti u obuci civilnog društva i državnih službenika o praktičnoj primeni obuke za trenere. Iako su zasnovani na iskustvima zemalja u kojima je sproveden projekat EU, materijali sadrže preporuke o tome kako mogu biti prilagođeni za korišćenje od strane zvaničnika i civilnog društva u svim zemljama istočne Evrope, Kavkaza i centralne Azije.

KOME JE NAMENJEN OVAJ PRIRUČNIK?

Ovaj Priručnik je sačinjen tako da bude od koristi i profesionalnim edukatorima i trenerima kao i trenerima na početnom nivou. Biće koristan iskusnim edukatorima ili trenerima koji rade u ustanovama za stručnu obuku državnih zvaničnika, u ustanovama visokog obrazovanja ili u javnim centrima za obuku. Takođe bi trebalo da budu od velike pomoći trenerima početnicima kao što su predstavnici državnih struktura koji žele da povećaju nivo znanja svojih zaposlenih ili članovima nevladinih organizacija koji bi želeli da obuče svoje članove ili pri-padnike šire zajednice. Priručnik će takođe pomoći uspostavljanju saradnje sa različitim zainteresovanim strana-ma u boljoj zaštiti životne sredine.

KAKO KORISTITI PRIRUČNIK?

Priručnik se može koristiti za organizovanje obuka za različite tipove obrazovnih aktivnosti. Na primer, predstav-ljeni materijal se može koristiti za pripremu sledećeg:

- Obuke u trajanju od nekoliko dana ili kratkotrajne obuke za zvaničnike i članove civilnog društva
- Kursevi u srednjim školama i ustanovama visokog obrazovanja
- Kratki kursevi koje treba uključiti u već postojeći program za obuku i profesionalni razvoj državnih zvaničnika
- Kratki seminari u trajanju od pola ili četvrtine dana za različite grupe ljudi.

Na primer, za vreme trajanja zajedničke obuke za državne zvaničnike i članove nevladinih organizacija često je neophodno obezbediti paralelne sesije kao i zajedničke sesije. Isto tako, važno je sprovesti zajedničku analizu onoga što je naučeno za vreme tih simultanih sesija i kako akumulirano znanje može biti primenjeno u praksi. Razlog za to je da Konvencija daje različita prava i nameće različite odgovornosti za zvaničnike i civilno društvo.

Da bi komponente obuke bile relevantne za uslove određene zemlje, preporučuje se da se prilagode kako bi uključile lokalno zakonodavstvo i iskustvo i da koriste lokalne primere i istraživanja itd.

KAKO PRIPREMITI I ORGANIZOVATI OBUKU

1. ŠTA JE POTREBNO ZNATI O INTERAKTIVNOJ OBUCI

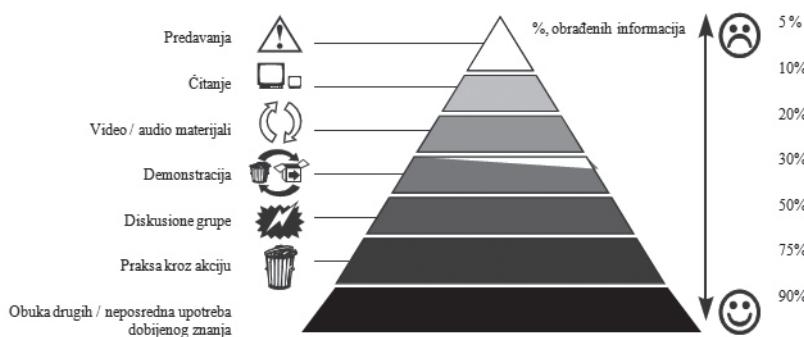
1.1. ŠTA JE INTERAKTIVNA OBUKA?

Interaktivna obuka je vrsta aktivne obuke koja omogućava učesnicima ne samo da steknu znanje, usavrše nove veštine i izmene svoje stavove, već i da polože temelje za pristup rešavanju situacija iz stvarnog života van učionice - sve u kratkom vremenu. Interaktivna obuka omogućava korišćenje iskustva učesnika, podstiče dijalog između učesnika i trenera i pruža mogućnost za kritičku analizu organizacionih i sistemskih uzroka problema koji se javljaju.

Interaktivna obuka se zasniva na osnovnim principima teorije učenja od strane odraslih i pomaže u uključivanju učesnika i aktiviranju procesa obrazovanja.

Odrasli usvajaju informacije na najdelotvorniji način kada rade na rešavanju sopstvenih problema, realizuju praktične vežbe i dok obučavaju druge. Istraživanje pokazuje da odrasli pamte 20 odsto onoga što čuju, 40 odsto onoga što vide i čuju i 80 odsto onoga što vide, čuju i rade. U skladu sa tim, obuka je najmanje delotvorna kada se informacije dobijaju na pasivan način, za vreme predavanja ili na prezentacijama. Kao što je prikazano na grafikonu 1, korišćenje i kritička analiza informacija, zatim neposredna primena znanja u praksi i u obučavanju drugih značajno povećava delotvornost usvojenih informacija.

S obzirom da se načini učenja kod odraslih razlikuju, primena različitih metoda interaktivne obuke delotvornija je od primene jedne metode što može biti dobro za neke ljude i neprihvatljivo za druge. Usvajanje informacija je delotvornije kada učesnici imaju mogućnost da: slušaju, vide, postavljaju pitanja, učestvuju u simulacijama, čitaju, pišu, rade sa opremom i diskutuju o ključnim pitanjima.



Grafikon 1: Delotvornost metoda obuke

«Ako se obrazovanje u srednjoj školi može povezati sa "bombardovanjem više ciljeva istovremeno", kada SVI učenici uče po jedinstvenom programu koji sadrži SVA najvažnija dostignuća jedne ili druge grane nauke, onda je obrazovanje na obukama više kao "bombardovanje jedne tačke" ili snajperski posao kada se ciljevi pogađaju sa velikom preciznošću mada su resursi, koji se za to koriste, vrlo ograničeni». (Alexei Kuzmin, kompanija «Process Consulting»).

STILOVI UČENJA

Ljudi primaju informacije slušanjem i iskustvom. Vrlo često jedan od tih načina je dominantniji.

Na primer, za ljude koji sluš koriste kao osnovni način primanja informacija, može se reći da imaju audio stil učenja. Takvi učesnici se oslanjaju na sopstvenu sposobnost da zapamte ono što čuju. Vrlo često ti učesnici ne zapisuju ono što čuju i ne obraćaju posebnu pažnju na ono što trener radi. Za vreme obuke mogu biti vrlo pričljivi i može se desiti da pisane zadatke čitaju naglas. Takvi učesnici više vole predavanja, diskusije i sesije sa pitanjima i odgovorima.

Ljudi sa vizuelnim stilom, nasuprot audio stilu, primaju informacije vizuelno i bolje ih pamte kada su predstavljene pomoću dodatnih pokaznih sredstava - kao što su slike, tabele, vizuelna sredstva, mape itd. Ovi učesnici više vole dobro pripremljeno izlaganje informacija. Ljudi sa vizuelnim stilom učenja vole da beleže informacije. Za vreme obuke oni su obično tihi. Najbolje metode za ove ljude su video sadržaj, slajdovi, predstave ili neposredna demonstracija onoga što je rečeno.

Ljudi sa iskustvenim stilom uče kroz direktno učešće u procesu obuke. To su prilično strastveni učesnici i često nemaju mnogo strpljenja. Za vreme obuke, oni mogu biti nestrpljivi i nemirni dok ne dobiju priliku da se kreću ili da sami nešto rade. Njihov pristup obrazovanju je prilično nesistematičan. Najbolji metodi za ove učesnike su praktične vežbe - kao što su simulacije situacija i vežbe u grupi.

Ljudi uče na različite načine i koriste različita sredstva za primanje informacija. Predstavljanjem informacija na različite načine i korišćenjem raznovrsnih metoda rada, možete zadovoljiti potrebe učesnika sa različitim stilovima učenja. Pored toga, predstavljanje informacija na različite načine (audio sadržaj, video sadržaj, vežbe) omogućava bolje usvajanje informacija s obzirom da pruža mogućnost ponavljanja i utvrđivanja poruke.

Obuka je takođe delotvornija ako se njeni rezultati mogu primeniti u kontekstu posla ili svakodnevnog života učesnika u obuci. Na primer, za vreme rada sa državnim zvaničnicima, možete predložiti da diskutuju o poteškoćama koje se mogu javiti u pokušaju uključivanja javnosti u proces donošenja odluka u vezi sa zaštitom životne sredine. Takve diskusije će pružiti učesnicima njihovo prvo iskustvo razumevanja mogućnosti javnog učešća. Treneri će takođe pružiti učesnicima priliku da razumeju objektivni karakter poteškoća na koje nailaze u radu i da zajedno počnu da osmišljavaju načine za njihovo prevazilaženje.

Jedan od glavnih koncepata u upotrebi u vreme pripreme ovog priručnika bila je teorija učenja kroz iskustvo koju je kreirao američki istraživač David Colb. Ova teorija opširno obrazlaže suštinu procesa interakcije koja se odvija za vreme interaktivne obuke (*slika 2*).

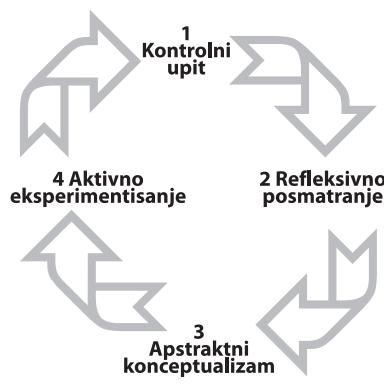
Po Davidu Colbu, ciklus učenja se sastoji od četiri sukcesivne i međusobno povezane faze - specifičnog iskustva, refleksije i posmatranja, apstraktne konceptualizacije i aktivnog eksperimentisanja.

U toku prve faze ciklusa učesnici koriste neko specifično lično iskustvo koje već imaju ili, kao što se češće dešava, odmah stiču to iskustvo uz pomoć posebno organizovane interakcije za vreme aktivnosti učenja.

Za vreme faze refleksije i posmatranja, stvaraju se uslovi za kritičko posmatranje i refleksiju onoga što je doživljeno i razgovori se vode među učesnicima posmatračima koji su na neki način povezani sa tim iskustvom.

Proaktivnost takvih razgovora će biti najveća ako svaki učesnik posmatra „pravilo trougla“. Po tom pravilu tri komponente su jednakovo važne - tema, grupa i same osobe. Ako sve tri komponente nisu zastupljene u diskusiji, akcenat će preći na jedan od ovih aspekata što će negativno uticati na delotvornost diskusije.

U trećoj fazi ciklusa, „Apstraktna konceptualizacija“, jedinstveno znanje se može pojavititi kao rezultat zajedničkih refleksija učesnika. Vrednost ovog jedinstvenog znanja nije u dobijenoj informaciji već u njenom kreativnom karakteru. Vrednost ovog znanja se pojačava interakcijom učesnika npr. njihovo zajedničko kretanje u nekom smeru sa ciljem ostvarivanja njihovih pojedinačnih potreba. Rezultati interakcije u ovoj fazi izraženi su u obliku zaključaka i dedukcije samih učesnika, kao rezultat tog zajedničkog razmišljanja.



1. faza - Iskustvo
2. faza - Reflektivno posmatranje
3. faza - Apstraktna konceptualizacija
4. faza - Aktivno eksperimentisanje

Slika 2. Colbov ciklus učenja

Pored toga, kao jedan od načina opisivanja stečenog iskustva, učesnicima radionice se mogu ponuditi teorije koje objašnjavaju aspekte o kojima se diskutuje na neki poseban način. To nikako ne znači zamenu ličnih zaključaka uspostavljenim konceptima, već da ponuđene teorije pomažu učesnicima da u potpunosti formulišu i shvate sopstvene zaključke.

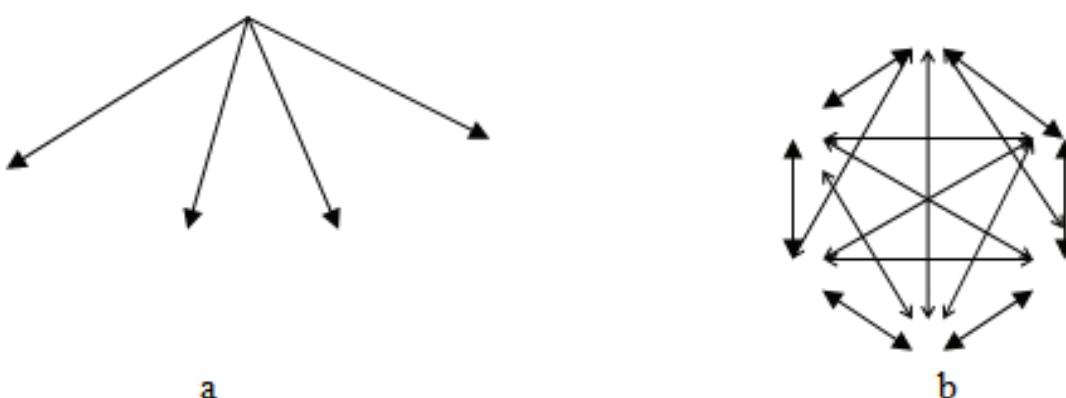
U poslednjoj fazi ciklusa, mogućnost razmatranja formulisanih zaključaka je posebno važna. Razmatranje se najčešće dešava u toku vežbanja i konačno vodi ka sticanju novih posebnih iskustava što naizmenično postaje početak novog ciklusa učenja.

Ponekad se faza aktivnog eksperimentisanja možda neće javiti odmah u toku obrazovne aktivnosti, ali se može „desiti“ nakon njenog završetka, možda u toku daljih aktivnosti učenja od strane učesnika.

Delotvornost bilo kog obrazovnog programa zavisi, u velikoj meri, od metoda komunikacije. Nažalost, monolozi su glavni metod komunikacije u toku obuke u postojećim obrazovnim sistemima u regionu IEKCA. Prvo edukator prenosi znanje studentima u obliku monologa, a studenti uzvraćaju znanje u svojim odgovorima, opet u obliku monologa. Ovde edukator postaje vrsta stuba oko koje je koncentrisana sva komunikacija učesnika u obuci. Na taj način se sprovodi unilateralan model komunikacije (*videti sliku 3a*).

Za razliku od tradicionalnih metoda obuke, osnov interaktivne obuke je princip multilateralne komunikacije (*videti sliku 3b*), koju karakteriše odsustvo unilateralne komunikacije i minimalni focus na stav edukatora. Organizacija multilateralne komunikacije je moguća uz korišćenje odgovarajućih metoda obuke. Takve metode su pre svega usmerene ka realizaciji interesa pojedinca te je stoga posebna pažnja posvećena organizaciji procesa efektivne komunikacije u kome su učesnici procesa interakcije mobilniji, otvoreniji i aktivniji.

Slika 3. Modeli unilateralne (a) i multilateralne (b) komunikacije



1.2. KO SU TRENERI I DA LI MOŽETE POSTATI TRENER?

Iskustva sprovođenja obrazovnih aktivnosti na različite teme i sa različitom publikom otkrila su da uspeh obuke zavisi, u velikoj meri, od sposobnosti, veština i ličnih kvaliteta trenera koji drži obuku. Najvažniji kvaliteti trenera su:

- Odlično razumevanje predmeta obuke (ili rad sa stručnjakom u dotičnoj oblasti);
- Sposobnost da odlično govori pred publikom i da sluša druge;
- Sposobnost da učesnicima ponudi mogućnost da uče kroz učešće i aktivnost;
- Fleksibilnost i sposobnost da se lako prilagodi potrebama grupe;
- Želja da eksperimentiše sa novim idejama;
- Sposobnost da uči brzo i da uči na sopstvenim greškama;
- Želja da pomogne drugima da uče;
- Sposobnost da daje jasna uputstva;
- Sposobnost da stvori atmosferu otvorenosti i poverenja u grupi;
- Sposobnost planiranja i sprovođenja obuke;
- Redovna procena vašeg rada i uspeha;
- Sposobnost da se prilagodi i uči kada se stvari ne odvijaju po planu;
- Da bude organizovan/a u svakom pogledu i precizan/na u obavljanju zadataka.

Za vreme obuke trener ima različite uloge - glumac, predavač, nastavnik, organizator, asistent, vođa, propovednik, filozof, menadžer, diplomata, računovođa i stručnjak.

Da li možete da budete trener ako prethodno niste vodili nijednu obuku? Ovo je pitanje na koje sami možete odgovoriti. Setite se obuke koja Vam se posebno dopala. Zašto Vam se dopala? Zamislite sebe na mestu trenera. Da li imate želju da radite sa ljudima? Da li uživate u komunikaciji sa njima? Da li ste spremni da naučite kako da pripremite i sprovedete obuku?

Ako je Vaš odgovor na ova pitanja bio potvrđan ne morate brinuti što nemate neke od gore pomenutih kvaliteta - trener će biti bolji sa svakom obukom koju on ili ona sprovede.

Uz dobru pripremu i neke veštine u radu sa ljudima možete početi da radite kao trener i moći ćete da održite jednodnevnu radionicu ili obuku za mali broj ljudi, postepeno povećavajući trajanje obrazovne aktivnosti i broj učesnika.

Da bi se odredio nivo Vašeg profesionalnog razvoja, dobro je uraditi samoprocenu nakon svake obuke koristeći sledeći format:

- Tri stvari koje ste uradili najbolje u toku obuke;
- Tri stvari koje su bile najslabije u vašem radu;
- Plan samounapređenja, kao što su:

Uraditi na sledećoj obuci:

Izbegavati na sledećoj obuci:

Čuvajte ovaj spisak, pogledajte ga pre početka sledeće obuke i nakon toga i izvedite odgovarajuće zaključke o svom profesionalnom razvoju.

2. KAKO PRIPREMITI OBUKU

Uspeh bilo koje obrazovne aktivnosti ili aktivnosti koja zahteva nesmetani i pozitivan tok informacija i mišljenja među ljudima, bez obzira da li se radi o radionici, obuci, okruglom stolu ili konferenciji, zavisi od mnogih činilaca i uključuje različite elemente koji dopunjaju i učvršćuju opšti efekat. Nije verovatno da bilo ko može reći koji je idealni recept za obuku. Zaista, to će se razlikovati u zavisnosti od niza činilaca kao što su ličnost trenera, njegovo ili njeno znanje i praktično iskustvo, koliko su pripremljeni učesnici, njihova želja da uče i potreba da primene stečeno znanje i veštine u praksi, kao i situacija u kojoj se odvija obuka.

Međutim, dobra priprema i pažljivo planiranje obuke su uvek neophodni. To značajno smanjuje nervozu trenera i pomaže mu da posebno obrati pažnju na svakog učesnika i da brzo nađe rešenje za bilo koju nepredviđenu situaciju.

U pripremnoj fazi, trener treba da obrati pažnju na sledeće:

- Procena nivoa znanja i potrebe budućim obukama učesnika;
- Postavljanje ciljeva;
- Izrada programa, njegovog logičkog sleda i rasporeda radnih aktivnosti;
- Odabir metoda;
- Priprema materijala;
- Pitanja organizacije (kao što su mesto, oprema, hrana za učesnike itd.).

2.1. UPOZNAJTE SVOJU PUBLIKU

Analiza potreba obuke je jedno od obeležja koje razlikuje interaktivno obrazovanje od tradicionalnijih obrazovnih aktivnosti.

Sakupljanje informacija o učesnicima, nivou njihovog znanja i njihovih potreba u vezi sa obukom pomaže u postavljanju ciljeva obuke, u pripremi i prilagođavanju programa i odabiru odgovarajućih metoda i stilova obuke koju treba sprovesti.

Na primer, u nekim slučajevima će možda biti potrebno da radite sa bolje pripremljenom grupom koja je već učestvovala u prethodnim obukama. Cilj obuke za takvu grupu je unapređenje znanja o određenoj temi (npr. organizovanje javnog učešća u razvoju zakonskog dokumenta). U ostalim slučajevima možete raditi sa grupom ljudi koji ne poseduju znanje o Konvenciji. To bi, na primer, bile lokalne vlasti čiji je cilj osnivanje ekološkog informacionog servisa za lokalno stanovništvo. U skladu sa tim, ciljevi i programi takve dve obuke će se značajno razlikovati.

Isto tako, analiza potreba obuke omogućava uspostavljanje preliminarnog kontakta sa publikom, umanjujući osećanje nelagodnosti na početku obuke kod učesnika i kod trenera. Možete uzeti primere iz iskustva učesnika - to će učiniti program još fascinantnijim.

Koje informacije treba sakupiti?

Analizirajući potrebe obuke neophodno je upoznati se sa sledećim:

Koji je stav učesnika prema obuci?

- Motivacija: da li učesnici žele da uče, da li vide potrebu za sopstvenim razvojem i obukom, kako razumeju promene i ciljeve obuke?
- Da li izražavaju potrebu da dobrovoljno učestvuju u obuci?
- Šta očekuju od ponuđene obuke?
- Koje vrste obuke im se sviđaju najviše ili koje su im najbližije?

Koje znanje, veštine i iskustvo u vezi sa temom obuke učesnici imaju?

- Nivo znanja o temi; značaj teme i ciljeva obuke za učesnike,
- Prisustvo konkretnih veština, neophodnih za takve aktivnosti,
- Iskustvo sa takvim poslom.

Koje specifično znanje i veštine učesnici žele da steknu?

- Sistem znanja na temu obuke;
- Iskustvo u otkrivanju i analizi problema vezanih za temu;
- Određivanje uzroka i sticanje znanja/veština neophodnih da utiču na problem ili da ih reše;
- Razumevanje o tome kako im ovaj program može pomoći u radu;
- Dodatni ciljevi koji bi bili korisni za obuku, ako bi bili uzeti u obzir.

Lične informacije o učesnicima:

- Sektori u organizacijama u kojima rade;
- Obrazovanje, godine starosti itd.

Kako sakupiti informacije?

Moguće je dobiti informacije o učesnicima i njihovim potrebama u vezi sa obukom, korišćenjem brojnih metoda od kojih su neke sledeće:

- Upitnici;
- Intervjuisanje učesnika (telefonskim razgovorom);
- Razgovor sa njihovim direktorima.

Ako zbog nečega nije bilo moguće unapred sakupiti informacije o učesnicima obuke, iskoristite prve minute obuke da sprovedete analizu potreba učesnika u vezi sa obukom, u toku vežbi „Upoznavanje“ i „Očekivanja“.

Upitnici

Ova metoda sakupljanja informacija pruža mogućnost analiziranja širokog spektra stavova o značajnim pitanjima u kratkom vremenu. Da bi ovaj metod bio iskorišćen efektivno, pitanja treba da budu dobro formulisana: ne treba da budu suviše uopštena, ali ni suviše konkretna (inicijalno prepostavljajući jedan ili drugi odgovor) - s obzirom da dobijena informacija neće biti dovoljno reprezentativna. Upitnici se mogu koristiti za vreme registracije učesnika ubacivanjem odgovarajućih pitanja u registrovani formular. To će omogućiti procenu iskustva i potreba onih učesnika koji nisu unapred popunili upitnik.

Intervju (razgovor) sa potencijalnim učesnicima obuke

Mišljenje potencijalnih učesnika o obuci može otkriti mnogo jer poznaju situaciju iznutra. Međutim, ono nije oslobođeno subjektivnosti. Potencijalni učesnici nisu uvek spremni da definišu sopstvene potrebe u vezi sa obukom, analiziraju problem i ispravno odrede razloge za te probleme. Takvi intervjuji se održavaju u skladu sa određenom strukturonom, krećući se od uopštenijih pitanja (koja moraju biti otvorena) do konkretnijih - a neformalna komunikacija u obliku razgovora omogućava da se otkriju pravi problemi, vodeći ka razvoju novih prepostavki i postavljanju novih, konkretnijih pitanja.

Razgovor sa ključnim pitanjima

Šef zna probleme sa kojima se njegovi ili njeni zaposleni suočavaju na poslu, kao niko drugi. Isto tako, to je osoba koja snosi odgovornost za delotvornost rada uopšte. Stoga bi šef mogao da vas obavesti u kojim oblastima se javljaju najveći problemi kao i o istorijatu rada po nekom pitanju što će biti tema obuke koju ćete sprovesti.

2.2. POSTAVITE CILJEVE OBUKE

Planiranje uvek počinje definisanjem ideje planiranih rezultata, npr. ciljevi obuke. Ciljevi određuju nivo uspeha. Kada znate šta želite postići, lakše je pronaći načina kako da to postignete.

Uvek počnite da planirate obuku postavljanjem ciljeva! Definišite ih u prvoj fazi planiranja i predstavite ih učesnicima u prvoj fazi vaše obuke kada je sprovodite.

Definisanje ciljeva služi kao osnova razvoja programa. Ono će pomoći u planiranju logičnog niza aktivnosti koje će biti preduzete za vreme trajanja obuke, postavlja osnov za procenu delotvornosti obuke, pomaže treneru da uspostavi povratni odnos sa učesnicima, pružajući mogućnost povezivanja očekivanja učesnika sa programom obuke. Pored toga, jasni ciljevi omogućavaju treneru da usredsredi svoju pažnju na učesnike za vreme obuke, a ne na predmet obuke (daje treneru fleksibilnost u pogledu postizanja željenog cilja).

Šta su ciljevi i svrha?

Cilj je uopšteno definisan, očekivani rezultat obuke. Cilj je najvažniji elemenat u aktivnostima učesnika i trenera koje treba pokušati ostvariti.

Svrha je specifičan, konkretan rezultat aktivnosti, koji pokazuje nove veštine i znanje koji su usvojeni kao rezultat obuke. Postepena realizacija svrhe omogućava postizanje opšteg cilja, obezbeđujući ga na taj način.

Ciljevi i svrha moraju odražavati potrebe učesnika obuke. Obično se definiše jedan uopšteni cilj obuke, a zadaci se osmišljavaju za svaku pojedinačnu sesiju obuke.

Saveti u vezi sa obukom:

BUDITE KONKRETNI!

Što su formulisani zadaci konkretniji, veća je verovatnoća da budu realizovani do kraja sesije. Važno je da su ciljevi definisani (izraženi rečima) jasno i nedvosmisleno. Ne treba da bude mesta za slobodno tumačenje. Za početnike, razmotrite sledeća pitanja:

- Zašto se ova obuka održava?
- Koje će znanje i veštine učesnici poneti sa sobom nakon završetka obuke?
- Kako bi učesnici trebalo da se osećaju nakon završetka obuke?

BUDITE PRAKTIČNI!

Pri definisanju očekivanih rezultata, razmotrite sve „okvirne uslove“ (npr. spoljni, objektivni uslovi koji ne zavise od vas) u kojima ćete raditi: tema obuke, sposobnosti, interesi i potrebe učesnika, vreme određeno za rad itd. Da biste postavili cilj, koristite sledeći izraz: „Nakon obuke učesnici će/će moći da...“

PROVERITE KRITERIJUME ZA CILJEVE!

Nakon postavljanja ciljeva, proverite da li zadovoljavaju sledeće kriterijume: konkretni, merljivi, prihvatljivi, realistični, pravovremeni (eng. S.M.A.R.T.).

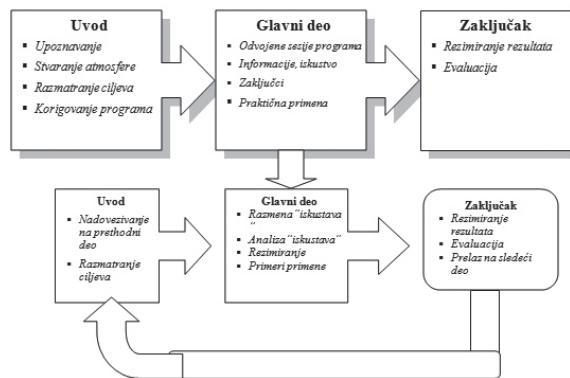
NEMOJTE ODREDITI VIŠE SVRHA!

Ponekad treneri pokušavaju da odrede više svrha za jednu sesiju. Da biste to izbegli, neophodno je definisati koji su ciljevi i svrha potrebni i koje bi bilo „moguće postići“.

2.3. PRIPREMITE PROGRAM OBUKE

Dobar program se zasniva na detalnjom planiranju dve glavne komponente - sadržaj (šta treba predavati) i proces (kako podučavati). Programi zasnovani na principima Colbove teorije obuke (*Poglavlje 1*), omogućavaju ne samo efektivnu kombinaciju različitih metoda i načina obuke, upotrebu iskustva učesnika, već uspostavljanje multilateralne komunikacije i stvaranje atmosfere u kojoj ne samo trener već i učesnici obuke preuzimaju odgovornost za rezultat obuke.

Kao što je predstavljeno na *slici 4*, program obuke, zasnovan na Colbovoj teoriji, sastoji se od tri glavna elementa: uvod, glavni deo i zaključak. Svaka pojedinačna sesija obuke sastoji se od upravo istih elemenata.



Slika 4. Komponente projekta

SAVETI U VEZI SA OBUKOM:

PLANIRAJTE DOVOLJNO VREMENA ZA UVODNI DEO OBUKE!

Uvodni deo je krucijalan za stvaranje prijatne atmosphere, uvođeći učesnike u obuku i uspostavljući vezu sa njima. Trajanje uvodnog dela zavisi od dužine obuke. Za obuke u trajanju od 1.5 do 3 dana, neophodno je izdvojiti 1.5 do 2.5 sata za uvodni deo. Ako je obuka kratka (polu dana ili jedan dan), trebaće vam 30 do 60 minuta. Iskoristite to vreme da se učesnici upoznaju međusobno, razmotrite ciljeve i svrhu i, ako je neophodno, unesite ispravke u program (u *Poglavlju 3* objašnjeno do detalja kako izabrati metode koje će omogućiti učesnicima da se upoznaju i da definišu svoja očekivanja kao i kako stvoriti prijatnu atmosferu).

NEMOJTE ZABORAVITI DA RAZMOTRITE CILJEVE!

Pre početka svake pojedinačne sesije, predstavite učesnicima ciljeve i svrhu sesije. Ako to nije prva sesija, nglasite koju će ulogu konkretna sesija imati u programu obuke i kako je povezana sa drugim elementima programa. Tada takođe možete predstaviti opšti plan sesije. Na taj način će biti lakše za učesnike da održe svoju pažnju za vreme sesije.

PRIPREMITE INTERAKTIVNA VEŽBANJA ZA GLAVNI DEO!

Planirajte vežbanje koje daje učesnicima mogućnost da demonstriraju (simuliraju, glume) situaciju koja odgovara cilju te konkretnе sesije. Iskustvo stečeno kao rezultat ove vežbe pomoći će u sticanju znanja. Metode koje se ovde koriste: rad u malim grupama; sprovođenje analize slučaja; simulacija situacije i ponekad - dobro pripremljeno interaktivno predavanje.

PRIPREMITE PLAN ANALIZE STEČENOG ISKUSTVA!

Prvo pružite učesnicima šansu da podele pojedinačno iskustvo, zatim analizirajte konkretnu situaciju. Izaberite tri ili četiri pitanja koja odgovaraju cilju vežbe, na primer:

- Koje ste iskustvo stekli (šta ste naučili kao rezultat vežbe)?
- Šta je bilo teško razumeti ili uraditi?
- Šta je po vašem mišljenju bilo uspešno?
- Šta biste promenili?

REZIMIRAJTE STEČENO ZNANJE I DONESITE ZAKLJUČKE!

Ovo je najvažniji deo treninga. Rezimiranje stečenog znanja i iskustva omogućava učesnicima da povežu informaciju koju su primili sa situacijom sa kojom se suočavaju u svakodnevnom životu. Predlažemo da postavite sledeća pitanja:

- Šta ste razumeli uz pomoć ove vežbe?
- Koje su glavne lekcije koje možete naučiti iz ove aktivnosti i zašto?

Kada zajedno diskutujete o svojim iskustvima, učesnici imaju priliku da uče jedni od drugih. Ponekad neki od njih mogu čak razmeniti svoja mišljenja ili stavove na temu pitanja. Povezivanje pitanja sa sadržajem aktivnosti i pozivanje učesnika da donose zaključke podstaći će ih da prošire obim problema koji se analizira. Umesto razmatranja i komentarisanja konkretnih pitanja, javlja se mogućnost za procenu opštег utiska i sagledavanje iz različitih perspektiva. Ako je potrebno, pružite objašnjenje o konkretnoj temi.

RAZMISLITE NA KOJI NAČIN ĆETE OBEZBEDITI PRIMENU NOVOSTEČENOG ZNANJA I PLANIRAJTE BUDUĆE AKTIVNOSTI!

To je ključno pitanje u programu obuke za odrasle jer ta faza daje učesnicima vreme potrebno da inkorporiraju novu informaciju u kontekst sopstvenih života na svrshodan način. Zamolite učesnike da podele svoje ideje o tome kako mogu da primene svoje novostečeno znanje u praktičnim uslovima. Sledeća pitanja mogu biti korisna:

- Šta uraditi sledeće?
- Kako da primenim ono što sam upravo naučio-la?

REZIMIRAJTE REZULTATE!

Svrha ove sesije je da pomogne učesnicima da usvoje glavne tačke sesije. Dok rezimirate rezultate, povežite ih sa ciljevima sesije i očekivanjima učesnika. Važno je pružiti učesnicima priliku da shvate da su postigli postavljenе ciljeve i da su njihova očekivanja ispunjena. Ako to nije poslednja sesija, recite nešto o sledećoj sesiji čineći prelaz u sledeće faze programa. Ako je to kraj obuke, sami učesnici kao i treneri mogu sprovedi evaluaciju celokupne obuke.

2.4. PRAVILNO RASPOREDITE KOMPONENTE

Dobro pripremljena zasebna sesija koja služi kao deo programa, dobro pripremljena pojedinačna vežba ili prezentacija nisu jedini zahtevi. Ako je komponenta na pogrešnom mestu u okviru opštег programa obuke, njena efektivnost i značenje mogu biti izgubljeni. Na primer, učesnici se mogu osećati umorno u trenutku kada je potrebna izuzetna koncentracija. Ima nekoliko osnovnih principa za efektivnu pripremu programa i pomoći u pravilnom raspoređivanju komponenti.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM:

POČNITE SVAKI DEO OBUKE RAZMATRANJEM NOVOG MATERIJALA!

Najpre predstavite element koji će privući pažnju publike i predstaviti opštu sliku razmatrane teme.

POSTEPENO POVEĆAVAJTE TEŽINU ZADATAKA!

Izaberite logički sled: od konkretnog do opštег ili od opštег ka konkretnom.

KOMBINUJTE RAZLIČITE METODE!

Pri odabiru metoda, uzmite u obzir trajanje obuke i njenih komponenti kao i vreme neophodno za određeni metod, određeni oblik komunikacije i smeštanje učesnika po tom metodu.

OBRATITE PAŽNJU NA LOGIKU PROGRAMA!

Predstavljeni koncepti i na njima zasnovane veštine treba da se dopunjaju. Ako jedna ideja logično sledi drugu, učesnicima će biti lakše da razumeju i zapamte materijal.

UPOZNAJTE UČESNIKE SA ELEMENTIMA, KORAK PO KORAK!

Složeni materijal je lakše proučavati deo po deo kako bi se ostvarila celina i dobila potpuna ideja. Onda pređite na rezimiranje.

ZAVRŠITE OBUKU DISKUSIJOM O NAREDNIM KORACIMA!

Neka učesnici razmisle kako mogu iskoristiti znanje koje su stekli u stvarnim životnim situacijama i planirajte korake koje će preduzeti da ga primene u svom radu. Nakon rezimiranja, naglasite moguće načine primene novih informacija u praktičnim uslovima.

2.5. PRIPREMITE PLAN RADA

Kao što je već pomenuto, tabela aktivnosti u okviru obuke, može se koristiti za izradu plana jedne jedine sesije kao i za planiranje opštег programa obuke od nekoliko dana. Sledeći korak u pripremi obuke je izrada plana rada odnosno definisanje vremenskih okvira za svaki deo obuke i svaku sesiju pojedinačno.

U pripremi plana rada, neophodno je razmotriti nekoliko praktičnih činjenica.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM:

ODLUČITE KOLIKO ĆE TRAJATI PROGRAM OBUKE!

Počnite sa izračunavanjem vremena obuke (broj dana). Za svaki dan obuke, definišite sledeće: vreme početka i završetka rada, vreme za ručak (ne manje od jednog sata) i vreme za dve 30-minutne pauze. Na primer:

08:45 - 09.00	otvaranje i ciljevi za taj dan
09:00 - 10.30	sesije
10.30 - 11.00	pauza za kafu
11:00 - 13.30	sesije
13:30 - 14:30	ručak
14:30 - 16:00	sesije
16:00 - 16.30	pauza za kafu
16:30 - 17:45	sesije
17.45 - 18.00	rezimiranje rezultata, evaluacija radnog dana

ODVOJITE DOVOLJNO VREMENA ZA PAUZE!

Ustanovljeno je da je odraslim osobama teško da se koncentrišu i ostanu na jednom mestu više od dva sata. Stoga je važno obezbediti pauzu od 20 do 30 minuta nakon svakih 1.5 do 2 sata sesije. Na pauzama učesnici komuniciraju međusobno, razmenjuju mišljenja ili se jednostavno odmaraju uz šolju čaja ili kafe. Pauze takođe mogu koristiti za obavljanje manjih zadataka.

RASPOREDITE TRI ILI ČETIRI RADNE SESIJE U JEDNOM DANU!

Planirajte svaku od njih u skladu sa prethodno predstavljenim modelom, uzimajući u obzir sve posebne karakteristike učenja od strane odraslih.

KORISTITE POSEBNE VEŽBE KAKO BISTE PODIGLI NIVO ENERGIJE GRUPE I PRODUŽILI NJIHOVU PAŽNU!

Obično se nakon ručka učesnicima spava te je stoga neophodno ponovo ih uključiti u proces. Planirajte aktivnost koja može da podstakne učesnike. Možete koristiti različite metode kako bi zadržali pažnju učesnika.

U KRATKOM PROGRAMU (MANJE OD JEDNOG DANA), NEMOJTE PLANIRATI PREVIŠE STVARI!

Kratke programe je obično teže pripremiti s obzirom da uvek ima više informacija nego vremena za njihovo predstavljanje. Stoga je neophodno postaviti konkretnе i prihvatljive ciljeve. Ograničite se na predstavljanje novih informacija i organizovanje kratkih diskusija o tome kako se one mogu iskoristiti u različitim situacijama. Nemojte praviti uobičajenu grešku pokušavajući da date suviše informacija.

KADA ORGANIZUJETE DUGAČKE PROGRAME (VIŠE OD JEDNOG DANA), OSTAVITE VIŠE VREMENA ZA PRIPREMU I VEŽBU!

Program koji traje više od jednog dana pruža više vremena za tumačenje informacija i iskustava, primenu znanja u praksi i planiranje daljih aktivnosti. Ako program omogućava kratke intervale (nekoliko dana, jedna nedelja) između blokova obuke, učesnicima je moguće dati zadatke čije je rezultate moguće razmeniti za vreme sledeće sesije.

Ako program zahteva da učesnici ostanu zajedno na istom mestu nekoliko dana, jedno veče može biti posvećeno zajedničkim projektima ili zadacima čiji rezultati mogu biti predstavljeni sledećeg dana. Dajte učesnicima mogućnost da praktično primene veštine koje su stekli. Zatražite od njih da daju svoju ocenu onoga što se dešava.

Primer programa obuke

Vreme	Tema	Cilj	Metoda	Interaktivnost	Uslovi	Odgovornost
	Prevoz					
09:00 - 10.00	Registracija na recepciji i u sali za obuku			1	Kafa i posluženje	
10.00 - 10.20	Uvod	cilj obuke trenera okvir obuke trenera predstavljanje trenera program praktični rad	Predavanje sa PP prezentacijom	2	Platno, projektor, laptop, produžni kabl Prostorija sa stolicama poređanim u polukrug, bez stolova	
10.20 - 11.00	Upoznavanje	Osnovne informacije o random iskustvu učesnika	Mreža (strana 99 Priručnik Unicef-a)	3	Klupko konca Otvoren proces, učesnici stojе u krugu	

2.6. ODABERITE ODGOVARAJUĆE METODE

Jedan od obaveznih uslova efektivne obuke jeste ravnoteža između sadržaja i procesa. Odrasli bolje obrađuju informacije ako učestvuju u procesu obuke. Stoga je neophodno uključivanje grupnih vežbi kao dela programa. Istovremeno, odrasli učesnici su prilično izbirljivi - neće biti zadovoljni obukom ispunjenom mnogobrojnim grupnim vežbama koje nisu povezane sa predmetom njihovog interesovanja. Trener mora da zna da odredi u kom trenutku treba predstaviti činjenice i kada koristiti metode koje omogućavaju učesnicima da primene činjenice i razmotre ih.

Da bi se ostvarila ravnoteža u programu i ostvarili rezultati konkretnе sesije ili obuke u celini, mogu se koristiti različite metode čiji izbor zavisi od sledećih faktora: ciljevi i svrha obuke, posebne karakteristike i potrebe učesnika, potreba da se održi pažnja učesnika u određenom vremenskom periodu. Postoje i sledeća ograničenja: vreme, broj učesnika, raspoloživa oprema itd.

Tabela 1 prikazuje glavne karakteristike, prednosti i ograničenja različitih metoda. To će Vam pomoći da odaberete odgovarajuću strategiju obuke.

Tabela 1. Metodi obuke: Prednosti i ograničenja*

Metode obuke	Prednosti	Ograničenja	Svrha metode
Predavanje	<p>Omogućava Vam da:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Predstavite činjenični materijal na dosledan i logičan način; » Prenesete veliki broj informacija za kratko vreme; » Otvorite diskusiju o problemu; » Uspostavite vezu između teorije i iskustva stečenog iz primera dobre prakse; » Radite sa velikim brojem učesnika. 	<p>Pasivnost učesnika.</p> <p>Jednostrana komunikacija. Odgovornost za rezultate obuke je na treneru.</p> <p>Poteškoće u vrednovanju delotvornosti procesa obuke.</p> <p>Nedostatak mogućnosti sticanja iskustva i rada na sposobnostima i veštinama.</p>	Znanje
Vežbe u malim grupama	<p>Osnovni metod koji se koristi u kombinaciji sa drugim metodama.</p> <p>Omogućava Vam da</p> <ul style="list-style-type: none"> » Uspostavite efektnu komunikaciju i saradnju među učesnicima dok razvijaju nove veštine i stiču znanje; » Dobjijete povratni komentar od polaznika. Prenesete odgovornost za rezultate obuke na polaznike. 	<p>Moguće poteškoće pri raspoređivanju učesnika po grupama.</p> <p>Potrebno je vreme za pripremu nekih tipova aktivnosti u grupama.</p> <p>Moguće je da sve grupe dobiju slične rezultate u nekim vežbama što će stvoriti izvesna ograničenja u plenarnim diskusijama koje će uslediti.</p>	Znanje, veštine, razvoj projekata, traženje rešenja problema itd.
Diskusija	<p>Omogućava</p> <ul style="list-style-type: none"> » Učesnicima da se aktivnije uključe u proces obuke, izraze nezavisno mišljenje i interesovanje. » Da se povratna veza brzo uspostavi između polaznika i trenera, određujući nivo znanja učesnika i ispravljajući greške bez mnogo pritiska. » Učesnicima da sami uče, slušajući jedne druge. » Da trener izbegne davanje odgovora na sva pitanja. » Da trener lagano pređe na upotrebu drugih metoda npr. predavanje, ako treba naučiti veliki broj informacija. 	<p>Moguće je potrošiti dosta vremena za sprovođenje ove metode.</p> <p>Poteškoće u formulisanju pitanja za diskusije i zadatke.</p> <p>Potreban je određeni nivo pripremljenosti za trenera i za učesnike da bi učestvovali u diskusiji.</p> <p>Moguće je da će neki učesnici dominirati.</p>	Znanje, razmena mišljenja i iskustava među učesnicima na temu kontroverznih problema; analiza problema, sposobnosti i veština davanja podrške nečijem stavu argumentima i odbrana nečije tačke gledišta ili stave.
Studije slučaja	<p>Omogućava Vam da</p> <ul style="list-style-type: none"> » Razvijete sposobnost analiziranja, postavite relevantna pitanja, donosite odluke i branite sopstveni stav; » Poboljšate komunikacione veštine učesnika; » Razvijete sposobnost sagledavanja situacije iz nekoliko različitih uglova i razmotrite različite faktore koji utiču na situaciju; » Doneste nekoliko odluka i analizirate ih. 	<p>Moguće je da je potrebno mnogo vremena da se razvije slučaj.</p> <p>Moguće je suočavanje sa konfliktnim situacijama u procesu donošenja i usvajanja odluka.</p> <p>Moguće je da će učesnici imati problema u vezi sa prenošenjem iskustva u učenju u realne životne situacije.</p>	Primena znanja i veština, veštine analiziranja i rešavanja problema.
Simulacija situacije	<p>Omogućava Vam da</p> <ul style="list-style-type: none"> » Rekonstruišete problematičnu situaciju „kroz simulaciju“; » „vidite“ uloge ostalih učesnika, razumete njihovu motivaciju i „demonstrirate“/probate nove modele ponašanja; » Razvijete sposobnost analiziranja donetih odluka itd. 	<p>Moguće je da je potrebno mnogo vremena za pripremu simulacije.</p> <p>Moguće je da će se kod učesnika javiti psihološke barijere koje će ometati simulaciju situacije.</p> <p>Uslov da se metoda koristi u malim grupama.</p> <p>Neophodna je pravilno strukturirana analiza kako bi bili postignuti ciljevi učenja.</p>	Veštine, društvena aktivnost, stav.

Rad sa tekstom, radnim listovima i upitnicima	Omogućava Vam da <ul style="list-style-type: none"> » Uključite sve učesnike u rad sa sadržajem; » Učesnici prođu kroz materijal i razmotre ga sami bez spoljnih uticaja; » Iskoristite rezultate nezavisnog rada kada radite u malim ili velikim grupama. 	Moguće je da je potrebno mnogo vremena za pripremu radnog materijala. Koristi se vrlo kratko.	Širenje znanja, razmatranje iskustva i stava stručnjaka.
„Brainstorming“	Omogućava Vam da <ul style="list-style-type: none"> » Stvorite uslove za kreativno razmišljanje i osmišljavanje novih ideja; » Sakupite mnogo ideja u kratkom vremenskom periodu; » Ohrabrite sve učesnike s obzirom da se sve ideje razmatraju. 	Moguće je da učesnici odvrate svoju pažnju sa problema koji se rešava. Potrebno vreme je od 10 do 15 minuta.	Razvoj kriterijuma, priprema spiskova, znanje, stav
Audio-vizuelni materijali (filmovi, slajdovi itd.)	Omogućava Vam da <ul style="list-style-type: none"> » Unesete zabavni detalj u proces obuke i podstaknete pitanja; » Fokusirate pažnju učesnika; » Radite sa velikim grupama. 	Mogućnost da učesnici imaju na umu mnogobrojna pitanja što bi fokusiranu diskusiju učinilo težom.	Stav, znanje

* Prilagođeno iz Merri Weinger. Teacher's guide on basic environmental health.

INTERAKTIVNO MINI PREDAVANJE

Predavanja omogućavaju brz prenos značajne količine informacija većem auditorijumu. Predavanja pružaju mogućnost predstavljanja materijala u sažetom i logičnom obliku za kratko vreme.

Tradicionalna predavanja karakterišu dugačko monotono predstavljanje materijala od strane predavača i izvesna pasivnost u stavu onih koji ga slušaju. Nasuprot tome, za vreme intenzivnog obrazovanja na sesijama obuke, koriste se interaktivna mini predavanja u trajanju od najviše 15 minuta.

Mini predavanja omogućavaju predstavljanje osnovnih odredbi i uslova Konvencije, zakonskih propisa i drugih informacija. Poželjno je držati predavanja na početku programa obuke, nakon sesije „upoznavanja“ sa učesnicima, kako bi ih uveli u razumevanje problema.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM:

ZAPOČNITE PREDAVANJE NA UOBIČAJEN NAČIN!

Pokušajte da privučete pažnju učesnika vedrim uvodom. Postavite provokativna pitanja, ispričajte interesantnu priču, demonstrirajte nešto, prikažite rezultate analize potreba obuke za ovu ciljnu grupu ili postavite nekoliko pitanja na takav način da učesnici mogu da odgovore podižući ruku itd.

PREDSTAVITE MATERIJAL KRATKO I JASNO!

Kako biste zadržali pažnju učesnika, predavanje ne bi trebalo da traje više od 15 minuta. Odaberite tri do pet ključnih tačaka i prezentujte ih na lako razumljiv način.

KORISTITE ILUSTRACIJE I VIZUELNA POMOĆNA SREDSTVA!

Koristite vizuelna pomoćna sredstva, grafikone, crteže, slajdove, pisani material i druga tehnička sredstva. Oni doprinose boljem razumevanju i usvajanju informacija. Takođe možete podeliti kratak rezime svog predavanja i drugi materijal (odštampane kopije slajdova) tako da učesnici ne skreću pažnju na zapisivanje suvišnih beležaka.

ODRŽAVAJTE POVRATNU VEZU!

Budite interaktivni. Uključite učesnike u proces obuke i proces razmatranja prezentovanih informacija uz pomoć strateški postavljenih pitanja. Koristite primere da ilustrujete teoriju i humor kako biste održavali povratnu vezu sa svojom publikom. Nemojte čitati iz svojih priprema! Koristite sopstvene reči i pokažite entuzijazam.

Održavajte vizuelni kontakt sa učesnicima: pokušajte da uspostavite vizuelni kontakt sa svakim učesnikom, ne samo sa jednim učesnikom. Uključite svakog. Držite telo pravo i koristite pozitivan govor tela - to vam pomaže da osvojite učesnike. Pazite na svoje pokrete.

PAZITE NA LOGIKU PREZENTOVANJA!

Na početku mini predavanja, predstavite plan (napišite ga na tabli ili na papiru itd.) i naglasite koja pitanja će biti razmatrana. Dok držite mini predavanje, sledite plan. Nemojte skakati sa jedne teme na drugu nasumično.

PODRŽITE PREDSTAVLJENI MATERIJAL!

Nakon predstavljanja informacija, planirajte vežbu koja će učesnicima pomoći da zapamte i primene novo znanje. To može biti kroz diskusiju, rad u malim grupama, vežbe čiji je cilj rešavanje konkretnog problema i simulaciju situacije.

PAZITE NA VISINU SVOG GLASA!

Ljubaznost i iskrenost treba da budu vaš moto. Bez obzira kako se učesnici ponašaju, komentar na njihovo ponašanje treba da izrazite na rezervisan i učitiv način. Reči „hvala vam na pitanju“ mogu biti izgovorene u više različitih intonacija uključujući i takvu intonaciju zbog koje će učesnik zažaliti zbog trenutka kada je odlučio-la da aktivno učestvuje. Treba voleti i najteže učesnike bez obzira koliko to paradoksalno zvuči. Vaše verbalno i neverbalno izražavanje za vreme predavanja, pomoću hiljadu nijansi, pokazaće vaš pravi stav prema grupi - neka on bude prijateljski, po svaku cenu!

IDENTIFIKUJTE PROBLEMATIČNA MESTA!

Kada pripremate predavanje, identifikujte sve takozvane „delikatne tačke“ koje mogu postati predmet pitanja učesnika. Zamislite se na mestu učesnika i pokušajte da predpostavite koji detalji mogu dovesti do pitanja, komentara, nasilne reakcije i pripremite se da se suočite sa njima koliko god je moguće.

UNAPRED SE PRIPREMITE DA ODGOVORITE NA TEŠKA PITANJA!

- Dobro je ako znate sve odgovore na očekivanja pitanja. Međutim, ako vas pitanje iznenadi, morate imati model ponašanja da biste u tom slučaju reagovali na odgovarajući način:
- Napravite pauzu od 5-7 sekundi i razmislite, stoeći ispred učesnika. Pokažite učesnicima da ne ignorirate pitanje već da vam treba vreme da razmislite. Na taj način učesnici će napraviti pauzu zajedno sa vama, dajući vam vreme da sabere svoje misli, smislite odgovor ili da odlučite šta sledeće da uradite.
- Postavite isto pitanje grupi: "Kako biste vi odgovorili na ovo pitanje?"
- Priznajte iskreno da ne znate odgovor, ali objasnите učesnicima da ćete svakako konsultovati stručnjaka, potražiti odgovor u literaturi i dr. i da ćete naći odgovor. Sledeći odgovor je takođe dobar: „Hvala vam, to je odlično pitanje. Zaista je vrlo teško i uložili smo dosta vremena i energije da nađemo odgovor na to pitanje. Svakako ćemo se vratiti na to i razmotriti ga zajedno sa stručnjakom.“
- Ako planirate da odgovorite na pitanje nakon predavanja, nemojte zaboraviti da to najavite na početku kako bi učesnici mogli da zapišu svoja pitanja i postave ih kasnije.
- Dobro rešenje je pripremiti kutiju za pitanja i odgovore. To će omogućiti učesnicima da stave svoja pitanja, vezana za sadržaj obuke, na posebno mesto za vreme trajanja sesije. Treneri će moći da ih čitaju u slobodno vreme i pripreme odgovore.

NE TREBA IGNORISATI NI JEDNO PITANJE!

Koristeći prethodno opisane primere, odgovorite na SVA postavljena pitanja kao i sve primedbe i komentare.

TREBA DA BUDE MANJE „VI“ I VIŠE „MI“!

Manje koristite zamenice koje vas odvajaju od učesnika. Neprihvatljivi izrazi su oni poput „morate“ ili „u obavezi ste“. Zamenite ih blažim izrazima kao što su „zakon govori o obavezama...“, „preporučuje se da se to uradi na sledeći način...“ itd.

VEŽBE U MALIM GRUPAMA

Rad u malim grupama, nasuprot predavanjima, preusmerava proces obuke od trenera na same učesnike. Ovaj metod podstiče saradnju između članova grupe, omogućava im da shvate prirodnu sklonost svakog učesnika ka komunikaciji i olakšava odabir informacija i formiranje veste.

Rad u malim grupama se koristi kako bi se interesovanje učesnika usmerilo na novu temu, razmotrio i pojačao novi materijal, pripremio projekt, našlo rešenje za problem itd. To je osnovni metod obuke koji se lako može kombinovati sa drugim metodama. Na primer, možete imati "brainstorming", imati diskusiju, simulirati situaciju ili sprovesti analizu studije slučaja u maloj grupi. Diskusije u malim grupama mogu biti komponenta interaktivnog predavanja. Podeljeni u male grupe, učesnici mogu naći odgovore na data pitanja, osmisle definiciju,

pripreme spisak problema i/ili njihovih rešenja, podele iskustvo i primere, diskutuju i izaberu glavne tačke iz datog teksta itd.

Rad u malim grupama omogućava razvoj efektivne komunikacije i saradnje učesnika - važne veštine za zajednički rad zainteresovanih strana na bilo kom projektu.

Metod je jednostavan. Pošto su dobili zadatok od trenera, učesnici se okupe u male grupe. Zajedno rade na zadatku, pripremajući izveštaj o rezultatima rada da bi ga kasnije predstavili široj publici.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM:

DETALJNO PLANIRAJTE AKTIVNOSTI!

Neophodno je odlučiti kako podeliti veću grupu u manje grupe. Takođe je važno jasno definisati šta učesnici treba da ostvare kao rezultat rada, odrediti trajanje vežbi u malim grupama i način na koji će izveštaji o izvršenom zadatku biti predstavljeni široj publici.

ODREDITE BROJ UČESNIKA!

Optimalni broj učesnika u malim grupama umnogome zavisi od ukupnog broja učesnika u obuci, vrste i obima postavljenog zadatka, raspoloživosti neophodnog materijala i vremena određenog za realizaciju zadatka. Promena sastava grupe za vreme obuke doprineće široj razmeni iskustava. Učesnici mogu biti raspoređeni u grupe od dvoje ili troje ljudi ili u veće grupe od četvoro do sedmoro ljudi.

RASPOREDITE UČESNIKE U GRUPE BRZO I EFEKTIVNO!

Ima mnogo metoda raspoređivanja učesnika u grupe. Učesnici mogu biti raspoređeni u grupe po azbučnom redu, pomoću spiskova, prethodno pripremljenih ili pomoću numerisanih kartica u boji. Važno je ne trošiti vreme čekajući složena objašnjenja o tome kako podeliti učesnike po grupama i pokušati dati učesnicima koji ranije nisu radili zajedno, šansu da razmene znanje i iskustvo. Kada se veličina grupe menja, može se promeniti i metod po kome se učesnici raspoređuju u grupe.

DAJTE KRATKA I PRECIZNA UPUTSTVA ZA PREDSTOJEĆE RADNE AKTIVNOSTI!

Uputstva treba da budu jednostavna, pravilno raspoređena i postepena objašnjenja data učesnicima o tome šta treba da rade. Izbegavajte složene fraze. Pobrinite se da učesnici razumeju i mogu da urade ono što se od njih traži. Dok dajete uputstva, koristite reči koje sugerisu aktivnost: zabeležiti, reći, predstaviti ostalim grupama itd. Ponekad je korisno podeliti zadatok u štampanoj formi ili ga napisati na tabli.

PRECIZNO ODREDITE VREME ZA REŠAVANJE ZADATKA!

Dok dajete uputstva, precizno odredite vreme potrebno za rešavanje grupnih zadataka i napišite ga na tabli. To će im pomoći da efektivno organizuju svoj rad. Nemojte im davati mnogo vremena - to će im odvući pažnju ili će im biti dosadno. Pre završetka rada u grupama, prošetajte po prostoriji i ohrabrite sve grupe da završe svoj zadatak na vreme.

PREDLOŽITE DA UČESNICI IZABERU ULOGE U OKVIRU GRUPE!

Da bi se rad u maloj grupi organizovao efektivno, preporučuje se da se među učesnicima odabere neko ko će imati ulogu moderatora kako bi vodio diskusiju, neko drugi kao sekretar koji će zapisivati ideje učesnika, neko ko će biti prezenter koji će predstaviti rezultate grupnog rada na plenarnom sastanku i na kraju neko ko će biti zadužen da vodi računa o vremenu.

POSMATRAJTE RAD U GRUPAMA!

Posmatrajte rad jedne grupe za drugom, primećujući kako obavljaju svoje zadatke i odgovorite na pitanja koja proizilaze iz njihovog rada. Grupama će možda biti neophodna dodatna uputstva i pojašnjenja.

UNAPRED ODLUČITE NA KOJI ĆETE NAČIN PREDSTAVITI REZULTATE ZADATKA!

Kada dajete uputstva, objasnite učesnicima kako će predstaviti rezultate realizacije zadatka. Metoda predstavljanja rezultata realizacije zadatka zavisi ne samo od složenosti zadatka već i od vremena određenog za izvršenje zadatka. Ima nekoliko načina predstavljanja rezultata izvršenja zadatka.

- **Prezentacija:** Grupa predstavlja rezultate usmeno ili obrazlaže beleške koje je ranije napisala na tabli ili na papiru. Ovaj način predstavljanja rezultata oduzima najviše vremena.
- **Galerija:** Grupa predstavlja rezultate svog rada u obliku postera ili beleški na papiru velikog formata. Učesnicima je dato vreme da razmotre i analiziraju prezentacije. Onda se o rezultatima diskutuje u velikoj

grupi i ističu se važni elementi koje je izdvojila svaka grupa.

- **Predstavljanje rezultata - grupa grupi:** Kada ima nekoliko grupa i malo vremena, grupe mogu da predstave rezultate jedna drugoj, ali ne svim učesnicima. U tom slučaju će možda biti potrebno nekoliko prostorija.
- **Delimično predstavljanje:** Svaka grupa predstavlja rezultate ne o svim pomenutim tačkama već o najvažnijim.
- **Rezime:** Nakon postavljanja papira sa rezultatima rada grupa na zidove, trener bira najinteresantnije i traži od grupe da ih komentarišu do detalja.
- **Diskusija:** Umesto jednostavnog predstavljanja rezultata, možete organizovati diskusiju tokom koje se mogu postavljati pitanja jednoj ili drugoj grupi. Ovaj metod štedi vreme, ali je moguće izgubiti prvobitne ideje koje je osmisnila određena grupa.

Pomoćna sredstva u obuci

Neke od aktivnosti u malim grupama

Sva pitanja koja se koriste u radu sa velikim grupama, mogu se koristiti i kod malih grupa. Razlika je u tome što su u slučaju malih grupa svi učesnici uključeni u rad. U nastavku su dati različiti pristupi radu u malim grupama.

„RAZMISLITE, DISKUTUJTE, PODELITE“

25 minuta

Kako organizovati rad:

1. Postavite pitanje velikoj grupi. Napišite pitanje na papiru formata A1.
2. Zamolite svakog učesnika da razmisli o odgovoru.
3. Nakon toga, zamolite učesnike da diskutuju o svojim odgovorima sa učesnikom sa njihove desne strane.
4. Kao zaključak, diskutujte sa celom grupom o mogućim odgovorima na pitanje.

„TRIJADE“

30 minuta

Kako organizovati rad:

1. Podelite grupu u manje grupe od po tri osobe.
2. Podelite uloge svim učesnicima: onaj koji intervjuiše, onaj koji je intervjuisan, posmatrač. Onaj koji intervjuiše postavlja pitanje, onaj koji je intervjuisan odgovara na pitanje, a posmatrač beleži ono sto vidi.
3. Obezbedite temu za intervjui ili pitanje za diskusiju i odredite potrebno vreme (ne više od po 7 minuta).
4. Zamolite učesnike da zamene uloge.
5. Nakon završetka tri runde diskusije (kada je svaki učesnik odigrao svaku ulogu), ponovo sastavite veliku grupu i diskutujte koje su nove stvari o temi naučene. Takođe možete pitati koja je uloga lakša i zašto.

„KRUGOVI“

45 minuta

Ova metoda razvija sposobnost slušanja i omogućava svakom učesniku da doprinese radu grupe. Vreme zavisi od broja učesnika. Pretpostavite da će svaki učesnik govoriti najviše 3 minuta.

Kako organizovati rad:

1. Postavite pitanje grupi. Napišite pitanje na papiru formata A1.
2. Zamolite svakog učesnika da odgovori, vodeći računa o sledećem pravilu: kada svaka osoba odgovora, prvo treba da ponovi glavne tačke odgovora prethodne osobe pre nego što da svoj odgovor.
3. Zamenite onog ko odgovara prvi ukoliko koristite ovaj metod više od jednog puta.

„6x5, 5x6“

45 minuta

Kako organizovati rad:

1. Podelite učesnike u šest grupe od po pet osoba.
2. Dajte svakoj grupi zajedničku temu za diskusiju. Stavite zadatok na papir formata A1.
3. Nakon završetka grupne diskusije, svaki učesnik grupe postaje „nosilac“ grupnog znanja.
4. Rasporedite učesnike u nove grupe, na osnovu pravila „jedan učesnik iz svake grupe“. Na taj način formirate pet grupa od po šest osoba. Kako biste ustanovali proceduru lakšeg formiranja novih grupa, dodelite broj

svakom učesniku iz prethodnih grupa (1, 2, 3, 4, 5). Rezultat toga je šest „brojeva jedan“ koji će formirati novu grupu broj jedan, šest „brojeva dva“ će formirati novu grupu broj dva itd. - odnosno svi slični brojevi su raspoređeni u jednu grupu.

5. Zamolite svakog učesnika da podeli rezultate diskusije na temu u prethodnoj grupi.

„1x2x4“

45 minuta

Kako organizovati rad:

1. Zamolite učesnike da pojedinačno razmisle o odgovoru na pitanje ili da razmisle o nekom pitanju ili načinima rešavanja nekog problema.
2. Zatim organizujte učesnike u parove i zamolite svaki par da zajednički nađe odgovor na pitanje ili formuliše rezime mišljenja o nedoumici ili problemu.
3. Zatim organizujte parove u grupe od četvoro, koje će formulisati jedan odgovor/rezime od prethodna dva koji je prihvatljiv za sve četiri osobe.
4. Krajnji rezultati se stavlaju na papir formata A1 i kasnije ih predstavlja svaka grupa.

DISKUSIJA

Diskusija je širi javni dijalog o nekim protivrečnim pitanjima. To je jedan od glavnih metoda obuke pri čemu trener ima ulogu „domaćina“ i svojstvo katalizatora za neformalnu, neograničenu razmenu informacija i iskustva između učesnika. Diskusija omogućava povećanje nivoa interakcije između učesnika u obuci i delotvornosti obrazovnog procesa.

Diskusija služi za razmenu mišljenja i iskustava među učesnicima o protivrečnoj temi kako bi se razvile veštine neophodne za stvaranje argumenata i odbrane nečijeg mišljenja kao i za povećanje njihove motivacije. Trener vodi diskusiju, usmeravajući pažnju učesnika na ključna pitanja koja su se pojavila za vreme diskusije kako bi predstavio i razmotrio različite aspekte u vezi sa temom diskusije.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM

DAJTE UČESNICIMA DOVOLJNO INFORMACIJU!

Pre početka diskusije, dajte učesnicima dovoljno osnovnih informacija u obliku teksta, gotovog dijaloga, simulacije situacije, studije slučaja ili kratkog video klipa.

JASNO DEFINIŠITE PROBLEM!

Pitanje ili predmet diskusije treba da bude protivrečno: npr. ona za koja ne postoji samo jedan odgovor, već ona za koja su moguća različita rešenja, posebno suprotna, međusobno isključiva.

Ne treba da postavljate pitanja kao što je „ko je u pravu, a ko nije?“ Mogući događaji treba da budu centralna tačka, kao što je „Šta bi bilo moguće u ovoj situaciji ili onoj?“, „Šta bi se dogodilo ako...?“ ili „Da li ima alternativnih mogućnosti ili načina ponašanja?“

PRIPREMITE PLAN ZA DISKUSIJU!

Plan može biti važna komponenta u pripremi diskusije. On izgleda kao spisak pitanja koji će vam pomoći da usmerite diskusiju ili fokusirate učesnike na temu diskusije.

DRŽITE SE ODABRANOG NAČINA VOĐENJA DISKUSIJE!

Za vreme diskusije na protivrečnu temu, precizno sledite odabrani način vođenja diskusije koji odgovara temi koju ste odabrali, npr. okrugli sto, diskusija u krugu, „zauzmite stav“ itd. Striktno držanje odabranog načina vođenja diskusije učiniće je efektivnijom i ostvariti postavljeni cilj u određenom vremenskom okviru.

VODITE RAČUNA O VREMENU I PAZITE NA RASPORED!

Bolje je da ostane malo vremena — onda će biti moguće podeliti ga među učesnicima na kraju diskusije. Međutim, ako vam nedostaje vreme za zajedničku diskusiju i rezimiranje rezultata, vaša diskusija neće ostvariti postavljene ciljeve.

NE DOZVOLITE UČESNICIMA DA SKRENU SA TEME DISKUSIJE!

Pre početka diskusije, dajte učesnicima nekoliko minuta da razmisle o temi i definisu svoje argumente. Za vreme diskusije, pažljivo slušajte učesnike i posmatrajte njihovo raspoloženje. Zapisujte. Beleške će vam pomoći da ostanete u granicama predmeta o kome se diskutuje. Ako diskusija skrene sa teme, rezimirajte glavne tačke i

ponovo skrenite pažnju učesnika na glavnu temu. Možete koristiti fraze kao što su: „Čini se da smo malo skrenuli sa teme, hajde da se vratimo na koncept...“.

PODSTIČITE AKTIVNU DISKUSIJU!

Aktivno koristite mimiku i gestove koji pomažu tok diskusije, bez prekidanja iste. Ako diskusija zamre, promenite definiciju problema o kome se diskutuje ili koristite drugi način da potražite nove ideje. Ne dozvolite učesnicima da pretvore diskusiju u konflikt, ali nemojte ni gušiti izražavanje emocija. Izbegavajte suvišno uopštavanje koristeći beskrajna pitanja i pitanja sa dvostrukom značenjem. Postavite konkretna pitanja kako biste podstakli diskusiju i izvukli druga pitanja kako biste smirili situaciju.

Atmosfera poverenja za vreme diskusije će je učiniti otvorenijom i efektivnijom. Dodatni savet koji će vam pomoći za vreme vođenja diskusije ili da rešite komplikovanu situaciju, predstavljen je u *Poglavlju 3*.

ODMAH REZIMIRAJTE REZULTATE DISKUSIJE!

Diskusija se može završiti postizanjem dogovora (usvajanje koordinirane odluke) ili tako što će učesnici zadržati različita mišljenja.

Da biste zaključili diskusiju, postavite pitanje: „Da li bi neko želeo da doda nešto kao zaključak?“ Zamolite one koji su izrazili želju da rezimiraju rezultate diskusije, tako što će na primer navesti najubedljivije argumente koji su izraženi na svim slajdovima.

Ako nema dovoljno vremena, trener može sam/a da rezimira rezultate, uzimajući u obzir sva mišljenja koja je grupa izrazila. Usmerite pažnju grupe na mišljenja i ideje koje su povezane sa datom temom i pažljivo ispravite sve nepravilnosti koje ste primetili ranije za vreme diskusije.

Pomoćna sredstva u obuci

Neke od aktivnosti u okviru diskusije

ZAUZMITE STAV

Ovaj metod je koristan na početku razmatranja teme ili predmeta diskusije. Može se koristiti na početku obuke kako bi bili prikazani različiti stavovi o razmatranoj temi ili nakon što su se učesnici već upoznali sa određenim informacijama i definisali moguća suprotna rešenja problema. Da bi započeli diskusiju, poželjno je postaviti pitanje koje može imati suprotne odgovore (npr. „da“ i „ne“), ili dve šire definicije suprotnih stavova.

Pri analizi suprotnih stavova, učesnici se upoznaju sa različitim mišljenjima, uče kako da predvide posledice pojedinačnih aktivnosti i političkih odluka po društvo i pojedinačne građane, kako da primene u praksi svoje veštine odbrane sopstvenih stavova i uče da slušaju druge usvajajući, na taj način, dodatno znanje o nekoj temi.

Kako organizovati rad:

1. Predstavite problem (tema za diskusiju). Dajte im nekoliko minuta da razmisle i definišu svoj stav u vezi sa datim pitanjem.
2. Postavite postere sa rečima „Slažem se“ i „Ne slažem se“ na suprotnim stranama prostorije. (Takođe možete predstaviti suprotne stavove. Na primer: „Učešće javnosti je beskorisno i nepotrebno“, „Učešće javnosti je korisno i ostvaruje značajne rezultate“). Možete predstaviti tri gledišta: „Slažem se“, „Ne znam, nemam određeno mišljenje“ ili „Ne slažem se.“
3. Zamolite učesnike da stoje blizu postera koji izražava njihovo mišljenje na datu temu („glasanjem pokretom tela“).
4. Predložite onima koji dele određeno mišljenje da o tome diskutuju i da zajedno pripreme argument u odbranu svog stava.
5. Pošto su predstavljeni svi stavovi, pitajte da li je neko promenio mišljenje. Ako jeste, zamolite te učesnike da dođu do drugog postera i objasne razloge za promenu stava.
6. Zamolite učesnike da pomenu svoje i najjače argumente suprotne strane.

PROMENITE STAV

Ova tehnika je slična tehnički „Zauzmite stav“. Ona daje svim učesnicima priliku da se uključe u diskusiju problema. Isto tako, daje učesnicima priliku da razumeju suprotna mišljenja i razviju veštine osmišljavanja argumenata i aktivnog slušanja itd.

Kako organizovati rad:

1. Definišite zadatak za celu grupu.
2. Rasporedite učesnike u grupe od četvoro. Podelite svaku grupu u dva para.
3. Jedan od parova u grupi treba da predstavi argument u korist stava „da“. Drugi par treba da brani suprotan stav „ne“. Dajte im dovoljno vremena da pripreme argumente i odredite potrebno vreme.
4. Kada istekne vreme za pripremu, zamolite učesnike da predstave svoje argumente svojim partnerima.
5. Zatim zamolite parove da razmene svoja mišljenja i ponove sve od početka. To će oduzeti mnogo manje vremena.
6. Zamolite grupu da slobodno diskutuje o temi. Sada učesnici imaju mogućnost da izraze sopstveno mišljenje. Kao rezultat diskusije, grupa treba da postigne dogovor ili dođe do zaključka da nemaju dovoljno informacija. Unapred odredite vremenski okvir za slobodnu diskusiju.
7. Rezimirajte rezultate zajedno sa celom grupom.

DISKUSIJA U VELIKOM KRUGU „MIKROFON“

To je tehnika za diskutovanje problema u velikom krugu što svakom učesniku daje priliku da kaže nešto brzo, naizmenično, odgovarajući na pitanja ili izražavajući sopstveno mišljenje ili stav.

Kako organizovati rad:

1. Postavite pitanje učesnicima.
2. Ponudite predmet (olovka, hemijska itd.) koji će poslužiti kao mikrofon. Učesnici treba da ga predaju jedni drugima naizmenično uzimajući reč.
3. Dajte reč samo osobi koja drži zamišljeni mikrofon.
4. Zamolite učesnike da govore sažeto i brzo (ne više od jednog minuta).
5. Ne komentarišite i ne ocenujte odgovore.

Jedna od opcija je da intervjuјete nekoliko učesnika prilazeći im sa mikrofonom.

NEDOVRŠENA REČENICA

Ova tehnika se često kombinuje sa tehnikom „mikrofon“. Ona pruža mogućnost rada na formi i sadržaju izraženih mišljenja i mogućnost poređenja sa drugima. Korišćenje ove tehnike pruža učesnicima priliku da izbegnu stereotipe, slobodnije se izraze na temu diskusije, razviju sopstvenu veština izražavanja na sažet i ubedljiv način.

Kako organizovati rad:

1. Definišite temu o kojoj učesnici treba da govore.
2. Zaustavite nezavršenu rečenicu i zamolite učesnike da je dovrše. Sledeći učesnici treba da počnu svoje izlaganje pomoći reči koju ste predložili.
3. Učesnici treba da koriste otvorene rečenice, na primer „ova odluka je doneta zato što...“, ili „najvažnija stvar na treningu za mene je...“, ili „po meni, javno učešće je...“

PANEL DISKUSIJA

Ova metoda se može opisati na sledeći način - nekoliko ljudi diskutuje o problemu sa ostalim učesnicima. Ovaj oblik diskusije kombinuje prednosti predavanja i grupne diskusije. Grupa od troje do petoro ljudi diskutuje sa ostalim prisutnim učesnicima. Posmatrači se kasnije priključuju diskusiji, izražavajući svoje mišljenje ili postavljajući učesnicima pitanja.

Diskusija u stilu televizijskog "talk-show" pruža mogućnost jasnog izražavanja različitih stavova na datu temu, ali ne treba zaboraviti da glavni učesnici diskusije treba da budu dovoljno kompetentni za datu oblast i dobro pripremljeni za konkretan razgovor. Takođe je važno da lični kvaliteti učesnika ne skreću pažnju sa predmeta diskusije i da svi učesnici imaju jednakе mogućnosti da izraze svoj stav (njihove izjave ne treba da budu duže od tri do pet minuta). Moderator treba da vodi računa da niko od učesnika ne skreće sa date teme. Trajanje takve diskusije ne treba da bude duže od 90 minuta.

Kako organizovati rad:

1. Odredite predmet diskusije, pozovite glavne učesnike i pomenite uslove organizacije diskusije (trajanje intervencija itd.).
2. Zamolite učesnike u diskusiji da sede na takav način da „posmatrači“ sede oko stola za kojim sede učesnici (odnosno stolovi za kojima sede posmatrači treba da budu postavljeni u obliku slova „U“).

3. Da biste započeli diskusiju, predstavite glavne učesnike i najavite predmet diskusije.
4. Prvo će govoriti glavni učesnici. Njihovo izlaganje ne treba da bude duže od 20 minuta nakog čega treba da zamolite ostale učesnike da uzmu učešće u diskusiji. Ako je potrebno, podsetite učesnike na dnevni red, raspored aktivnosti i da je neophodno da posmatraju odgovarajuće ponašanje za vreme diskusije.
5. Nakon završetka diskusije, rezimirajte rezultate, dajte kratku analizu ulaznih informacija glavnih učesnika.

DISKUSIJA U FORMI SIMPOZIJUMA

Kao i u diskusiji u stilu televizijskog talk-show-a, ovaj tip diskusije kombinuje prednosti predavanja i grupne diskusije. Ovaj oblik diskusije pomaže profesionalcima da podele svoje znanje i iskustva sa publikom, a da pritom ne pretvore svoje komentare u dugačka, dosadna predavanja. Takođe čini dijalog između slušalaca i predavača lakšim.

Dva ili tri predavača (profesionalci ili jednostavno ljudi koji su vrlo kompetentni za određenu temu) izražavaju svoje mišljenje o predmetu u kratkoj formi. Maksimalno trajanje svakog predavanja ne treba da pređe 10 minuta. Onda je 20 minuta odvojeno za zajedničku diskusiju.

Diskusija u formi simpozijuma je posebno delotvorna kada je neophodno za celu grupu da podeli iskustva i rezultate rada itd. U tom slučaju je moguće organizovati celu konferenciju u nekoliko predmetnih blokova koji se logično dopunjaju.

Kako organizovati rad:

1. Da bi pripremio simpozijum, trener treba da se sastane sa predavačima i dogovori se o planu organizacije prezentacija, predmeta istih i njihovog rasporeda.
2. Prvo otvorite diskusiju, objasnite predmet diskusije i dozvolite glavnim učesnicima da govore. Držite se rasporeda.
3. Nakon prezentacija od strane predavača, ponudite svima koji to hoće, priliku da učestvuju u diskusiji. Trajanje zajedničke diskusije je između 20 i 30 minuta dok bi izlaganje svake osobe trebalo da traje ne duže od dva ili tri minuta. Pokušajte da u diskusiju uključite što je moguće više učesnika. Ako je neophodno, podsetite učesnike na dnevni red, raspored aktivnosti i potrebu da vode računa o odgovarajućem ponašanju za vreme debata.
4. Nakon zaključenja ove zajedničke diskusije, rezimirajte rezultate diskusije u celini. Predavači mogu da odgovore na pitanja.

DISKUSIJA U FORMI DEBATE

Diskusija u formi debate može se koristiti pri diskutovanju o vrlo složenim i protivrečnim problemima i kada se mišljenja učesnika međusobno jasno razlikuju. Svrha ovog oblika diskusije je da nauči učesnike da izraze svoje stavove na razumljiv, striktno logičan način, ali istovremeno i na miran i prijateljski način. Učesnici bi trebalo da mogu da predstave argumente „za“ i „protiv“ ideje koja je predmet diskusije i da pokušaju da ubede učesnike sa različitim stavom kao i posmatrače da njihovo mišljenje ispravno.

Za vreme trajanja obuke najčešće se koristi „forma debate Carla Poperra“. Posebno je osmišljen da podstakne saradnju i timski duh. Učesnici u debati rade u timovima od troje ljudi. Timovi se pripremaju da brane različita viđenja problema.

Predmet debate je određena tvrdnja, grubo definisana na način da su pitanja izneta na referendum obično definisina. Na primer, Učešće javnosti mora postati neodvojivi element svih značajnih odluka koje se donose u vezi sa zaštitom životne sredine. Prvi tim preuzima ulogu advokata pokušavajući da dokaže tvrdnju pomoći argumenata u svoju korist i opovrgne argumente suprotstavljene strane. Suprotstavljeni tim iznosi argumente protiv te tvrdnje i argumenata u korist iste koje je iznela odbrana. Trajanje izlaganja svakog učesnika u debati je strogo ograničeno.

Kako organizovati rad:

1. Podelite učesnike u dve grupe. Pružite učesnicima mogućnost da sami odaberu koje će stanovište braniti ili ih nasumično rasporedite u grupe.
2. Objasnite predmet i pravila debate: vreme za pripremu grupa je 10 do 15 minuta. Ako je predmet debate nov za učesnike, pružite im neophodne informacije ili više vremena za pripreme. Predstavnici svake grupe treba da govore naizmenično, po rasporedu prikazanom u sledećoj tabeli. Svaka grupa ima pravo na tri prezentacije.
3. Za vreme pripreme, učesnici dodeljuju uloge članovima grupe i odlučuju kako sa iskoriste dato vreme

na najbolji način. Predstavnici jedne grupe mogu postaviti pitanja predstavnicima ostalih grupa kao i da komentarišu argumente svojih protivnika. Grupe mogu da koriste crteže, grafikone i druga vizuelna sredstva. Predstavnici grupe treba da se dogovore o redosledu svojih prezentacija.

4. Započnite debatu. Dok dajete reč učesnicima, vodite računa o redosledu.

5. Da biste zaključili debatu, zamolite učesnike da ispune upitnik ili da tajno glasaju za najubedljiviji tim.

6. Napravite rezime i ako je bilo porote, zamolite ih da govore.

KARL POPPER-OVA FORMA DEBATE:		
Tim koji ima reč	Govornik	Vreme
Prvo izlaganje tima koji brani temu	A1	6 minuta
Prva grupa pitanja suprotstavljenog tima	O3 i A1	3 minuta
Prvo izlaganje suprotstavljenog tima	O1	6 minuta
Prva grupa pitanja tima koji brani temu upućenih suprotstavljenom timu	A3 i O1	3 minuta
Drugo izlaganje tima koji brani temu	A2	5 minuta
Druga grupa pitanja suprotstavljenog tima upućena timu koji brani temu	O1 i A2	3 minuta
Drugo izlaganje suprotstavljenog tima	O2	5 minuta
Druga grupa pitanja tima koji brani temu upućenih suprotstavljenom timu	A1 i O2	3 minuta
Treće izlaganje tima koji brani temu	A3	5 minuta
Treće izlaganje suprotstavljenog tima	O3	5 minuta
Oba tima imaju 8 minuta za pripremu u toku izlaganja.		

<http://www.idebate.org/info/russian/whatsdebate.asp>

Pored već pomenutih vrsta diskusije, postoje neke druge vrste koje ponekad mogu biti korisne u obuci: „Okrugli sto“, „Sastanak ekspertske grupe“, „koncentrični krugovi“, „6x6x6“.

Okrugli sto - je razgovor u okviru ne baš velike grupe (ne više od pet učesnika), čiji članovi razmatraju određeno pitanje, komunicirajući međusobno kao i sa svim ostalim učesnicima koji predstavljaju „publiku okruglog stola“.

Sastanak ekspertske grupe (diskusija tipa petlje) - razmena mišljenja u grupi od četiri do šest učesnika sa predsedavajućim, koji je imenovan unapred. Ovaj sastanak ima dve faze: 1) diskusiju o određenom problemu u kojoj učestvuju svi učesnici u maloj grupi, 2) prikaz stava grupe u formi kratkih izjava (u trajanju od tri do pet minuta) svakog od njenih članova pred čitavom publikom. Nije predviđena dalja diskusija sa publikom o stavu grupe.

Koncentrični krugovi - tokom početne faze ova diskusija je slična „okruglim stolom“. Međutim, komunikacija između članova radne grupe i publike se odvija u vidu razmene uloga: radna grupa postaje publika dok se publika pretvara u grupu za diskusiju.

„6 x 6 x 6“ - istovremeno razmatranje određenih problema od strane šest grupa, (svaka se sastoji od šest učesnika), za šest minuta. Nakon toga moderator stvara šest novih grupa, svaka ima šest učesnika, koji su prethodno razgovarali o šest različitih predmeta. Ovaj metod je sličan „Mozaik“ metodu.

Među metodama koji se koriste za diskusije ima mnogo onih koji su jednostavni. Oni se koriste u svojstvu elemenata složenijih metoda, na primer, rad u malim grupama, mini predavanja, i sl. Ovoj grupi metoda pripadaju i brainstorming i višestruko glasanje [17].

BRAINSTORMING

Brainstorming je poznata interaktivna tehnika za kolektivnu diskusiju. Široko se koristi u cilju razvijanja nekoliko odluka koje se odnose na određeni problem. Brainstorming stimuliše kreativne sposobnosti, omogućava učešće svih učesnika u procesu i daje svakome priliku da izrazi svoje mišljenje.

Kako organizovati rad

- Nakon predstavljanja problema i definisanja tema koje se obrađuju, proverite da li svako razume o čemu će se voditi diskusija. Jasno definišite pitanja. Na primer: Moguće prepreke za učestvovanje javnosti u donošenju odluka ili koje su prednosti učešća javnosti.
- Zamolite učesnike da izraze ideje, komentare, upotrebljavajte fraze ili reči u vezi sa ovim problemom.

Nemojte prekidati proces izražavanja ideja. U ovoj fazi, jedan od sledećih metoda se može koristiti:

- **Krugovi:** Idite oko grupe tražeći od svakog učesnika da ponudi neku ideju.
- **Kokice:** Učesnici govore slobodno - sve dok svako ne izrazi sve svoje ideje.

3. Stavite sve ideje na tablu ili na veliki list papira po redosledu pojavljivanja, bez primedbi, komentara ili pitanja. U toku rada grupe ne propustite ni jedan izraz ili ideju. Ne raspravljajte i ne kritikujte predložene ideje. U suprotnom, učesnici će se usredsrediti na opravdavanje sopstvene tačke gledišta i samim tim će prestati da iznose nove i bolje ideje.
4. Podstičite sve učesnike da generišu što veći broj ideja. Količina će postati kvalitet. Važno je da podržati i zabeležiti čak i najnerealnije ideje.
5. Zamolite učesnike da dalje razviju ili menjaju ideje drugih. Kombinovanje ili promena prethodno izraženih ideja često dovodi do stvaranja novih ideja, mnogo boljih u odnosu na originalne.

VIŠESTRUKO GLASANJE

Ovaj metod koristi nekoliko krugova glasanja kako bi se izabrale najvažnije ideje iz velikog broja alternativa. Izbor se sprovodi kroz određeni broj krugova glasanja, gde se u svakom krugu smanjuje broj ideja sa prethodne liste za tačno jednu polovinu. Koristeći ovaj metod, čak i spisak od 30-50 pitanja se može svesti na prihvatljiv broj nakon oko četiri ili pet uzastopnih krugova glasanja. Višestruko glasanje obično sledi nakon *brainstorming-a*, kako bi se odredila pitanja koja bi trebalo da budu predmet budućih razgovora.

Kako organizovati rad:

1. Napravite spisak pitanja i dodelite broj svakom pitanju.
2. Ako se grupa slaže, kombinujte dva ili više sličnih pitanja u jedno.
3. Ako je potrebno, promenite brojeve grupama pitanja.
4. Zamolite sve učesnike da izaberu i odrede prioritet najvažnijih pitanja uz pomoć lepljivih papirića u boji ili na neki drugi način. Glasanje može da se vrši na otvoren način, jednostavno, podizanjem ruke kada se odgovarajuće pitanje pročita na glas.
5. Pribeležite brojeve odabralih pitanja na posebnom listu papira. Broj odabralih pitanja ne treba da prelazi jednu trećinu od ukupnog broja pitanja na listi.
6. Prebrojte sve glasove.
7. Da bi ste smanjili listu, uklonite pitanja koja dobijaju najmanji broj glasova. Ovde je najmanji broj glasova određen brojem učesnika. Po pravilu, ako grupa nije velika (pet ili manje učesnika), uklonićete pitanja koja su privukla manje od dva glasa. Ukoliko je grupa srednje veličine (od 6 do 15 osoba), uklonićete sva pitanja koja su privukla manje od tri glasa. U velikim grupama (više od 15 ljudi), uklonićete pitanja koja su privukla manje od četiri glasa.
8. Ponovite radnje opisane u tačkama od tri do šest sa listom preostalih pitanja do postizanja željenog broja pitanja. Ako se lista ne smanji zbog jednakih raspodele glasova, izaberite pitanje koje svi smatraju najvažnijim.

STUDIJA SLUČAJA

Studije slučaja se koriste da bi se razmotrile stvarne životne situacije i primeri kroz neku vrstu „usporenog snimka“. Studije slučaja služe kao primeri za generalizaciju, daju osnove za visok nivo apstrakcije i ideja, pokazuju ljudska osećanja i emocije i pomažu da se novi teorijski materijali povežu sa svakodnevnim životnim situacijama stvarajući priliku da se stečena znanja primene u praktičnom smislu. Na primer, proučavanje situacije u kojoj lokalne vlasti donose odluku o izgradnji parka za igru, što može dovesti do seče dela šume, omogućava nam da ispitamo različite faktore koji utiču na donošenje odluka od strane lokalnih vlasti, kao i da razvijemo veštine za stvaranje konsenzusa. Studije slučaja se takođe uspešno koriste za podizanje nivoa znanja prilikom razmatranja pitanja koja se tiču pristupa pravdi.

Sprovođenje vežbi pomoću studija slučaja uključuje sledeće osnovne korake: predstavljanje slučaja učesnicima, proučavanje i analizu slučaja samostalno, analiza slučaja u grupi i razvoj rešenja, biranje rešenja i sumiranje rezultata.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM:

PRIPREMITE PROBLEMATIČNI SLUČAJ UNAPRED!

Prilikom izrade opisa slučaja (na primer dileme), potrebno je obezbediti dovoljno informacija za učesnike. Neophodno je da različite sukobljene strane budu detaljno predstavljene, kao i suprotni stavovi i interesi aktera. Ako je situacija tipa dileme, njen opis treba da sadrži četiri osnovne komponente koje opisuju dilemu: opšti kontekst

dileme; uvod u izbor koji nudi dilema; podjednako jake argumente „za i protiv“ kao i predlog za jasan izbor na kraju. Proverite koliko je jasno slučaj opisan i da li su date sve informacije neophodne za rešavanje problema.

RASPOREDITE UČESNIKE U MALE GRUPE!

Optimalna veličina grupe za analizu studija slučaja bi bila između šest i deset ljudi. Preporučljivo je da u svakoj grupi ima ljudi raznih obrazovnih, profesionalnih i stručnih profila. Ako je zajednička grupa prilično velika, podelite je na podgrupe, i neka se svaka od njih bavi jednim od aspekata datog problema. Ako je potrebno, uvedite element konkurenčije tako što će grupama dati zadatku da reše problem u određenom vremenskom periodu.

JASNO DEFINIŠITE CILJEVE VEŽBE I INDIVIDUALNE I GRUPNE ZADATKE!

Uputstvo treba da bude jasno i koncizno. Pošto ste podelili opis slučaja, proverite da li učesnici razumeju suštinu problema. Ako je potrebno, zamolite učesnike da izaberu jedan problem, tako da u toku procesa on može da se razmatra detaljno. Budite spremni da date objašnjenja gde je to potrebno.

DAJTE UČESNICIMA DOVOLJNO VREMENA DA POJEDINAČNO PROUČE SITUACIJU!

Objasnite da svaki učesnik treba da pročita opis situacije, istaknite problem i izaberite metod koji se može koristiti da se problem analizira. Stimulišite učesnike tako da oni definišu potrebne činjenice i informacije koje nedostaju i počnu da razvijaju pravac delovanja.

PODSTIČITE RAD PODGRUPA!

Pratite rad svake grupe. S vremenom na vreme obiđite grupe kako bi bili sigurni da svaki učesnik ima priliku da izradi i opravlja svoju poziciju. Podstičite analizu situacije i proces dogovora o preporučenom delovanju. Zamolite grupe da pripreme izveštaje o rezultatima svog rada.

SPROVEDITE ZAJEDNIČKU DISKUSIJU!

Diskusija je važna komponenta svake vežbe. Ona omogućava razmenu iskustava i pomaže u izradi svakog aspekta situacije i u ispravljanju eventualnih grešaka. Pre vežbanja, pripremite pitanja potrebna za vođenje diskusije. Proučite situaciju samostalno, kako bi mogli slobodno da odgovarate na pitanja, dajte komentare i čvrstim argumentima objasnite nove varijante rešenja.

PITANJA KOJIMA ANALIZIRATE SITUACIJU I VODITE DISKUSIJU

Varijanta 1:

- **Činjenice.** Šta se dešava? Gde i kada? Ko je doprineo stvaranju ovog problema? Šta znamo o njima? Koje činjenice su korisne, a koje su od sekundarnog značaja? Šta je činjenica, a šta je mišljenje?
- **Razlog za situaciju.** Na šta se odnosi sukob? Koja pitanja je potrebno razmotriti kako bi se rešio problem? Koji su interesi svake od strana? Zašto se suprotstavljaju jedni drugima?
- **Argumenti.** Koji argumenti mogu da se upotrebe kao podrška svake od strana? Na koja dokumenata ili informacije možemo da se oslonimo u odbrani jedne ili druge pozicije?
- **Odluka.** Šta može biti rešenje za situaciju? Zašto baš ovo rešenje? Na čemu je zasnovan izbor ovakvog rešenja? Da li postoje drugi načini da se reši problem?

Varijanta 2:

- Koji problem je predstavljen u primeru?
- Kako različiti ljudi vide ovu situaciju?
- Šta se može učiniti kako bi se problem rešio?
- Koje faktore treba uzeti u obzir u cilju donošenja optimalne odluke?
- Šta će biti ishod različitih odluka?
- Kakva će odluka biti najoptimalnija?

Koliko god je to moguće, ne komentarišite već postavljajte pitanja. Na primer, ako grupa dolazi na takav zaključak koji jasno ne proizlazi iz proučavanja stanja, pitajte: „Kako je ovaj zaključak opravdan?“. Oduprite se iskušenju da pomogne učesnicima i pokažete svoje znanje o temi. Koristite rezultate analize situacije kako bi ste izbegli apstraktne argumente.

ZAKLJUČITE VEŽBU SUMIRAJUĆI

Sumirajte glavne tačke, preporuke, argumente i dokaze koji su razmatrani u toku diskusije. Takođe, izvršite pregled sprovođenja vežbe i procenite u kojoj meri su ostvareni ciljevi vežbe.

Pomoćna sredstva u obuci

Neke aktivnosti studije slučaja

VEŽBANJA ZA REŠAVANJE PROBLEMA

Korišćenje ove tehnike pokazuje učesnicima kako da reše probleme samostalno, kao i kako da donose odluke kolektivno.

Kako organizovati rad:

1. Pripremite zadatok - problem, slučaj.
2. Objasnite slučaj učesnicima i definisite suštinu problema. Proverite da li zadatok je svima jasan. Ako je potrebno, pružite dodatne informacije.
3. Rasporedite učesnike u grupe, tako da razgovaraju o problemu pre nego što počnu da traže rešenja.
4. Upotrebom "brejnstorming" tehnike, napravite koliko god je moguće više različitih varijanti rešenja problema. Tokom ove faze razmotrite svako od mogućih rešenja. Veliki broj ideja bi trebalo da bude prikupljen.
5. Zajedno sa učesnicima analizirajte, razjasnite i povežite izražene ideje.
6. Diskutujte moguće pozitivne i negativne posledice svakog predloženog rešenja.
7. Izaberite najbolju varijantu i složite se o izboru sa svima (ovo može biti urađeno glasanjem ili na osnovu pravila koja se koriste da se postigne konsenzus).
8. U slučaju da je izabrano rešenje neprihvatljivo, ili neefikasno, izaberite dve alternativne varijante i postignite dogovor u vezi sa njihovim korišćenjem.

Faze u procesu rešavanja problema:

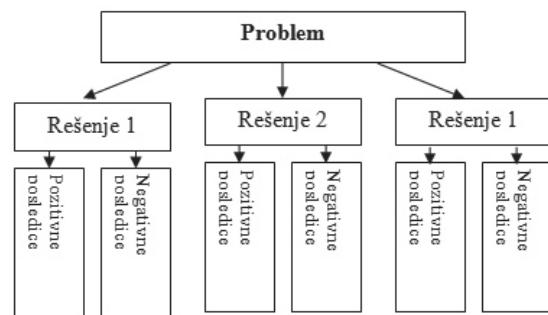
- Definišite srž problema.
- Odredite značaj problema.
- Razmotrite moguće varijante rešenja.
- Analizirajte moguće posledice svake varijante.
- Izaberite varijantu rešenja za koju mislite da je optimalna.
- Ako se prva varijanta pokaže neefikasnom, predložite druge varijante i počnite sve iz početka.

DRVNO REŠENJA

Kao varijanta tehnike za rešavanje problema, može da se koristi "drvno rešenja", tehnika koja pomaže učesnicima da bolje razumeju i analiziraju mehanizme donošenja složenih odluka. Ovaj metod je sličan onom koji je gore opisan, ali se potraga za predloženim rešenjima sprovodi u skladu sa određenom šemom.

Kako organizovati rad:

1. Definišite i ispišite na tabli (beloj ili zelenoj) zadati problem ili slučaj.
2. Proverite da li je zadatok svima jasan. Dajte potrebne dodatne informacije. Uverite se da učesnici shvataju važnost rešenja problema za aktere ovog slučaja.
3. Koristeći "brejnstorming" tehniku, napravite što je moguće više različitih varijanti rešenja problema. U ovoj fazi ni jedno rešenje se ne odbacuje. Veliki broj ideja bi trebalo da bude prikupljen.
4. Razgovarajte o varijanti rešenja problema koristeći sledeće pitanje: "Koji su pozitivni a koji negativni aspekti ovog rešenja za svaku stranu?" Odaberite tri ili četiri moguća rešenja.
5. Rasporedite učesnike u male grupe i zamolite ih da popune grafikon. Svaka grupa mora da izabere jedno rešenje kroz diskusiju.
6. Nakon što svaka grupa predstavi svoje rešenje izbora, razgovarajte o tome. Možete pitati učesnike da glasaju kako bi izabrali jedno konačno rešenje



„ROLEPLAY“ - SIMULACIJA SITUACIJE

Roleplay (igranje uloga ili igra simulacije) imitira realnost. *Roleplay* predstavlja simulaciju određene situacije iz stvarnog života za potrebe obuke, koju ponavljaju tj. reprodukuju učesnici u *roleplay-u*. Kroz igranje/izvođenje realne situacije učesnici imaju priliku da je reprodukuju u pojednostavljenom obliku i proučavaju procedure koje se odnose na funkciju civilnih institucija u okviru ekonomskog, političkog i kulturnog života neke zemlje.

Cilj ovakvih simulacija je da odraze određene pojave, mehanizme (postupak donošenja odluka od strane organa lokalnih vlasti, mehanizme za povećanje prihoda nekog preduzeća, itd) i da otkriju postojanje određenih nepravilnosti. One olakšavaju proučavanje različitih gledišta i pristupa ka rešavanju nekog problema, kao i praktikovanje određenih veština ponašanja u novoj situaciji, usavršavanje sposobnosti i međuljudskih odnosa, i promene u stavovima i vrednostima.

Na primer, *roleplay* je efikasan metod da se usavrše veštine organizovanja dijaloga između zainteresovanih strana i onih koji proučavaju proces učešća javnosti u donošenju odluka. *Roleplay* koji simulira sastanak između lokalnih vlasti i članova odbora nekog naselja, usmeren na zabrinutost zbog pogoršanja zdravstvenog stanja dece zbog emisije štetnih gasova iz obližnje industrije, može da izazove diskusiju o značaju učešća javnosti u nadzoru nad zagađenjem i njegovom sprečavanju. Učesnici koji igraju uloge lokalnih vlasti mogu da pokazuju ili razviju svoje veštine komunikacije, kao i da prouče načine za pružanje informacija. Učesnici koji igraju uloge predstavnika javnosti mogu da prikažu značaj pitanja za lokalno stanovništvo, kao i njihovu sposobnost da izraze svoju zabrinutost i predstave dobre argumente kako bi pokazali potrebu za akcijom. Nakon sprovedenog *roleplay-a*, trener počinje raspravu koja rezultira definisanjem problema od strane učesnika, njegovih uzroka i različitih mišljenja o tom pitanju, razvijajući potencijalnu strategiju za poboljšanje komunikacije između predstavnika vlasti i javnosti o pitanjima životne sredine i rizicima.

Roleplay/simulacije se pripremaju upotrebom jasno definisanih (po zakonu ili po tradiciji), poznatih uloga i tokova događaja, koje reprodukuju učesnici: ročišta u sudu ili u parlamentu, javne rasprave, skupštine, sastanci komisije, itd. One su nadograđene na dobro poznati scenario i koriste se za sticanje novih znanja koja je teško dobiti od tradicionalnih metoda.

Bilo koja od simulacija samo predstavlja problem. Njegova tumačenja i zaključci učesnika dobijaju se tek nakon strukturirane diskusije koja sledi nakon izvođenja *roleplay-a* i nužno obuhvata analizu zapažanja i iskustva dobijena tokom vežbe. U zaključku je neophodno da se naglase glavne tačke, da se donesu zaključci i sumira.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM

PLANIRAJTE RAD UNAPRED!

Pripremite scenario i uputstva za sve uloge u pisanoj formi. Opis treba da bude jasan i koncizan, kako bi mogao da pomogne učesnicima da verno odigraju svoje uloge. Temeljno planirajte vreme predstave/simulacije. Objasnjanje pravila igre ne bi trebalo da oduzme više od 10 do 15% vremena, dok priprema u malim grupama zauzima 15-20% vremena, prezentacija i diskusija - dodatnih 20-50%, a sažetak 15% vremena.

USPOSTAVITE PRIJATELJSKU I SIGURNU ATMOSFERU!

Pre početka *roleplay-a* pobudite interesovanje učesnika. Prikažite vezu između ove vežbe i prethodnih i narednih delova obuke. Ne počinjite dan sa *roleplay-om*. Koristite ga samo kada se učesnici upoznaju i uspostave dobre odnose.

DEFINIŠITE CILJEVE VEŽBANJA!

Jasno opišite ciljeve vežbanja. Dajte primer onoga što će učesnici naučiti kao rezultat vežbanja.

UPOZNAJTE UČESNIKE SA KONTEKSTOM PREDSTAVE/SIMULACIJE!

Objasnite učesnicima prethodnu istoriju problema i novonastalu situaciju. Opišite likove i dajte sve neophodne informacije.

KADA DELITE ULOGE, KORISTITE DOBROVOLJCE!

Najefikasniji način za podelu uloga je kroz dobrovoljni izbor. Neka svi dobrovoljci biraju uloge koje im se dopadaju. Ako ste sigurni da će određeni učesnici moći da steknu iskustvo koje im je potrebno kroz simulaciju ili da će biti u stanju da uspešno tumače određenu ulogu, pozovite ih da učestvuju u simulaciji. Važno je da vežbu učinite što je moguće efikasnijom. Dakle, ako učesnik odbija da preuzme ulogu, ne prisiljavajte ga da prihvati ulogu već je ponudite dobrovoljcima.

UKLJUČITE ČITAVU GRUPU KORISTEĆI ULOGE POSMATRAČA!

Pozovite ostale učesnike da igraju ulogu posmatrača i dajte im određeni zadatak. Povežite zadatak sa ciljem roleplay-a i ispišite ga na tabli ili ga spomenite u propratnom materijalu.

DAJTE UPUTSTVA ONIMA KOJI IMAJU ULOGE I DAJTE IM VREMENA DA SE PRIPREME!

Pomozite učesnicima u pripremi njihovih uloga. Ako kontekst predstave to dozvoljava, poželjno je da organizuje učesnike u male grupe ili parove, kako bi im bilo jednostavnije da pripreme svoje uloge. Zamolite učesnike u simulaciji da probaju svoje uloge u posebnoj prostoriji.

ORGANIZUJTE POZORNICU!

Pripremite sve što je potrebno za sprovođenje *roleplay-a*. Postavite nameštaj na odgovarajući način i pripremite opremu za učesnike. Pomozite izvođačima da zauzmu svoje mesto na „sceni“. Predstavite ih kao likove iz *roleplay-a*/simulacije.

PRATITE VREME!

Tokom *roleplay-a* pratite vreme. Ako vreme istekne, taktički zaustavite simulaciju u trenutku kada je to najlogičnije. U slučaju da se izvodi nekoliko varijanti *roleplay-a* (uz pomoć različitih aktera i situacija), kontrolišite proces prelaska sa jedne grupe izvođača na sledeću. Odvojeno dajte posmatračima neko vreme da daju svoje komentare.

SPROVEDITE ANALIZU I DISKUSIJU U VEZI ROLEPLAY-A!

Pomozite učesnicima da „izađu“ iz svojih uloga. Razgovarajte detaljno o situaciji koja je simulirana, prvo sa izvođačima, a zatim sa posmatračima. Iskoristite sledeća pitanja:

- Kako ste se osećali dok ste igrali ovu ili onu ulogu?
- Šta vam se dopalo tokom simulacije, a šta vam se nije svidelo?
- Da li je problem rešen? Zašto? Kako je rešen?
- Šta je bio vaš plan? Šta ste pokušavali da postignete? Kako je vaše ponašanje uticalo na druge likove u simulaciji/*roleplay-u*?
- Kakav drugi oblik ponašanja ste mogli da izaberete?
- Da li ste se ikada našli u sličnim situacijama?
- Na koji način će ovo iskustvo uticati na vaše buduće ponašanje u realnim životnim situacijama?

Pitajte posmatrače, šta su zapazili u toku simulacije što bi moglo da odgovara ciljevima *roleplay-a*. Diskusija je vreme kada učesnici imaju priliku da formulišu znanje koje su stekli kao rezultat vežbe, kao i da razmisle o tome koji bi modeli ponašanja bili najpogodniji u stvarnom životu.

NAPRAVITE REZIME!

Ovaj korak završava ovu aktivnost i omogućava učesnicima da pređu na sledeće aktivnosti. Naglasite značaj aktivnosti koja je upravo sprovedena i kako ih je njen sprovođenje pripremilo za preostali deo programa obuke.

Pomoćna sredstva u obuci

Neke *roleplay* aktivnosti

JAVNE RASPRAVE

Javne rasprave sprovode organi zakonodavne vlasti kako bi dobili informacije o tome kako će zakoni i druge odluke uticati na interes građana. Javne rasprave takođe mogu da se organizuju od strane različitih interesnih grupa, nevladinih organizacija ili sindikata u cilju istraživanja javnog mnjenja.

Svrha ove tehnike je da se simulira javna rasprava. Ovo omogućava učesnicima da razumeju ciljeve i procedure za sprovođenje rasprava, kao i da se upoznaju sa odgovornostima predstavnika organa vlasti. Učesnici takođe stiču praktično iskustvo u definisanju i predstavljanju ideja, interesa i vrednosti, koje se odnose na predmet rasprave. Osim toga, učesnici imaju priliku da posmatraju i procene načine ponašanja suprotstavljenih u različitim strana.

Kako organizovati rad:

1. Pripremite sobu. Postavite sto za „zakonodavace“ ispred publike, kao i sto za sekretara i sto i podijum za govornike.

2. Pripremite karte sa imenima učesnika i njihovim pozicijama, i stavite ih na sto. Objasnite uloge:

Zakonodavaca

Izabrani zakonodavci vode raspravu. Oni najavljuju prezentacije govornika i donose odluke o temama rasprava.

Predsedavajući bi trebalo da bude izabran iz reda poslanika.

Interesnih grupa

Rasporedite nekoliko interesnih grupa (ne više od pet osoba u svakoj grupi). Svaka grupa predstavlja odboru svoje gledište o pitanju rasprave. Potrebno je imati neparan broj grupa, jer govore u korist ili protiv teme o kojoj se raspravlja. (Broj i veličina grupe zavisi od predmeta i broja učesnika u sesiji). Neophodno je predstaviti nekoliko tačaka gledišta koje odgovaraju stvarnim stavovima u određenoj lokalnoj zajednici. Svaka grupa bira sopstvenog govornika koji predstavlja odboru tačke gledišta svoje grupe.

Sekretar

Potrebno je izabrati sekretara koji će dokumentovati sastanak i beležiti sve predloge koji će biti izneti.

Merilac vremena

Potrebno je izabrati osobu koja će meriti vreme prezentacija/intervencija, tako da svaka grupa ima priliku da iznese svoje mišljenje.

3. Objasnite učesnicima cilj javnih rasprava i pravila sastanka. Ako je potrebno, podelite uputstva za učešće na javnim raspravama.

- Predsedavajući otvara rasprave, najavljuje cilj aktivnosti, pravila rada i raspored prezentacija
- Pozvani govornik predstavlja svoj stav u toku dva minuta. Kasnije, on ili ona odgovara na pitanja postavljena od strane odbora za ne više od tri minuta
- Prvo predsedavajući postavlja prezentatoru svoja pitanja, a onda članovi organizacije ili predstavnika vladinih struktura, koji vode raspravu. Članovi grupe prezentatora mogu da mu pomažu da odgovori na pitanja odbora.

4. Rasporedite učesnike u grupe od pet ljudi ili manje:

- Jedna grupa će predstavljati zakonodavce, odnosno komisiju, koja sprovodi raspravu. Broj učesnika treba da bude neparan.
- Druge grupe predstavljaju građane, osoblje nevladinih organizacija, zainteresovanih za temu ove diskusije.

5. Dajte učesnicima dovoljno vremena da razviju stavove i pripreme se da vode raspravu.

6. Sprovedite raspravu.

7. Kada su svi prezentatori saslušani, članovi vladinih struktura ili nevladinih organizacija koje su pokrenule raspravu analiziraju argumente, raspravljaju probleme i najavljuju svoje buduće akcije.

8. Analizirajte vežbu sledećim redosledom:

- Razmotrite činjenice i argumente, koji se odnose na predmet rasprave
- Razmotrite mišljenje učesnika u vezi javnih rasprava kao načinu za rešavanje problema od javnog značaja i definisanje državne politike
- Razmotrite koliko je rasprava bila efikasna, i na koji način može da bude efikasnija u budućnosti
- Razmotrite ostala pitanja koja su učesnici postavljali

2.7. PRIPREMITE MATERIJAL ZA OBUKU

Dobro pripremljen materijal za obuku pomaže u sprovođenju kako čitave obuke tako i svake pojedinačne sesije. Na primer, kratak tekst sa informacijama o datoj temi će omogućiti učesnicima da nesmetano prate sesiju bez potrebe da preterano hvataju beleške. Posebno pripremljeni upitnici i formulari će u velikoj meri pomoći u obavljanju određenih vežbi, dok će kratke informacije pomoći učesnicima da prošire svoje znanje na individualnoj osnovi.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM:

PRIPREMITE SVE MATERIJALE UNAPRED!

Pošto ste pripremili sve neophodne slajdove, materijale za distribuciju i zadatke unapred, bićete u mogućnosti da izbegnete bilo kakav dodatni stres neposredno pre početka obuke.

2.8. POBRINITE SE ZA LOGISTIKU

Logistika je važna kao i dobro pripremljen program. Dobra organizacija u početku stvara povoljnu radnu atmosferu za učesnike u obuci.

Kontrolna lista za trenera, predstavljena u nastavku, će biti od koristi u proveri pripreme za obuku.

KONTROLNA LISTA ZA OBUKU

Pre obuke:

- Podelite pozivnice učesnicima i zatražite potvrde o prisustvu.
- Rezervišite i pripremite prostoriju gde ćete sprovesti obuku. Prostorija ne bi trebalo da bude isuviše velika, oko tri do pet kvadratnih metara po osobi, sa dobrom akustikom, ventilacijom, osvetljenjem, udobnim stolicama, itd. Rasporedite nameštaj na takav način da to odgovara vašim ciljevima.
- Unapred mislite o neophodnom materijalu za obuku: olovke, sveske, materijal za distribuciju i program.
- Odlučite kakvu opremu želite da koristite: flip chart (bela tabla sa velikom sveskom), projektor i kompjuter, itd. Poručite opremu ako je to neophodno. Pobrinite se za dodatni materijal: markeri, lepljiva traka, itd.
- Napravite sebi kratke beleške koje pokrivaju tok svake od aktivnosti, a koje će vam možda biti potrebne tokom svake sesije.
- Pošaljite informaciju o mestu i vremenu održavanja aktivnosti, sa instrukcijama kako se dolazi do mesta, sa brojevima kontakt telefona i materijalom koji bi učesnici trebalo da ponesu sa sobom.
- Odlučite kako ćete organizovati obroke i pauze za kafu.
- Odlučite kako ćete vršiti evaluaciju obuke ili seminara i šta će biti neophodno za procenu.
- Pred početak
- Dođite ranije, proverite tok priprema i malo se opustite.
- Ako je teško pronaći prostoriju gde će se sprovoditi obuka, postavite znake sa uputstvima.
- Proverite da li je prostorija spremna, da li je oprema u redu i da li je material spreman. Materijal pripremite tako da znate gde se šta nalazi, uključujući i obrasce za procenu obuke.
- Ispišite ciljeve i zadatke obuke jasno na tabli ili slajdu. Takođe stavite na tablu, flip chart ili slajd zadatke koje će te koristiti pri vođenju vežbanja, kao i vreme za svaki od njih.

U vreme sprovođenja aktivnosti:

- Kada učesnici počnu da se okupljaju, pozdravite ih stvarajući pozitivnu atmosferu. Podelite kartice/bedževe za upisivanje imena učesnika iopratrni materijal, ako je to neophodno.
- Počnite na vreme. Ne zaboravite da se predstavite i pružite priliku učesnicima da urade isto. Nakon pozdravljanja učesnika i sprovođenja kratkog vežbanja za opuštanje, predstavite okvir čitave obuke, uključujući ciljeve i program. Napomenite kada ste planirali pauze.
- Pridržavajte se rasporeda pauza i nikada ne nastavljajte obuku nakon rasporedom određenog vremena.
- Ne zaboravite da u svaku sesiju uključite vreme za razmatranje kako usvojeno znanje može da bude primenjeno u praksi i da sumirate rezultate.
- Ako sprovodite pisani procenu obuke, dajte učesnicima vreme da razmisle i popune upitnik. Pokušajte da prikupite sve upitnike pre no što učesnici napuste prostoriju.
- Na početku sesije zamolite učesnike da daju osnovne podatke o sebi, kao što je ime i prezime (i srednje slovo), adresu, broj telefona i e-mail adresu.
- Pre no što se završi obuka, odvojite neko vreme za odgovaranje na naknadna pitanja učesnika.
- Ako radite u grupi trenera, olupite se nakon obuke i sprovedite kratku procenu. Izmenite program ako je to neophodno.
- Počistite prostoriju nakon aktivnosti.

Ne zaboravite da uživate tokom rada!!!!

3 . KAKO DA SPROVEDETE EFEKTPNU I USPEŠNU OBUKU

Dobro osmišljen program i materijal za obuku samo delimično garantuju uspeh obuke. Važniju ulogu igra sposobnost trenera da organizuje proces edukacije, odnosno da stvori pozitivnu atmosferu, da zapazi nivo interesovanja i razvoj odnosa između učesnika, da stimuliše diskusiju i vešto prelazi sa jednog dela obuke na drugi i slično. Da bi ostvarili ovaj zadatak, treba da obratite pažnju na sledeće stvari:

- Pratite gupnu dinamiku i radite u skladu sa njom;
- Stvorite povoljnju atmosferu i uspostavite odnos sa učesnicima;
- Održavajte interesovanje učesnika i podižite stepen usvajanja znanja tokom obuke;
- Radite sa različitim ciljnim grupama;
- Odgovorite na teška pitanja;
- Budite spremni da se izvučete iz komplikovane situacije i da se bavite „problematičnim“ učesnicima.

3.1. ŠTA TREBA DA ZNATE O GRUPNOJ DINAMICI?

U radu bilo koje grupe postoje tri vrste pitanja na „mentalnom dnevnom redu“ svakog učesnika. Ove grupe pitanja se simbolično mogu nazvati Ja, Mi i To.

Pitanja u vezi sa „Ja“ obuhvataju lične emocije i misli trenera i svakog od učesnika: Ko sam ja i kako se osećam? Oko čega sam zabrinut? Kako doživljavam svoju ulogu u ovoj grupi? Kako sam prihvaćen od strane grupe? Ona se takođe odnose na vezu Ja - Mi.

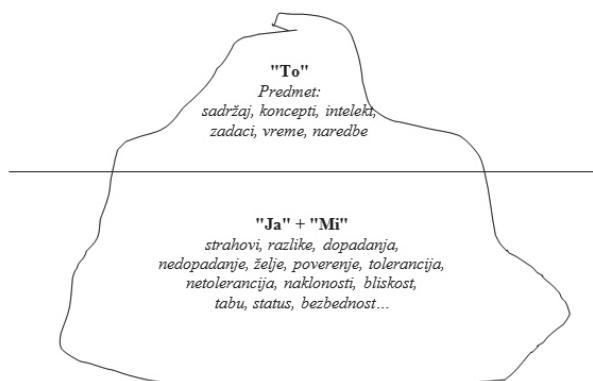
Pitanja vezana za „Mi“ su pitanja ponašanja jednih učesnika prema drugima. Na primer, kultura sastanaka, ljubaznost i sve što je u vezi sa našim odnosima prema drugim članovima grupe. Kome je dozvoljeno da govori? Ko donosi odluke u okviru grupe, i kako se do njih stiže? Čiji su stavovi važni? Da li pravimo prostor za različita mišljenja?

Pitanja vezana za „To“ su pitanja koja se odnose na predmet obuke ili sastanak - stvarni razlog za okupljanje, bez obzira na to da li se okupljamo radi posla, u obrazovne ili druge svrhe. Na čemu radimo zajedno? Šta je potrebno da razmotrimo kako bi postigli željeni rezultat?

Nemački istraživači Lahnmark i Braun su uporedili fenomen grupne aktivnosti sa ledenim bregom (Slika 5). Poslovni aspekt - diskusije na datu temu, rad sa tekstovima, pružanju podrške u dobijanju informacija - se nalazi na površini. Psihosocijalni aspekt, koji se sastoji od emocionalnih iskustava grupe, kao i nepisanih pravila između njih o tome šta je prikladno ponašanje, često leži skriven ispod površine vode

Vrlo često trener pokušava da postigne maksimalan efekat od samog početka sastanka, opire se bilo kakvim odstupanjima od „To“ - poslovne agende.

U isto vreme svako ima jedno „Ja“ i „Mi“ koji leže i čekaju ispod površine. Ove neočekivane stvari mogu da „isplovivaju na površinu“ i potroše vreme i energiju grupe, smanjujući efektivnost rada na nivo koji je postojao u početnoj fazi.



Slika 5. Grupa - ledeni breg



Slika 6. Pozitivna grupna dinamika u toku obuke

Zadatak svakog trenera je da održi ravnotežu između poslovnih i psihosocijalnih aspekata, „Ja“ i „Mi“. Ako, umesto suzbijanja „Ja“ i „Mi“, trener svesno obraća pažnju na njih i podstiče ih da „isplovivaju na površinu“, uz pomoć vežbi kao što su „Upoznavanje“, „Očekivanja“, „Icebreaker-i“, i sl., onda, pošto je proveo više vremena na njih u početku, on/ona će biti u stanju da kasnije uštedi dosta vremena.

Zato, obratite posebnu pažnju na uvodni deo obuke. Ako ste uspešni u pružanju dovoljno prostora za „Ja“ i „Mi“, ravnoteža interesa će se uskoro uspostaviti i grupa će postati efektivna radna grupa, gde ljudi uživaju u

sastanku, izražavaju svoje kreativne sposobnosti i osećaju da mogu da razgovaraju o stvarima koje su im bitne. Uspostavljanje ravnoteže između „Mene, Nas i Toga“ zove se pozitivna grupna dinamika (*slika 6*).

Grupa sa pozitivnom dinamikom uči korak po korak kako da zadovolji svoje poslovanje i psihosocijalne potrebe, individualne potrebe svakog od učesnika kao i potrebu čitave grupe da se postigne cilj sesije/obuke.

KOJE FAZE GRUPNE DINAMIKE POSTOJE?

Kao trener nemate samo zadatok da posmatrate i olakšavate rad grupe, već i da procenujete razvoj grupne dinamike, kao i da efikasno intervenišete ako grupna dinamika otežava efikasno sprovođenje obuke. Prema Tackman-ovom modelu, grupa prolazi kroz pet glavnih faza u razvoju grupnog procesa (grupne dinamike): formiranje, oluja, normiranje, izvođenje, razilaženje

Faza	Osobine	Glavni zadaci za trenera
Formiranje	<ul style="list-style-type: none"> » Učesnici još uvek nisu odlucili koje uloge će prihvati ili ne znaju koje će uloge prihvati ostali » Na neverbalnom nivou učesnici iskazuju stidljivost » Niko ne želi da „štrči“, podržava se osrednjost 	<ul style="list-style-type: none"> » Objasnite ciljeve obuke, otkrite sumje » Ohrabrite učesnike da formuliju sopstvene ciljeve » Ako se učesnici ne poznaju, sprovedite sesiju upoznavanja » Ustanovite norme i pravila rada » Sprovedite prve zadatke iz radnog plana
Oluja	<ul style="list-style-type: none"> » Vođa ili vođe se javljaju unutar grupe » Učesnici počinju da izražavaju svoj stav po pitanju onoga što se dešava » Može da se pojavi negativno ponašanje, tj. ponašanje koje može da uspori ili sabotira rad grupe » Javljuju se konflikti » "Problematični" učesnici se raspoznaaju 	<ul style="list-style-type: none"> » Postavljajte pitanja učesnicima u pogledu njihovih očekivanja (dnevnik želja i zapažanja) » Umirite radnu atmosferu » Postarajte se da se razume kako je agresivno ponašanje neprihvatljivo i da se energija koristi u pozitivne svrhe » Formiranje ciljeva
Normiranje	<ul style="list-style-type: none"> » Prihvatanje obuke » Učesnici jasno razumeju zadatok, učestvuju u diskusiji, otvoreno izražavaju svoje mišljenje, uče » Grupa funkcioniše efikasno bez pažnje trenera. Kontrolor i upravljač grupe mogu nastati iz reda članova grupe » Saradnja, zajednička podrška i zajedničko opažanje 	<ul style="list-style-type: none"> » Obezbedite efikasan tok rada i tok procesa obuke » Sumirajte rad grupe, umirite obuku » Prikupite povratne informacije od učesnika
Izvođenje	<ul style="list-style-type: none"> » Grupa počinje da funkcioniše kao efektivna grupa » Članovi grupe učestvuju u izradi zadataka, izlažu svoje ideje, analiziraju ideje drugih 	<ul style="list-style-type: none"> » Uporedite aktivnost grupe sa ciljevima i procenite njihovu sposobnost da primene znanje koje stiže tokom izrade vežbanja i zadataka » Procenite rad grupe u odnosu na postavljene kriterijume
Razilaženje	<ul style="list-style-type: none"> » Sumiranje rezultata rada » Određivanje perspektive saradnje » Razmena kontakt informacija 	<ul style="list-style-type: none"> » Upoređujući rezultate grupe, nastavite sa zadacima obuke » Stimulišite priremu individualnih planova » Izrazite zahvalnost za kreativni rad

Imajte na umu da se sve grupe razvijaju na različite načine!

Važno je napomenuti da u stvarnosti rad grupe može biti nalik talasu po karakteru - grupa može da se „izvlači“ iz rada u nekoj od faza, a da sa entuzijazmom „uskače“ u neku drugu fazu.

3.2. KAKO DA STVORITE POZITIVNU ATMOSFERU I USPOSTAVTE ODNOS RAZUMEVANJA SA UČESNICIMA

Prvi minuti obuke su najvažniji, jer je upravo to vreme kada se postavlja osnova za dalji rad, kao i za uspeh čitave obuke.

Uvodni deo obuke obuhvata 4 glavna elementa:

1. Prezentacija sadržaja programa (koje će znanje i veštine učesnici steći za vreme treninga) i plana aktivnosti (šta sledi nakon čega, kada rad počinje i kada se završava, kada su pauze) obuke;
2. Predstavljanje učesnika;
3. Razvoj pravila za grupni rad u toku obuke;
4. Otkrivanje očekivanja i strahova (zabrinutost) učesnika.

Redosled ovih elemenata može da se razlikuje. Trajanje uvodnog dela zavisi od ukupnog vremena trajanja obuke. Obično je to jedna sesija, pre prve pauze].

SAVETI U VEZI SA OBUKOM:

BUDITE SA UČESNICIMA PRE POČETKA OBUKE!

Rad trenera počinje nekoliko minuta pre vremena zvaničnog početka programa. Kada ljudi stignu na obuku obično se osećaju pomalo nesigurno, pa je preporučljivo da trener koristi ovo vreme da pozdravi učesnike na neformalni način kako bi se upoznao sa njima i dobio korisne informacije o njihovim očekivanjima.

POČNITE SA KRATKIM UVODOM!

Pozdravite učesnike i predstavite temu obuke i njene ciljeve. Predstavite program obuke. Dajte informacije o njegovom trajanju i planirane pauze. Ako je potrebno, objasnite suštinu interaktivnog metoda obuke i potrebe za aktivnim učešćem u obuci. Dajte priliku učesnicima da postavljaju pitanja o ciljevima obuke, kao i mogućnost da izraze ideje ili postave pitanja.

Ukratko predstavite sebe. Ukoliko ste učestvovali u sličnim kursevima ranije, pomenite ih i recite nešto o svojim utiscima sa tih obuka. Pitajte učesnike obuke o njihovim iskustvima u vezi sa temom seminara.

POBRINITE SE DA SPROVEDETE INTERAKTIVNU SESIJU UPOZNAVANJA!

Postoje različite metode za organizovanje sesije upoznavanja. Izbor najpovoljnije zavisi od trajanja obuke, posebnih karakteristika učesnika i od toga koliko vam odgovara upotreba jednog ili drugog načina.

Da biste omogućili učesnicima da upoznaju jedni druge možete da ih zamolite da se ukratko predstave, ili da predstave osobu pored sebe, nakon kratkog razgovora sa njim ili njom, tražeći od njih da govore o svom poslu, hobijima, itd. Da biste organizovali sesiju upoznavanja, možete koristiti lopticu za tenis koju učesnici mogu dobacivati jedni drugima nasumice. Onaj koji hvata loptu će se predstaviti. Takođe je moguće koristiti razne simbole (na razglednicama, na primer). Nakon što su učesnici odabrali simbole za sebe, oni se predstave i objasne zašto su izabrali te određene simbole.

NEMOJTE SE PLAŠITI DA EKSPERIMENTIŠETE I KORISTE SLOŽENIJE METODE KAKO BI SE UPOZNALI!

Na primer, ovaj metod koji se zove „Profil“ korišćen je tokom obuke o pristupu informacijama o životnoj sredini, vođene za predstavnike različitih ministarstava i odeljenja sa predstavnicima javnosti i masovnih medija. (Broj učesnika se kretao od 10 do više od 40, a obuka je trajala između dva i tri dana, ponekad i više). Trajanje vežbe je 60 minuta.

Učesnici su raspoređeni u grupe od po tri osobe. Svaka grupa dobija set markera ili olovaka, baterijsku lampu, selotejp i velike listove papira. Onda su zamoljeni da nacrtaju profil svakog od učesnika u skladu sa sledećim pravilima. Veliki papir je zapečaćen za zid. Jedan od učesnika, čiji će profil biti nacrtan, stoji okrenut bočno listu papira. Drugi učesnik, koristeći lampu stvara senku profila prvog učesnika na zidu. Treći učesnik crta profil prvog učesnika na papiru. Nakon ovog treći učesnik obavlja intervju sa prvim učesnikom. Pitanja mogu biti o iskustvu učesnika, njihovom hobiju, zašto je on ili ona odlučio/la da prisustvuje obuci i šta on ili ona očekuje od treninga, itd. Odgovori su napisani na papiru pored slike prvog učesnika. Zatim učesnici moraju da menjaju uloge i kreiraju profil za sve ostale. Na kraju, svi portreti i rezultati intervjuja se okače na zidove i čitava grupa proučava dobijene profile. Trener takođe može učestrovati u vežbi.

POSTAVITE PRAVILA RADA UNUTAR GRUPE!

Razmatrajte sa grupom pravila pripremljena unapred, i uključite njihove predloge. Posmatranje pravila u toku obuke će vam pomoći da organizujete grupu i stvorite uslove za uspešan efikasan rad. Preporučujem uključivanje sledećeg na listu pravila:

- Budite tačni (dođite na vreme);
- Govorite kada je vaš red da govorite;
- Govorite u svoje ime;
- Budite pozitivni;
- Niko ne može da natera bilo koga drugog da govoriti, ljudi govore samo onda kada su spremni da to učine.

OCENITE OČEKIVANJA UČESNIKA!

Jedna od mogućnosti da otpočnete sesiju je da procenite očekivanja učesnika. Počnite sa davanjem nekoliko primera odgovora, a zatim pitajte učesnike šta oni očekuju od sesije i stavite najvažnije stvari na tablu ili na

flip-chart. Onda objasnite, na koji način kurs ili sesija može da im pomogne da postignu svoje lične ciljeve, izražene u očekivanjima. Na kraju sesije vratite se na listu očekivanja vršeći procenu rezultata.

Ovaj primer vežbe „Očekivanja“ je veoma jednostavan. Pitajte učesnike šta oni očekuju od obuke i ispišite glavne tačke na tabli. Ova vežba se može kombinovati vežbom upoznavanja..

KORISTITE VEŽBANJA DA STVORITE ATMOSFERU!

U cilju da razbijete led i stvorite pozitivan odnos između učesnika i trenera, možete da koristite prethodne i neke druge „ice-breaker“ vežbe koje mogu da pomognu da se stvari dobra atmosfera. Kada se obuka vrši u toku više dana, icebreaker na početku svakog dana pomaže učesnicima da se usaglase i podstiče ih da aktivno učestvuju.

PRIMER: UVODNI DEO OBUKE

Trajanje obuke: 15 dana

Trajanje uvodnog dela: 90 minuta

1. Uvođenje cilja, zadataka i programa obuke: 10 minuta.

Pozdravite publiku i izrazite svoju zahvalnost svima koji su došli na trening. Najavite ciljeve i zadatke obuke (možete da koristite slajdove pripremljene unapred). Pripremite program obuke, obraćajući pažnju na faze i plan rada (preporučljivo je pripremiti program u obliku propratnih sadržaja za distribuciju i staviti ga u foldere učesnika).

Plan i raspored obuke se može postaviti na veliki list papira (formata A1) i zlepiti na zid.

2. Predstavljanje trenera i eksperata - 5 minuta.

Ukratko predstavite sebe, druge trenere, stručnjake, predstavnike projekta, goste itd

3. Uvod: 15 minuta.

Izaberite jednu od varijanti interaktivnog uвода, koja vam se najviše dopada. Možete koristiti metod „grudva“, na sledeći način

Svi učesnici stoje u krug,

- Prvi volontер kaže svoje ime, kao i pridev koji odgovara nekoj crti njegovog ili njenog karaktera a počinje istim slovom kao i njegovo ili njeno ime.
- Sledeći učesnik u krugu ponavlja ime i pridev koji je on ili ona čuo od prethodnog učesnika, a zatim daje svoje.
- Sledeći učesnik ponavlja imena i prideve od prethodna dva učesnika - i tako to ide u krug sve dok se krug ne zatvori.

4. Prihvatanje pravila grupnog rada: 15 minuta.

Pitajte učesnike zašto su pravila neophodna u životu. Pitajte prisutne da navedu pravila za rad na obuci, koja predstavljaju karakteristična pravila. Najavite svako pravilo posebno i pitajte učesnike kako ga razumeju, i da li se publika slaže sa njim, a zatim ga stavite na tablu ili flip chart. Onda još jednom skrenite pažnju učesnika na listu i pitajte ih da li su spremni da rade u skladu sa ovim pravilima. Sprovedite demokratsku proceduru za usvajanje pravila.

Preporučujemo uključivanje sledećih pravila na listu pravila:

- Budite tačni (dođite na vreme),
- Govorite kada je vaš red da govorite;
- Govorite u svoje ime;
- Budite pozitivni;
- Niko ne može da natera bilo koga drugog da govori, ljudi govore samo onda kada su spremni da to učine.

Kada navodite pravila, možete da dodelite brojeve (1, 2, 3, ...), tako da u slučaju kršenja pravila možete reći: „Sergej, ovim kršiš pravilo broj 2“.

Pitajte učesnike da li imaju nešto da dodaju na listu pravila. Podsetite ih da pravila treba da budu realna i da ih je moguće sprovesti. Stavite na spisak sva predložena dodatna pravila koja učesnici prihvataju. Dogovorite se o gestu (na primer, otvoreni dlanovi u nivou lica) ili reči (na primer, reč „pravila“) koju će koristiti u slučaju kršenja pravila. Stavite listu pravila negde u publici, tako da možete da se pozovete na nju ako je to potrebno.

5. Očekivanja i strahovi: 20 minuta.

U cilju ocenjivanja očekivanja možete koristiti metod „nedovršene rečenice“. Pitajte svakog od učesnika da smisli i završi dve rečenice: „Ja očekujem od seminara ...“ i „Na ovom seminaru bih želeo da izbegnem ...“. To se može izraziti usmeno od strane učesnika u krugu ili se može staviti na Sticky Notes (post-it notes) papiriće različitih boja.

Nakon toga učesnici mogu da objasne svoja očekivanja i strahove u grupama od 6. Istovremeno oni će lepiti svoje beleške na velike listove papira, klasificujući ih po boji..

Takođe možete da zamolite učesnike da „napišu pitanje na koje žele da se odgovori tokom obuke“. Ova pitanja se mogu pisati na posebnim karticama u boji i mogu da se razmatraju zajedno sa očekivanjima i strahovima.

6. Ice Breaker: 25 minuta.

U cilju stvaranja povoljne atmosfere i prevazilaženja svih psiholoških nelagoda, može biti korišćen „grb“ metod. Da bi ste ga koristili, moraćete da imate propratni sadržaj sa slikom grba.

Zamolite učesnike da odgovore na pitanja, koja vi postavljate, popunjavajući „prozorčić“ u šematski nacrtanom grbu. Naglasite da odgovor treba da bude dat u formi crteža, grafikona, sličice ili simboličkog znaka. Postoji „prozor“ za svako pitanje, a poslednje pitanje bi trebalo odgovoriti na liniji ispod grba.

Zamolite učesnike da odgovore na sledeća pitanja:

- Koje su dve stvari koje radim najbolje od svih;
- Šta je moj najveći uspeh u životu;
- Kako izgledam u očima mojih kolega;
- Kako izgledam u očima mojih podređenih;
- Šta je moj profesionalni san;
- Koje su tri reči koje bih voleo da čujem upućene meni;
- Šta je moj stav u životu (u struci).

Pozovite nekoga da otvorite jedan „prozor“ i kaže šta je na slici i šta on ili ona želi da izradi ovom slikom. Svi prisutni govore naizmenično. Ako nema dovoljno vremena, možete da tražite da svaki učesnik izabere i otvori samo jedan „prozor“, koji god želi, umesto otvaranja svih prozora.

Pitajte učesnike kako da im se dopala vežba i kakve misli i ideje je izazvala. Ukažite na to da bi trebalo da zadrže svoje grbove, jer se stavovi ljudi o sebi vremenom mogu promeniti.

3.3. KAKO DA ODRŽITE INTERESOVANJE UČESNIKA I PODIGNETE NIVO USVAJANJA ZNANJA ZA VREME TRAJANJA OBUKE

- Dok vodi sednicu trener treba da pomogne učesnicima da ostvare uspešan rad u grupi kako bi postigli postavljene ciljeve. Važno sredstvo je organizacija diskusije između svih članova grupe pri čemu učesnici diskusije sede u krug. U cilju podsticanja usvajanja složenih aspekata sadržaja, da bi se olakšalo razumevanje i razvoj sopstvenog mišljenja o temi sesije, trener treba da bude u stanju da postavlja prava pitanja i daje prave odgovore na pitanja grupe, treba da bude sposoban da parafrazira izjave učesnika, sumira informacije, podstiče učesnike i primenjuje strategije rada sa različitim grupama učesnika.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM

POSTAVLJAJTE OTVORENA PITANJA!

Da bi se uspešno sprovedla diskusija u grupama bilo koje veličine, pravi način postavljanja pitanja je veoma važan. Najbolje od svega je da postavljate otvorena pitanja, na primer: „Šta mislite o ...?“, „U kojim slučajevima možemo govoriti o ...?“, „Kako, na koji način ...?“, „Koje načine za rešavanje problema vidite kao moguće?“. Odgovori na takva pitanja ne mogu se svesti na „Da“ ili „Ne“. Ona pomažu učesnicima da razmisle o značenju onoga što se dešava, stimulišu razmišljanje i pomažu da se produbi rasprava.

Zatvorena pitanja imaju jedan specifičan tačan odgovor. Na primer, „Koliko članova u vezi sa pitanjima zaštite životne sredine sadrži ukrajinski ustav?“ Dok koristite takva pitanja, treneri mogu da osete sigurnije, jer je pravi odgovor nesporan. Ali, takva pitanja su samo od koristi za procenu znanja učesnika u vezi određenih činjenica. Treba ih koristiti kada želite da se uverite da učesnici imaju osnovni nivo poznavanja činjenica o određenom pitanju, pre nego što predete na dublju analizu ili druge misaone aktivnosti višeg nivoa.

Druga vrsta pitanja su otvorena pitanja. Otvorena pitanja ili nemaju prave odgovore ili imaju puno pravih odgovora (koji eventualno mogu da budu kontradiktorni). Ovo su primeri otvorenih pitanja:

- U kojim situacijama možete da koristite postupak učešća javnosti u vašem radu?
- Kako proces učešća javnosti pomaže vlastima u zaštiti životne sredine?
- Na koji način možete uticati na odluku o izgradnji novog industrijskog objekta u regionu, koja da treba da bude usvojena od strane lokalne uprave?

Postavljanje takvih pitanja u vreme obuke je teže, jer će učesnici davati odgovore koji su kontradiktorni, a trenerova ideja o pravom odgovoru može biti osporena od strane učesnika, koji mogu da imaju svoje ideje po ovom pitanju.

PRIPREMITE PITANJA UNAPRED!

Dok vodite diskusiju ili druge vežbe, pripremajte pitanja na posebnim karticama unapred. Ovo će vam pomoći da se usredsredite na diskusiju o problemu i izbegnete bilo kakvu potrebu da improvizujete dok partite proces.

Pitanja se mogu podeliti učesnicima unapred kako bi se skratilo vreme koje im je potrebno da razmišljaju o svojim odgovorima.

PARAFRAZIRAJTE IZJAVE UČESNIKA KAKO BI BILE LAKŠE ZA RAZUMEVANJE!

Sposobnost da parafrazirate pomaže da proverite da li su vas pravilno razumeli, omogućava vam da naglasite važno pitanje ili značajnu primedbu. Parafranziranje je ponavljanje već izražene misli drugim rečima. Na primer, možete reći: „Koliko ja razumem, mislite na sledeće ...“ ili „Jesam li vas dobro razumeo ...“. Na taj način možete dobiti pozitivan ili negativan odgovor, fokusirajući pažnju na pitanje.

Parafranziranje takođe pomaže smirivanju pričljivih učesnika. Na primer, „G-đo Natalija Vladimirović, koliko ja razumem, vi kažete da ..., sad, šta drugi misle o tome?“.

Zapamtite, da iako je parafranziranje važno za stimulisanje diskusije, važno je da takođe ne preterujete u njegovoj upotrebi. Učesnicima može da dosadi prečesto ponavljanje.

REZIMIRAJTE IZNETE IDEJE, PO ZAVRŠETKU SVAKE OD LOGIČNIH CELINA OBUKE!

Sposobnost da se sumira je jedna od glavnih veština neophodnih za sprovođenje bilo kog oblika obuke, posebno diskusije. Pomaže da se istaknu ključne tačke, da se prelazi sa jedne teme na drugu i da se rezimira ishod. Sumiranje se takođe koristi da se proveri u kojoj je meri materijal razumljiv, i da se prikažu dosadašnji rezultati. Na primer, ako vidite da su učesnici zbumjeni, možete reći: „Čini mi se da su najvažniji zaključci do kojih smo došli sledeći: ...“, a zatim navedite zaključke i pitajte: „Da li se slažete? Da li iko želi da doda nešto?“.

Ako imate dovoljno vremena, uključite nekoliko učesnika u sumiranje ključnih rezultata vežbanja ili dela obuke.

OHRABRITE UČESNIKE!

Postoji mnogo načina da se stimuliše i olakša proces učenja:

- uspostavljanje kontakta očima,
- klimanje glavom u znak slaganja ili korišćenje drugih gestova koji pokazuju da pažljivo pratite,
- upotreba govora tela koja će ohrabriti učesnike, približavanje njemu ili njoj, ili okretanje tela prema njemu ili njoj,
- oslovljavanje učesnika njihovim imenima, naročito kada parafrazirate njihove reči,
- upotreba pohvale,
- Vodite računa o tome šta govorite! Kada reagujete na kreativne ideje učesnika vodite računa o efektu ograničenosti koji mogu imati sledeće fraze: „Dobar odgovor!“, „Pravo rešenje!“, „Budite praktičniji!“, „Poštujte pravila!“, „Ovo nije logično“. Kad god je to moguće, koristite „otvorene“ fraze, na primer: „Dobro, šta još možemo da uradimo?“.

BUDITE SPREMNI DA ODGOVORITE NA PITANJA GRUPE!

Nemoguće je predvideti sve situacije i pitanja koja se mogu pojavit u toku obuke.

Ako grupa ima pitanja, vredi obratiti pažnju na njih:

- Potvrdite da ste razumeli pitanje,
- Utvrđite nameru koja stoji iza pitanja,
- Odlučite da li da se pozabavite pitanjem odmah ili kasnije,

- Odaberite informacioni okvir za pružanje odgovora na pitanje,
- Izaberite metod odgovaranja: preusmerite pitanje, odvojite temu od osobe, poljuljajte im samopouzdanje, itd
- Ako se pitanja učesnika odnose na predmet obuke, zapamtite:
- Bolje je da na njih ne odgovorate direktno, čak i ako znate odgovor, već da ih preusmerite na grupu, pošto ste im, ako je to potrebno, dali dodatne informacije. Nemojte biti kategorični, čak i ako ste sigurni da ste u pravu. Ne gubite vreme raspravljajući se, bolje je vratiti se na dato pitanje neki drugi put. I ne propustite da ispunite svoje obećanje.
- Ako niste sigurni da je odgovor tačan, primereno je da se prirodno ponašate i da uputite učesnike na druge izvore. Takođe je važno da ne zanemarite ili previdite pitanja.
- Ako grupa ima pitanja koja se ne odnose na temu obuke, pokušajte da:
- Pratite usvojena pravila.
- Ostanite po strani - emotivno. Zapamtite da je informacija ta koja je stavljen na probu, a ne osoba koja je predstavlja. Uvek razmotrite suštinu stvari.
- Ako vam budu postavljena lična pitanja, bolje je da na njih odgovorite posle treninga.
- Ne ulazite u tehničke rasprave, niti zauzimajte odbrambeni stav ako se susretnete sa ljudima koji zahtevaju više pažnje i koji pokušavaju da pokažu publici i treneru da su eksperti u oblasti koja se razmatra. U takvim slučajevima koriste sve svoje iskustvo kao trener i veštine efikasne komunikacije.

3.4. KAKO DA REŠITE PROBLEMATIČNU SITUACIJU

U procesu razvoja grupe, pitanja koja se odnose na „mene i nas“ mogu da počnu da dominiraju, što dovodi do razvoja problematičnih situacija. Te situacije mogu da predstavljaju emocionalnu napetost između grupe i trenera, između pojedinačnih učesnika, početak ili razvoj konflikta, nepoželjan model ponašanja nekih od učesnika, itd. Veoma je važno da trener uvidi mogućnost razvoja takve situacije na vreme, i da odabere pravu strategiju za sopstveno ponašanje.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM

UKOLIKO UČESNICI NASTUPAJU SUMNJIČAVO I SA NEPOVERENJEM PREMA TRENERU ...

U uvodnom govoru objasnite da poštujete vrednosti učesnika i da razumete njihove probleme.

Sprovedite vežbu kako bi ste stvorili povoljnu atmosferu - „icebreaker“.

Imajte u vidu da neki ljudi ne mogu da prihvate informaciju pre nego dobiju odgovor na pitanje „Zašto?“. Oni moraju da budu motivisani, da bi usvajali informacije. Postoje ljudi koji nisu zainteresovani za dobijanje odgovora na ovo pitanje. Njima je potrebno da razumeju na koji način će moći da primene primljene informacije. Razmotrite ovo, zajedno sa grupom.

AKO ENERGIJA GRUPE OPADA U TOKU RADA ...

Ako je razlog za to je prekomerni fizički umor, napravite pauzu, provetrite prostoriju. Pokušajte da примените različite metode za pružanje informacija, češće menjajte svoje mesto u krugu učesnika. Koristite posebne vežbe za podizanje energije grupe.

Ako razlog leži u informacijama koje se pružaju učesnicima, preporučuje se da plan bude korigovan u skladu sa posebnim karakteristikama grupe, a da se količina informacija koja se daje u navratima i sveobuhvatnost materijala revidira.

UKOLIKO GRUPA OČEKUJE OD TRENERA DA REŠI SVE DODELJENE ZADATKE I DA PRUŽI ODGOVORE NA SVA PITANJA ...

Usmerite pažnju učesnika na ciljeve obuke - obratite pažnju na individualne sposobnosti učesnika, probudi njihove unutrašnje potencijale, podignite njihovu motivaciju, pružite im osnovno znanje, prikažite realne mogućnosti organizacije njihovog rada u datim uslovima. Ukažite na druge moguće izvore iz kojih se mogu dobiti odgovori na određena pitanja.

AKO VAM JE TEŠKO DA USPOSTAVITE DOBAR ODNOS SA GRUPOM ...

Pokušajte da utvrdite razlog ovoga u procesu interakcije sa učesnicima. Ukoliko sadržaj obuke ne ispunjuje očekivanja učesnika, skrenite njihovu pažnju ponovo na ciljeve obuke.

Organizujte rad u malim grupama, stalno menjajte članove grupe. Zadaci moraju u isto vreme biti kratki i precizni.

Pokušajte da uđete u krug uspostavljajući kontakte na neverbalnom nivou. Koristite inspirativne reči, upotrebite pravila, dajte primer iz sopstvenog iskustva vezana za temu obuke.

Postavite još otvorenih pitanja. Ne odgovarajte sami na svoja pitanja.

Ne zaboravite da примените princip uključivanja učesnika: stimulišite razmenu mišljenja, saslušajte mišljenja svih učesnika, tretirajte ih sa poštovanjem i ne zaboravite da se zahvalite onima koji izlažu svoje mišljenje.

AKO NEMATE POVRATNE INFORMACIJE OD GRUPE ...

Tokom obuke, posle završetka svakog od njenih delova, trener treba da dobije informacije od učesnika o tome u kojoj meri su shvatili materijal i šta oni misle i osećaju o datom sadržaju. Ove informacije se nazivaju povratne informacije.

Postoje razne metode koje omogućavaju treneru da primi povratnu informaciju. Na primer, kada se završava određena vežba možete zamoliti učesnike da izvuku zaključke. Ponekad je prikladno da zamolite učesnike da razgovaraju u parovima ili malim grupama o vežbi koja je upravo završena, a zatim da predstave informacije pred velikim krugom učesnika u sažetom obliku: u ovoj vežbi smo naučili tri bitne stvari ... danas sam shvatio ... itd

UKOLIKO GRUPA IZGUBI INTERESOVANJE ...

Gubitak interesa se zapaža u situacijama kada je informacija previše nejasna, suviše opšta, ili previše detaljna.

Interaktivne metode omogućavaju trenerima da promene način na koji je informacija predstavljena u okviru teme, na primer, prebacivanje učesnika sa jedne metode na drugu.

Naš cilj bi trebalo da bude predstavljanje znanja i veština koje su neophodni u cilju sprovođenja obuke trenera i utvrđivanje znanja i veština koje učesnici već poseduju.

AKO GRUPA NERADO RADI VEŽBE

Razlog ovome može da bude nerazumevanje uslova zadatka od strane grupe. Ponovite uslove zadatka, a zatim pitajte grupu da li je sve jasno.

Ako tip zadatka podrazumeva rad u malim grupama, prvo podelite učesnike u male grupe, a potom podelite zadatku.

Pokušajte da napravite logički prelaz iz jedne vežbe na drugu.

Ukoliko grupa sprovodi roleplay po prvi put, postarajte se da razgovarate sa učesnicima i objasnite šta je roleplay i zašto ga oni sprovode u ovom trenutku.

AKO ODSTUPITE OD PROGRAMA ZA VREME OBUKE ...

Uvek imajte alternativna vežbanja - „plan B“. Pripremite više materijala i vežbi nego što se predviđa programom, tako da možete da ga promenite i, ako je potrebno, odaberete alternativni način za postizanje ciljeva obuke.

STRATEGIJE ZA SPREČAVANJE TEŠKIH SITUACIJA U INTERAKCIJI SA PROBLEMATIČNIM UČESNICIMA

U cilju sprečavanja razvoja teških situacija i njihove eliminacije, ispod je prikazano nekoliko strategija koje se mogu koristiti:

Koordinišite vaše postupke i vaše izjave

- Uložite maksimalni napor kako bi svaka od vaših izjava bila jasna i laka za razumevanje. Pokušajte da izbegnete kontradiktornost u svojim izjavama.
- Budite spremni da prihvate alternativne načine za sprovođenje obuke, koje predloži grupa.

Delujte kao posrednik, usklađujući rad grupe, sprečavajući razvoj sukoba

- Podržite pomirenje i uložite sve moguće napore da rešite sporne situacije u simulaciji na ne konfliktan način. Izgladite sve nesporazume.
- Skrenite pažnju učesnika na slične stavove i mišljenja koja se međusobno dopunjaju, a ne na kontradiktorna mišljenja učesnika.
- Intervenišite kada se grupa upetlja u protivrečnosti i neslaganja (ponekad čak i bez razloga). Pokušajte da odložite pitanja učesnika, odnosno sporne tačke programa koje vode u čorsokak, da bi ih razmotrili kasnije.
- Koristite tehniku „napuštanja rasprave“: postanite potpuno tihi, ili počnite da „sanjarite“ i radite nešto sasvim drugačije od onoga što publika očekuje od vas, ili počnite da razgovarate veoma tiho sa jednim od učesnika.
- Ako je potrebno, možete da prekinete temu diskusije, tako što ćete pričati o nečemu iz sopstvenog iskustva ili o nečemu u vezi neke druge teme, a ne u vezi sa predmetom rasprave.

Pomozite grupi i usmerite se na njene potrebe

- Diskutujte i uspostavite parametre i metode rada sa grupom na početku zajedničkog rada, a zatim istaknite odstupanja od njih ili od glavnog pravca diskusije u toku obuke.
- Organizujte grupni proces koristeći sredstva i metode koje olakšavaju povećanje efikasnosti rada u grupi.

Podržite učesnike

- Izrazite svoju saglasnost kada neko iz grupe ponudi predlog i razmatra ideje članova grupe na otvoreni i prijateljski način.

Pratite tok

- Pratite razvoj ideja u grupi, analizirajući ih taktički.

3.5. KAKO DA SE PONAŠATE PREMA "PROBLEMATIČNIM" UČESNICIMA

Ponekad tokom obuke možemo da se susretнемo sa nepoželjnim ponašanjem pojedinih učesnika koji narušavaju proces učenja i mogu čak da poniže čitav rad grupe. Suočavanje sa „problematičnim“ učesnicima je suštinski deo obuke. Imajte ovo u vidu, posmatrajući „problematične“ učesnike kao priliku da podignite svoj profesionalizam na viši nivo. Ispoljavanje strpljenja, ljubaznosti, izbegavanje rasprava sa njima, itd., će vam omogućiti da imate kontrolu nad realnim stanjem obuke u svakom trenutku.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM

UKOLIKO UČESNICI KASNE ...

Ponekad nije moguće izbeći kašnjenje, ali u isto vreme kašnjenje bi trebalo da se tretira kao zloupotreba vremena onih koji su stigli na vreme. Evo nekoliko načina da se prevaziđe ovaj problem:

- Pomozite grupi da usvoji odgovarajuće pravilo o tačnosti - dolasku na vreme. Ukoliko članovi grupe odaberu da uspostave ovo pravilo samostalno, oni će najverovatnije i pokrenuti njegovo razmatranje.
- Budite primer drugima: ne dozvolite sebi da kasnite. Vaše ponašanje će se posmatrati kao odraz stepena vaše posvećenosti pružanju kvalitetne obuke grupi.
- Neka prisustvo na početku sesije bude od velike važnosti. Ukoliko učesnici shvate da će propustiti nešto važno tokom prvih minuta sesije, oni će uložiti više napora da dođu na vreme. Na primer, distribucija materijala koji predstavljaju predstojeće sesije.

UKOLIKO SE UČESNICI UOPŠTE NE POJAVLJUJU ...

Ponekad se učesnici koji su pozvani na obuku ne pojave na njoj ili nekom njenom delu. Odsustvo učesnika može ozbiljno uticati na rad grupe. Ovaj problem može biti rešen uz pomoć nekoliko metoda (ili tehnika):

- Postarajte se da postoji realna potreba za prisustvom na sesijama. Ukoliko učesnici imaju malo koristi od obuke, prirodno je da njena vrednost padne, smanjujući tako njen prvobitni značaj na njihovim listama prioriteta;
- Podelite nešto od propratnih materijala u toku svake sesije. Učesnici ne vole da propustite propratne sadržaje i uputstva o tome kako da urade zadatak;
- Napravite neke dogovore unapred sa administracijom organizacija u kojima učesnici rade. Često učesnici nalaze izgovore da ne pohađaju obuku pozivajući se na činjenicu da su hitno pozvani nazad na posao. Dok razgovarate sa njihovim šefovima, ukažite im na to da će učešće njihovih podređenih u obuci, tokom čitavog planiranog perioda njenog trajanja, značajno povećati efikasnost obuke i da će to doneti veću korist za organizaciju.

POJAVA NEPRIKLADNIH RAZGOVORA U GRUPI ...

Dok organizujete rad u malim grupama, možete pružiti učesnicima mogućnost da komuniciraju jedni sa drugima, razmenjuju znanja i iskustva, obučavajući jedni druge. To značajno smanjuje potrebu učesnika da vode razgovore van teme sesije.

Mogućnost pojave neprikladnog razgovora se takođe može smanjiti i na neke druge načine:

- Približite se učesnicima koji razgovaraju međusobom. Ako je razgovor zaista neodgovarajući, on će obično odmah biti prekinut. Ako je u pitanju korisna konverzacija, onda možete da se pridruže i pružite pomoć.
- Otkrijte razlog razgovora. Ponekad ćete možda otkriti neke logične razloge. Na primer, učesnici mogu da objašnjavaju jedan drugom materijal koji nije jasan, ili pomažu da se uhvati korak sa materijalom koji je neko od njih propustio.

UKOLIKO UČESNICI NAPUSTE SESIJU PRERANO ...

Po pravilu, samo nekolicina učesnika se usudi da napusti sesiju pre njenog završetka. Ponekad u toku rada u malim grupama nastaju situacije kada učesnici napuste sesiju prerano ili ne dolaze nazad nakon pauze. Sledeći saveti će vam pomoći da svedete ovakvo ponašanje na minimum:

- Održavajte aktivnosti u toku sesije. Jedan od najrasprostranjenijih razloga zašto učesnici napustaju zajedničku sesiju, jeste da imaju osećaj da se tamо neće dogoditi ništa važno. Bolje je da se grupi da veći broj zadataka u određenom trenutku, nego premalo. Ali obezbedite dovoljno vremena za završetak onoga što je otpočeto tokom narednih sesija.

- Budite pažljivi sa pauzama. Ako imate dosta dugačku sesiju i treba da imate ručak ili pauzu za kafu, napravite dogovor o tačnom vremenu nastavka sesije. Napišite ovo na flipchart-u, slajdu ili tabli na takav način da svi ne samo čuju, već i vide ove informacije. „Nezaokruženo“ vreme se najbolje pamti, na primer „10:43“, a ne „petnaest do jedanaest“.
- Ostavite nešto veoma važno za učesnike za kraj sesije. Na primer, zamolite učesnike da, uz vašu pomoć, naprave rezime ostvarenog rada. Rezultujuća diskusija ne bi trebalo da bude važna kao uvodne. Ponekad podelite posebno važan propratni sadržaj na samom kraju sesije.

AKO UČESNICI NE RADE NA SVOJIM ZADACIMA ...

Mnogo vremena se potroši kada članove grupe nešto ometa u radu na njihovim zadacima ili kada ne žure da pređu na sledeću fazu rada. Sledeće metode pomoći će vam da se pažnja učesnika održi na ispunjenju njihovog zadatka:

- Objasnite jasno šta treba da se uradi. Najbolje je dati zadatak svakom od učesnika u štampanom obliku. Verbalna objašnjenja se brzo zaboravljuju, što čini ispunjenje zadatka težim.
- Neka prvi deo grupne vežbe bude kratak i jednostavan. To će dati mogućnost grupi da akumulira energiju brže i da prelazi na izradu složenijih zadataka, bez nepotrebnog odlaganja.
- Jasno definišite ciljeve obuke. Kada učesnici znaju kakvu će korist dobiti od određene vežbe, oni će se uključiti u nju mnogo aktivnije.
- Koristite metod korak-po-korak u sprovođenju određenog zadatka i postavite rok za završetak svake od faza. Što se učesnici više bliže krajnjem roku, ulagaće više napora. Ako želite da podržite rad grupe, pratite vreme: blagim tonom podsetite „Imate još šest minuta do kraja“ - to znatno povećava količinu posla koji biva završen.

AKO PONAŠANJE POJEDINIH UČESNIKA ODVRAĆA GRUPU OD RADA ...

Grupni rad je ponekad manje efikasan zbog ponašanja jednog ili dva učesnika koji usporavaju proces obuke, privlačeći pažnju sa predmeta obuke ili sesije na sebe. Ponekad je veoma teško naći jednostavno rešenje za sprečavanje takvog ponašanja, ali sledeći saveti bi trebalo da vam pomognu da se suočите sa takvim situacijama:

- Uverite se da učesnik zaista ometa rad. Moguće je da ste, dok ste posmatrali rad više grupa, prišli nekoj od grupa u trenutku kada je jedan od njenih članova izražavao svoje mišljenje vrlo emotivno ili je diskutovao o temi suviše strastveno. Ostali članovi grupe mogu to smatrati normalnim, ali trener može da pogrešno protumači situaciju, prepostavljajući najgore.
- Saznajte zašto ova osoba stvara prepreke. Ponekad je razlog iza ovoga činjenica da grupa kao celina gubi sposobnost da funkcioniše kao takva, ili da članovi grupe razumeju smisao zadatka na različite načine.
- Pratite problematičnog učesnika, pratite ga kako bi videli da li on ili ona nastavlja da utiče na grupu na destruktivan način ili ne. Po pravilu, potreban je samo razgovor sa takvom osobom da bi se otkrio razlog za takvo ponašanje. Ako se stanje ne poboljša, promenite sastav grupe između dva različita zadataka. Na ovaj način je moguće smanjiti uticaj problematičnog učesnika na određenu malu grupu.
- Uvek koristite podršku i pomoć grupe kada to situacija dozvoljava. Često su sposobni da se suoče sa teškom situacijom bolje od vas.
- Može biti korisno da smislite taktiku i strategiju za borbu protiv „nestašnih“ učesnika pre početka sesije (seminara).
- U ekstremnim slučajevima možete pribeci merama kao što su:
 - 1. Grupna kritika.** Odredite vreme za analizu ponašanja učesnika u grupi, ističući ga kao prepreku za grupnu dinamiku;
 - 2. Konfrontacija.** Tokom pauze razgovarajte sa „problematičnim“ učesnikom nasamo: „Mislim da imamo dobru grupu sa visokim potencijalom za razvoj. Bilo bi lakše za grupu i mene, ako bi ste mogli da se obuzdate i pružite drugima više mogućnosti da se izraze. Da li mogu da se oslonim na vašu podršku u tome?“;
 - 3. Proterivanje.** „Smem li da budem iskren/a sa vama? Prekinuli ste do sada nekoliko sesija seminara i niko, uključujući i mene, ne zna šta da radi sa tim. Ali nije mi namera da ugrozim uspeh i dostignuća cele grupe. Ako ne možete da se uzdržite od rasprave, natezanja i zloupotrebe našeg ograničenog vremena, ja ću morati da vas zamolim da napustite seminar.“

UČESNICI KOJI STVARAJU PROBLEME: KAKO DA RADITE SA NJIMA

Većina učesnika na seminarima ne stvara probleme, već dobrovoljno učestvuje u obuci, u potpunost se posvećujući obuci. Ipak, u praktično svakoj grupi može se naići na barem jednog učesnika koji će otežavati rad grupe na ovaj ili onaj način. Najrasprostranjeniji tipovi "problematičnih" učesnika se mogu opisati kao „Nepoverljivi”, „Monopolist”, „Iskusni”, „Svadljivac”, „Klovni”, „Razmetljivac”, itd

Ne postoje univerzalni ili jednostavnji odgovori na sva pitanja koja se javljaju u vezi sa problematičnim učesnicima, ali preporuke koje slede u nastavku mogu biti korisne u nekim situacijama.

NEPOVERLJIVI

Ovaj tip osobe, ponizan, stidljiv, i tokom najvećeg dela sesije tih, može da se sretne u skoro svakoj grupi. Učesnica Sonja ona koja je nepoverljiva je stidljiva i ne voli da govori pred publikom. Neophodno je smisliti načine da se Sonja privoli da aktivno učestvuje u radu. U ovu svrhu mogu da se koriste rad u parovima ili u grupama od troje, jer je svačije učešće praktično zagarantovano u ovakvoj situaciji. Dok radite u grupama, pokušajte da date takve zadatke koji zahtevaju da svaka osoba da kratki izveštaj pred celom grupom nakon vežbanja. Takođe možete da koristite „lanac” metod i postavljate jedno te isto pitanje većem broju učesnika, automatski uključujući i Sonju među ove učesnike. Dobro je ponekad obratiti se Sonji direktno: „Čini mi se da Sonja još nije diskutovala o ovom temi” ili „Izgleda da ste želeli da dodate nešto” ili „Ako se ne varam, vi imate prilično široko iskustvo u ovoj oblasti. Siguran sam da će svi biti zahvalni ako biste mogli da to podelite sa nama”. Postavljajte joj puno „jednostavnih” pitanja, posebno ona koja se odnose na njene svakodnevne aktivnosti i svakodnevni život. Neki moderatori više vole da razgovaraju sa takvim učesnikom u toku pauze o stvarima koje nisu vezane za predmet obuke. Obično je ovo podiže samopouzdanje učesnika i pozitivno utiče na nivo njegove ili njene aktivnosti u buduće.

MONOPOLIST

Ovaj učesnik ima potrebu da priča, i ako ga ništa ne zaustavi, on može da priča bez pauze za vreme trajanja čitavog seminara. Ljubazno, ali odlučno recite Miši koji je monopolist: „Nisu svi imali priliku da se izraze, pa se nadam da nećete zameriti ako saslušamo mišljenja drugih o ovoj temi?” Ili: „Hajde da pričamo o tome za vreme pauze”.

Vaša poruka monopolisti Miši može u ovom slučaju da se definiše na sledeći način: „Mi želimo da budemo fer, i zato vas molimo da nam dozvolite da ravnomerno rasporedimo vreme na sve koji žele da govore”. Ali, baš kao kada se radi o bilo kom drugom „problematičnom” učesniku, budite ljubazni. Neka Miša shvati da cenimo njegov doprinos, ali selektivno, a ne bezuslovno.

Ponekad možete da pribegnete efikasnijim merama - na primer, recite na duhoviti način: „To ste zaista opet vi?” ili „U redu, to je dovoljno Miša, neka i ostali kažu nešto”.

RAZMETLJIVAC

Polina razmetljivac voli da pokaže kako je ona pametna - koristi naučne termine, složene fraze, izlaže puno statistike i navodi citate svaki minut, opisujući svoje široko i „jedinstveno” iskustvo, itd. Ako Polinine izjave postanu suviše duge, koristite iste savete koji su dati za suočavanje sa „monopolistom”. S druge strane, ako su Polinine intervencije prilično retke, ne vredi obraćati posebnu pažnju na to. Postoji velika verovatnoća da će jedan od učesnika učiniti opasku na račun njenog ponašanja. Najbolje od svega je dozvoliti grupi da reši ovaj problem.

ISKUSNI

Baš kao monopolist, učesnik Boris onaj koji je iskusan oseća veliku potrebu da ga čuju. Možda nedavno, Borisovo zadovoljstvo na poslu se značajno smanjilo i nije više kao nekada i zato on ima tendenciju da se prisjeća „prošlosti” sve vreme. Nije tako lako obuzdati Borisov entuzijazam - njegove intervencije ne moraju biti agresivne ili nametljive, ali prilično dugo traju i imaju mali značaj za rad na sesiji. Najbolji savet za kontrolu Borisa je naglašena učitost. Sledeće primedbe će vam pomoći: „Ovo je sve vrlo interesantno, ali moramo da nastavimo dalje”, ili: „Hvala na zanimljivoj priči. A sada, vratimo se na naš glavni predmet razgovora”

SVADLJIVAC

Sava svadljivac stalno nastoji da nađe razlog da se ne slaže sa drugim učesnicima ili sa trenerom. Konstruktivni prigovor pomaže napredku u poslu, ali konstantno rasuđivanje i besmisleno argumentovanje samo ometa i predstavlja prepreku za nastavak aktivnosti. Jedan od načina da se izborite sa Savom je da se grupa „obračuna” sa njim: „Da li bi neko želeo da prokomentariše ovu primedbu (izjavu)?” Glavna stvar je da ne ulazite u diskusiju sa Savom. Ako Sava nastavi da insistira na tome da je u pravu čak i posle razmene mišljenja, jednostavno recite: „Vaš stav mi je jasan. Mislite, da ... Hajde da se složimo da imamo različita gledišta po ovom pitanju”. Ili: „Posvetili smo dovoljno pažnje i vremena ovom pitanju.”

Moramo da pređemo na sledeću temu? Ako želite, možemo da nastavimo ovu diskusiju tokom pauze..”

Zapamtite, ne postoji trener koji je „pobedio“ u raspravi sa učesnikom. Stvar je u tome što će učesnici uvek biti na strani vašeg protivnika, jer je on ili ona takođe učesnik, iako „problematičan“. I pored toga, učesnici se uvek oslanjaju na vaše razumevanje, takt i strpljenje.

ONAJ KO NIKADA NE SLUŠA

Nataša koja nikada ne sluša voli da prekida, ulazeći u diskusiju kad god je to moguće, što je lišava sposobnosti da sluša. Natašina nemogućnost da sluša je verovatno manifestacija njene želje da bude saslušana, ili da ispravlja druge. Ovo takođe može da se objasni njenim posebnim interesovanjem za temu razgovora i njenom željom da izrazi svoje ideje. Bez obzira na motive, Natašino ponašanje može da ometa rad grupe. Evo nekoliko saveta o tome kako da radite sa Natašom. Insistirajte na poštovanju rasporeda: „Vidim da imate vrednu primedbu, ali Petar do sada nije imao priliku da govori. Nećete mi zameriti ako mu dam priliku da govori, zar ne?“.

Tražite komparativnu analizu: „Kako se vaša ideja/stanovište slaže sa Andrejevim gledištem?“ Ovaj tip pristupa može pomoći Nataši da shvati da ona mora da uzme u obzir stavove i gledišta drugih učesnika, a da bi to uradila ona mora da sluša pre nego što da svoj komentar.

KRITIČAR IDEJA

Nina redovno kritikuje predloge drugih, navodeći mnoštvo argumenata protiv njih: „Ništa neće rezultirati ničim. To smo već pokušali. Nije još pravo vreme za to. Već je previše kasno. Šefovi (vlasti) ovo nikada neće podržati... U teoriji ovo ne izgleda loše, ali teško može da se sproveđe u realnom životu.“ Njene intervencije često počinju sa „Da, ali ...“. Verovatno, Ninino ponašanje diktiraju određene predrasude prema onima koji mogu uspešno da generišu nove ideje. Opasnost od Nininog ponašanja je da njena kritika može da smanji želje drugih da ponude svoje predloge.

Kada radite sa Ninom, podržite ideju nekoga koga ona kritikuje: „Mislim da je ovo u suštini razumna ideja. Da li neko može da iznese argumente u odbranu ove ideje?“, „Kako ostali vide ovaj problem? Koje druge strane problema možete da identifikujete?“. Pitajte Ninu da izrazi svoje ideje. Ako ne pruži konstruktivan predlog, ponudite sledeće: „Pošto nismo dobili neku bolju ideju, vratimo se Viktorovoj ideji i razmotrimo je u više detalja“.

OSOBA KOJA SE ŽALI

Zoran je osoba koja često izražava nezadovoljstvo i ima dosta pritužbi na račun svojih kolega, trenera, organizatora, vlasti, političara, novinara, itd. On veoma često rezimira sve što vidi u negativnom svetu i koristi takve izraze kao što su: „Kako je to strašno...“ i „Da nije ...“, „Uvek je ovako ...“, „Nikad ...“ On ima poteškoća u pronalaženju rešenja za problem, ali je veoma sposoban da preuvečava njegove dimenzije.

Kada radite sa Zoranom možete da ga zamolite da napravi predlog o tome kako da se poboljša situacija koja mu se ne dopada. Zamolite ga da traži pomoć od grupe ako je potrebno. Možete ga stimulisati da posmatra problem iz pozitivne perspektive: „Upravo ste nam rekli kako je loša situacija sa ... Sada nam molim vas navedite bar jedan pozitivan detalj“. Zamolite grupu da dođe do još nekoliko pozitivnih izraza, kanalijući razgovor u konstruktivnom smeru.

Moguće je sprečiti „sindrom žalbe“ usmeravajući razgovor na drugu stranu od samog početka: „Mi svi znamo koliko je loša situacija oko ... Mi smo se ovde okupili kako bi pokušali da pronađemo moguće načine za poboljšanje situacije. Ako se svi fokusiramo na pronalaženje tih načina, naš zajednički rad će urodit plodom.. Kako ćemo postići ovo?“.

AGRESIVAN

Agresivni Anton obično voli da koristi svaku priliku da napadne trenera. Anton postavlja pitanja na agresivan način i umeće svoje primedbe, kako bi se trener zbumio i isprovocirao. Najbolji način za borbu protiv Antona je jednostavno parafriziranje njegovih pitanja i primedaba u mekšu i objektivniju formu. Takođe je moguće da mu odgovorite: „Ja vidim da ovo pitanje u vama budi veoma snažne emocije. Želite li da čujete moje mišljenje (mišljenje grupe) po ovom pitanju?“ Najbolje je da se, dok ovo govorite, obraćate čitavoj grupi a ne samo Antonu lično. To obično smanjuje, mada često samo privremeno, Antonovu agresivnost.

OGORČENI

Ponašanje ogorčenog učesnika Ognjena je promenljivo - od potpuno tihog neučešća, preko žalbi (u vezi neudobnih stolica, hladne kafe, hladne sobe) do negativnih i provokativnih pitanja. On traži slabu tačku u samom materijalu obuke ili u načinu na koji je on predstavljen. Obično, Ognjen nema ništa protiv trenera. On je prilično ogorčen na čitav svet, a posebno na šefa koji ga je poslao na ovaj trening iz nekog razloga.

Sandra Weintraub, menadžment trener, preporučuje sledeća pitanja kada se bavite ogorčenim Ognjenom:

- Koliko sam sposoban da profesionalno delujem u ovoj teškoj situaciji?
- Da li sam sve uradio u cilju podizanja potencijalnog osećanja opasnosti i neprijatnosti kod učesnika?
- Da li sam bio u stanju da stvorim takvu atmosferu na seminaru gde bi učesnici mirno i bez straha mogli da izražavaju svoja kritička zapažanja u vezi obuke?
- Da li sam razmotrio mogućnost korишćenja određenih vrsta aktivnosti (vežbe, igre), koji olakšavaju neutralisanje rastućeg nezadovoljstva? Na primer, povratna informacija, koju Ognjen dobije u toku roleplay-a, može vrlo verovatno da utiče na promenu njegove negativne orijentacije.
- Da li sam uzeo u obzir mogućnost otvorene diskusije o problemu sa grupom? Možda bi bilo korisno za Ognjena da čuje kako drugi učesnici ocenjuju njegovo ponašanje. Često, osoba poput njega ne uočava da njegovo ponašanje čini da se drugi učesnici osećaju neprijatno.

KLOVN

Glavna karakteristika klovna je upotreba neprikladnog i često iritirajućeg humora. Humor je bitan, ali ako Kosta klovni koči napredak grupnog rada i izaziva osećaj neprijatnosti kod mnogih od učesnika, neophodno je da mu se upotreba humora malo ograniči. S vremena na vreme pokušajte da uključite Kostu u „ozbiljni“ dijalog. Neka shvati da ljudi mogu da ga čuju (što je njegov primarni cilj), ali na višem nivou. Pohvalite njegovo pravovremeno i ozbiljno učešće. Takođe, suprotno od ovoga, ne ohrabrujte njegove pokušaje da se šali. Ponekad je korisno da ga zamolite da ponovi šalu još jednom: „Žao mi je, bojam se nisam shvatio poentu šele. Možete li je objasniti drugim rečima, na jednostavniji način.“

Ponekad je problem teži zato što neki učesnici glasno podržavaju Kostu svojim reakcijama na njegov „humor“. Ali u ovoj situaciji najbolji način je da pokušate da doprete do ozbiljnog dela njegovog karaktera i radite direktno sa njim.

Prethodni tekst je adaptacija dela informacionog materijala za obuku centra „Golubka“

3.6. KAKO DA KORISTITE AUDIO I VIZUELNI MATERIJAL

Audio-vizuelna pomagala, kao što su table, flipchart-ovi, slajd filmovi, slajdovi i video od velike su pomoći u procesu prenosa novih znanja, podizanja nivoa interesovanja i promovisanju razumevanja od strane studenata.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM

AKO KORISTITE MULTIMEDIJALNI ILI SLAJD PROJEKTOR ...

- Dok pripremate slajdove, pokušajte da ih ne „opteretite“ informacijama. Koristite pravilo „sedam puta sedam“: ne više od sedam redova, i ne više od sedam reči u svakom redu.
- Stavite naslov na svaki slajd.
- Postavite informacije na slajd na takav način da je savršeno čitljiv za one koji sede u poslednjem redu.
- Pre početka prezentacije proverite da li je multimedijalni projektor ili projektor za slajdove postavljen na ispravan način, pred publikom, a usmeren na ekran. Kada koristite multimedijalni projektor proverite da li je priključen na računar i da li je prezentacija spremna za početak sesije.
- Pripremite slajdove unapred i pregledajte ih pred prezentaciju, kako bi se izbegla neprijatnost u smislu da je tekst na slajdovima nečitak zbog suviše male veličine fonta ili da su slajdovi okrenuti naopačke (u slučaju korišćenja projekتورa za slajdove).
- Pokušajte da ne blokirate ekran. Govorite u pravcu publice, a ne u pravcu audio-vizuelnih pomagala. Ispravite leđa i budite okrenuti ka publici u svakom trenutku.
- Kada koristite pokazivač, usmerite ga na ekran, a ne na projektor, kada objašnjavate sadržaj slajdova. Ako stojite pored projekتورa, često ometate pogled na ekran nekim od slušalaca. Držite pokazivač u ruci koja je bliža ekranu.
- Pokušajte da ne čitate slajdove publici reč-po-reč, ali ih koristite kao polazne tačke u izlaganju, ili kao kratak pregled glavnih tačaka izlaganja.
- Isključite multimedijalni projektor ili projektor za slajdove kada nije u upotrebi, kako bi se produžilo trajanje sijalice i izbeglo skretanje pažnje učesnika.
- Potrudite se da imate sa sobom rezervne sijalice i produžni kabl za obe vrste projekتورa.
- Morate da imate alternativu u slučaju da vas izda oprema. U ovakvim situacijama flipchart-ovi su i jeftiniji i lakše dostupni.
- Ako postoji mogućnost da to učinite, podelite odštampane primerke prezentacije učesnicima. To će im omogućiti da se skoncentrišu na diskusiju, i ne gube vreme na prepisivanje teksta sa slajdova/folija.

- Transparentni film listovi takođe mogu da se koriste, kao alternativa za flipchart-ove, za beleženje ideja i mišljenja učesnika u toku brainstorming-a i diskusija.

AKO KORISTITE SLAJDOVE ...

- Pregledajte ih pre sesije. Da biste prikazali slajdove i video zapise, pripremite pitanja za diskusiju i dajte studentima tačno određene zadatke za vreme prikazivanja, kako bi im pomogli da se koncentrišu.
- Koristite slajdove kao sredstvo fokusiranja pažnje na početku diskusije, kako bi proces analize problema bio aktivniji, ili kao izvor informacija umesto predavanja. Pitajte učesnike grupe da komentarišu ono što vide na slajdu, ili da odrede pozitivne i negativne strane onoga što vide na slici.
- Ne planirajte neprekidno prikazivanje slajdova na više od 20 minuta.

AKO KORISTITE FLIPCHART ILI TABLU ...

- Stanite s jedne strane flipchart-a kako bi publika mogla da vidi ono što je već napisano na papiru.
- Kada govorite, stojite okrenuti ka publici, a ne prema flipchart-u. Ne pokušavajte da govorite i pišete istovremeno.
- Koristite flipchart da priberežite ideje izražene od strane grupe. Listove može staviti na zid i koristi ih u bilo kom procesu rada. Takođe je moguće pripremiti flipchart listove unapred kako bi ih koristili u vreme prezentacije.
- Kada učesnici treninga imaju vizuelnu sliku glavnih tačaka predavanja, oni prihvataju predstavljeni materijal na mnogo efikasniji način.

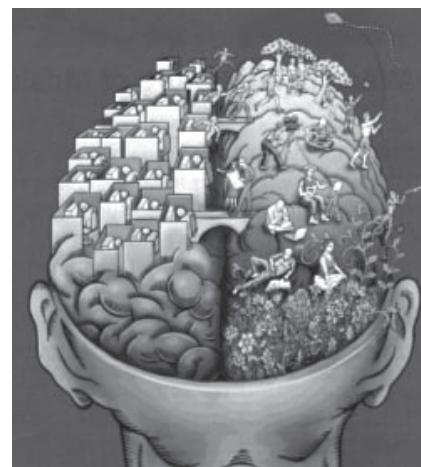
3.7. METODA „MAPIRANJA UMA“ KAO VIZUELNA I ORGANIZACIONA ALATKA

Mape uma, za one kojima je to nov pojam, predstavljaju način da se puno informacija stavi na jedan list papira, da se na dobar način organizuju beleške. Moguće je čak i celu knjigu sumirati na takav način, olakšavajući sebi da se kasnije prisetimo svih glavnih stvari, bez velikih osvrtanja na detalje. U tome i jeste poenta. Naš mozak voli da pamti samo ključne ideje i ključne reči. Ali da krenemo od tvorca mape uma, Tonija Buzana. Rođen je 1942. godine u Londonu, diplomirao psihologiju na univerzitetu British Columbia 1964., od kada se bavi pragmatičnim delatnostima iz oblasti psihologije, razvoja naših umnih i kreativnih sposobnosti. Zašto su korisne mape uma? Pre svega, one sadrže elemente koji su zanimljivi i levoj i desnoj hemisferi mozga. Leva hemisfera, ili logička hemisfera, se bavi analizom, brojevima, linearnošću, rečima, logikom i listama.

Desna, ili kreativna hemisfera, je zadužena za sintezu, prostorno poimanje, voli boje, ritam, imaginaciju i dnevno sanjarenje. Kada se spoji rad leve i desne hemisfere mozga, naš mozak može da radi i sto puta bolje! Mape uma uključuju elemente koji drže pažnju i levoj i desnoj hemisferi mozga, i uz pomoć puno boja, slike, asocijacije, vrlo brzo pamtim informacije.

Takođe, mape uma jasno definišu ključne pojmove, odvajajući bitno od nebitnog, čime nam omogućavaju da ne lutamo i ne gubimo vreme na nebitne detalje. Kako se crtaju mape uma?

Najpre se crta centar mape uma, koji treba da predstavlja ključni pojam, ključnu ideju, ili još bolje, crtež glavnog pojma. Suvršno je reći da jedna slika vredi hiljadu reči i da će naš mozak poslednje zaboraviti, a prvo se setiti neke slike ili crteža.



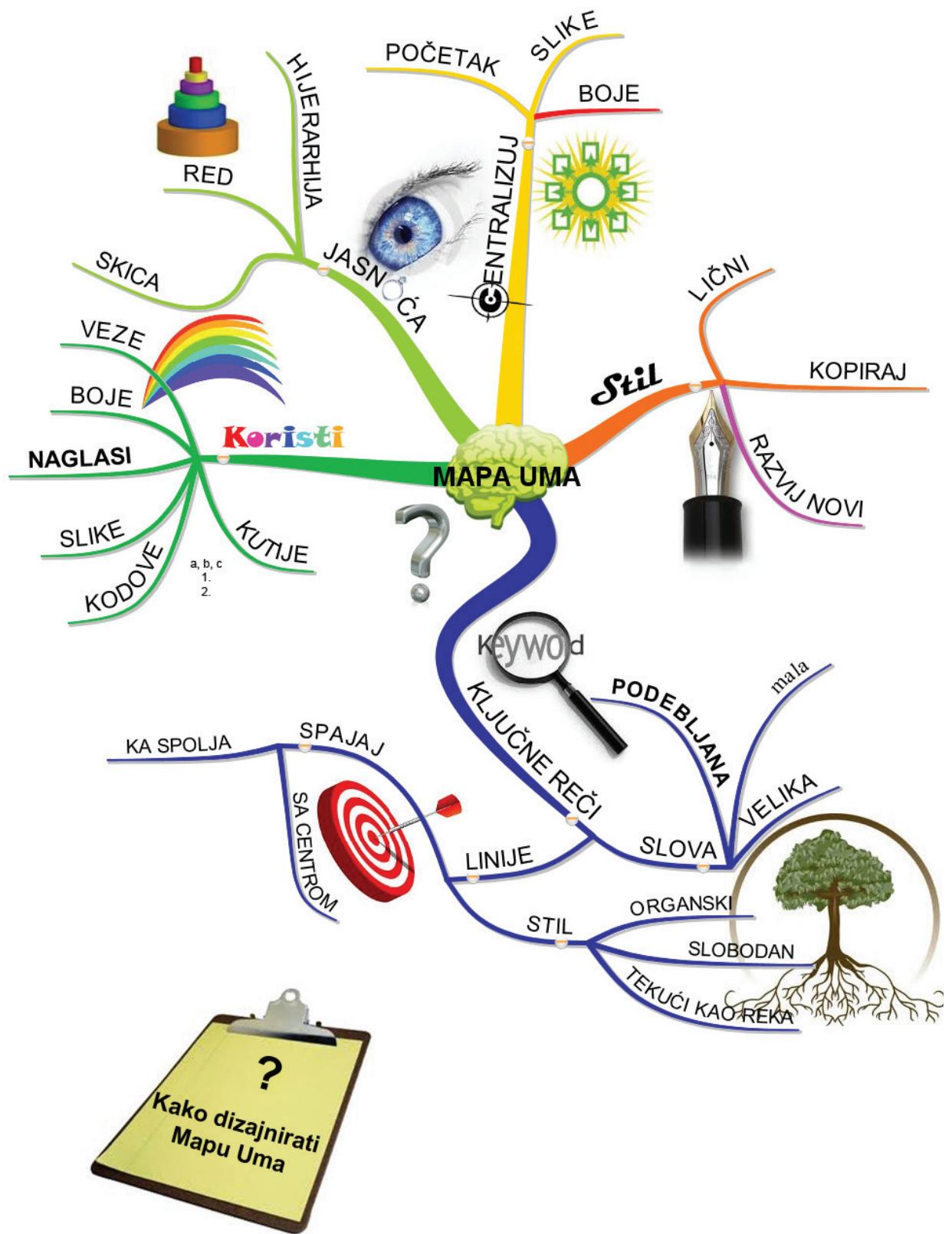
Slika 7. Hemisfere mozga

Ukoliko je centralni crtež specifičan, smešan ili sadrži asocijaciju na ključni pojam, naš mozak će sliku usvojiti u deliću sekunde. Mapa uma u suštini sadrži asocijacije misli koje proističu ili se vezuju za centralnu tačku.

Iz centralne slike se granaju ostale teme, koje mogu da se dalje granaju u manje važne pojmove. Mape uma se crtaju najčešće flomasterima, mada mogu da se koriste i bojice ili markeri.

Bitno je da centralni crtež sadrži minimum tri boje, kako bi se stvorila iluzija trodimenzionalnosti koja deluje uverljivo našem umu. Što više boja, to bolje. Isto važi i za crteže. Naš mozak voli slike i crteže i sve mu je mnogo zanimljivije, lepše i lakše za pamćenje ukoliko sve vreme pravi slikovitu asocijaciju na dati pojam. Dakle, što više crteža. Pritom se preporučuju samo pozitivne asocijacije. Mi postajemo ono što mislimo. Ukoliko u glavi imamo jasnu sliku onoga što priželjkujemo, to stavimo na papir, a papir postavimo na nama vidno mesto, jasni ciljevi se kristališu i podsećaju nas na to šta smo ostvarili, a šta ne. Opominju nas da se skoncentrišemo na prioritete.

Evo i zadatka. Nacrtajte mapu uma vaše budućnosti, onako kako biste vi voleli da ona izgleda. Na centralnom crtežu se nalazite vi, onako kako sebe vidite u bliskoj ili daljoj budućnosti. Iz centralnog crteža se razgranavaju mnoge grane, ili samo nekoliko njih, zavisno od vaših želja. Glavne grane mogu biti, na primer, obrazovanje, porodica, zdravlje, kupovina, ciljevi, putovanja i slično. Nacrtajte svoju prvu mapu uma! Ne štedite vreme. Svaka nova mapa će iziskivati mnoogo manje vremena.



Slika 8. Mapa uma - Kako napraviti mapu uma

POGLAVLJE 4. EVALUACIJA OBUKE

Evaluacija obuke je jedna od glavnih komponenti programa obuke. Ne samo da će omogućiti treneru da dobiće korisne informacije u cilju daljeg poboljšanja obuke, već će i zaokružiti proces obuke.

Obično trener može da odredi koliko se dobro odvija proces obuke posmatrajući grupnu dinamiku, aktivnost učesnika, analizom spontanih komentara, itd. Ipak, evaluacija kao komponenta programa daje treneru priliku da potvrdi svoja zapažanja, kao i učesnicima priliku da izraze svoja mišljenja i osete zadovoljstvo zbog činjenice da ih je neko saslušao. Evaluacija bi trebalo da bude sprovođena tokom čitavog vremena obuke, posle svakog radnog dana, a ponekad takođe i posle serije sesija. Ova vrsta evaluacije se naziva dobijanje povratne informacije.

Evaluacija čitave obuke daje učesnicima mogućnost da analiziraju prethodno iskustvo i razgovaraju o budućim promenama, da donesu odluku o potrebi da se obuka nastavi posle nekog vremena i emocionalno i logički zaključuje obuku.

SAVETI U VEZI SA OBUKOM

SPROVESTI EVALUACIJU OBUKE TOKOM ZAVRŠNOG DELA OBUKE!

Postupak vrednovanja obuke treba da bude planiran za njen završni deo. Ako je obuka trajala nekoliko sati, onda bi bar 15 minuta trebalo da bude izdvojeno u ovu svrhu. Ako sastanak traje jedan dan ili nekoliko dana, onda će biti potrebno izdvojiti više vremena za konačnu evaluaciju (od 30 minuta do 1 sat), dok je u procesu sprovođenja ovakve obuke prikladno da postoje kratke preliminarne evaluacije pri zaključivanju obuke svakog dana.

PRE POČETKA PROCEDURE EVALUACIJE, OBJASNITE ŠTA JE TO EVALUACIJA!

Nemojte očekivati da učesnici znaju šta je evaluacija. Pored toga, mnogi - čak i oni koji često pohađaju obuku - ne vide evaluaciju kao deo procesa obuke. Objasnite pre sprovođenja evaluacije, zašto je ona potrebna.

KORIŠĆENJE RAZLIČITIH OBLIKA EVALUACIJE!

Procena obuke može da se odigra spontano, u vidu reakcije učesnika na ono što se dešava. Trener bi trebalo da ohrabri učesnike da procene sadržaj ili proces, nakon završetka vežbe, diskusije ili dela obuke. Veoma je važno da dobijete ocenu konkretnih aktivnosti, vežbi ili uloga, sprovedenih od strane različitih učesnika.

Ako se to ne desi spontano, možete da koristite posebna pitanja poput: „Koliko je bila korisna ova vežba za vas? Možda, bilo bi dobro da sprovedemo neke dodatne aktivnosti u vezi ovog? Da li mislite da treba da promenimo način na koji radimo (radni nalog)? Koje vežbe su vam se najviše dopale? Šta bi ste dodali kada bi bili trener? Šta je ono što je dobro urađeno? Koji delovi programa moraju biti poboljšani i na koji način? Kako ocenujete ulogu trenera - da li je pružao pomoć, ili vas je sprečilo u usvajanju materije? Kakva posebna znanja ste stekli na ovom seminaru?”

Među prednostima takvog razgovora je mogućnost da se razjasne i objasne određeni komentari. Najvažnije primedbe se mogu utvrditi sudeći po tome koliko su često izražene. I na kraju učesnicima grupe se nudi prilika da razgovaraju jedni sa drugima pri čemu oni daju lične procene, a treneru se pruža prilika da da zaključna zapažanja i da grupi svoje komentare.

SPROVESTI PISMENU PROCENU!

Pismena procena pruža priliku da se dobiju odgovori od gotovo svih učesnika. Među prednostima ovakve procene je i njen standardni oblik, što olakšava trenerima finalnu obradu rezultata, ako je to potrebno. Tokom pismene evaluacije takođe je moguće dobiti komentare koje učesnici nisu želeli da verbalno izraze.

Da bi se sprovela pisana evaluacija, pripremaju se posebni upitnici za procenu.

VREDNOVANJE EFEKTIVNOSTI OBUKE NA BAZI MODELA KIRKPATRIK

Dugi niz godina Kirkpatrick model se koristi u međunarodnoj praksi obuke. Ovaj model sadrži 5 koraka (i, shodno tome, 5 nivoa) evaluacije rezultata obuke:

reakcija: u kojoj meri se obuka dopala učesnicima,

razumevanje: kojim činjenicama, tehnikama, metodama rada je ovlašćeno - kao rezultat obuke,

ponašanje: kako su se ponašanje učesnika i njihove aktivnosti u radnoj sredini menjali tokom obuke,

rezultat: koji od dobijenih rezultata obuke su važni za dalji rad učesnika,

nadoknada troškova: u kojoj meri je obuka opravdana u finansijskom smislu.

NIVO 1: REAKCIJA

Svi oni koji su ikada zamolili učesnike da daju usmeni ili pismeni odgovor na pitanja na kraju treninga, upoznati su sa evaluacijom na ovom nivou. Radi se o percepciji obuke od strane učesnika i o njihovom nivou zadovoljstva. Pri vrednovanju reakcija, radite sa post-efektima emocionalne percepcije obuke i određujete kakve je utiske ona ostavila. Pri ovome ne treba da zaboravite da radite evaluaciju na osnovu osećanja, a ne na osnovu znanja i savladanih veština, promena u ponašanju ili rezultata rada.

NIVO 2: RAZUMEVANJE

Tokom obuke, razumevanje se sastoji od zbiru sledećih rezultata:

- Promena stava,
- Razvoj sposobnosti i veština,
- Usvojeno znanje.

Jedna pozitivna ocena ne garantuje da je obuka bila pravilno usvojena. Teškoća je u tome što se obično sadržaj obuke ne može svesti na informacije jer njen cilj nije samo prenos informacija. Postoje takođe i drugi pristupi proceni razumevanja:

- Individualna procena,
- Poređenje preliminarne i konačne procene,
- Korišćenje kontrolne grupe za poređenje.

U svakom od ovih pristupa koriste se različite metode za sprovođenje evaluacije, uključujući i obavljanje standardnih testova, izrade test zadataka i odgovaranje na pitanja koja naknadno ocenjuje stručnjak.

NIVO 3: PONAŠANJE

Ovaj nivo procene se odnosi na upotrebu znanja i veština u radnom okruženju. Učesnici treninga mogu imati odlično mišljenje o obuci ili da dobro urade zadatke na testu, ali ipak ... Obuka neće imati smisla ako ne dovede do promene u ponašanju na radnom mestu. Promene mogu osigurati:

- Želja da se uvedu promene u sopstveni rad,
- Spremnost da koriste stečene veštine,
- Podršku ili direktna pomoć od strane rukovodstva,
- Podrška pozitivnim promenama u ponašanju zaposlenih.

NIVO 4: REZULTATI

Evaluacija na ovom nivou podrazumeva praćenje pokazatelja efektivnosti obuke u praksi, pri rutinskim aktivnostima; doprinos koji je obuka dala za rad organizacije. Neki primeri takvih rezultata su: smanjen broj pritužbi, smanjenje fluktuacije kadrova, poštovanje pravila bezbednosti, bolji odnos prema radu i viši moral. Činjenica da se rezultati ne popravljaju može biti pokazatelj neefikasnosti obuke ili odražavanja uticaja spoljnih faktora.

Kako se može saznati šta je razlog tome? Biće lakše pronaći odgovor, ako je sprovedena evaluacija na prethodnom nivou - na nivou razumevanja. Ako rezultati na nivou razumevanja nisu naročito visoki, ne bi trebalo očekivati povećanje rezultata na nivou ponašanja. Ako su, naprotiv, rezultati na nivou razumevanja visoki, ali su rezultati na nivou ponašanja niski, onda kako praksa pokazuje, za to mogu da postoje dva osnovna razloga:

- Poseban rad, čiji je cilj prenošenje znanja i veština na realno radno okruženje, nije bio sproveden,
- Postoje faktori na radnim mestima koji čine teškom primenu rezultata obuke, ili koji sprečavaju osoblje da ih primenjuje (na primer, faktori motivacije, organizacija rada, uslovi unutar organizacije, itd.).

LITERATURA

1. Vachkov. Basics of Group Training Technology Psycho-Techniques: Training Manual. - Moscow:
 2. P. Jackson. Improvisation in Training. / Saint-Petersburg: Peter, 2002..
 3. M. van Ments. Effective Use of Role Plays in Training. / Saint-Petersburg: Peter, 2002.
 4. F. Rays, B. Smith. 500 Best Tips for Trainers. / Saint-Petersburg: Peter, 2002..
 5. K. Torn, D. McKay. Training. The Trainer's Handbook. / Saint-Petersburg: Peter, 2002..
 6. Teaching Differently: Interactive Methods in Environmental Education. Moscow. 1999 .
 7. 1500 Tips for Trainers or Human Resources Managers. / Editor in charge F. Rays
 8. Merri Weinger. Teacher's Guide on Basic Environmental Health. [[Http://www.who.int/docstore/peh/archives/beh/Behgtoc2](http://www.who.int/docstore/peh/archives/beh/Behgtoc2). accessed 07/06/2004].
 9. UNEP/ GRID: Arendal: Nickolai Denisov, Leif Christoffersen. Impact of Environmental information on decision_making process and the Environment', Arendal 2000.
URL to the "Developing and delivering training on the Aarhus Convention for the Officials" <http://www.rec.org/publication.php?id=42>
- Mape uma Toni Buzan - www.thinkbuzan.com

