

PRIRUČNIK

TRENING TRENERA -  
TEHNIKE PODUČAVANJA ODRASLIH

*Izdavač:*

Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine

*Za izdavača:*

**mr.sc. Sead Maslo**

*Autorice:*

**Fazila Sivro**

**mr.sc. Samra Ljuca**

*Recenzent:*

**mr.sc. Elmida Sarić**

*Lektura i redaktura:*

**Husein Orahovac**

*Grafička priprema: LH PRINT*

*Štampa:*

*Tiraž: 100 komada*

**ISBN 978-9958-066-00-9**

**1. Ljuca, Samra**

**COBISS.BH-ID 20903686**

**CIP - Katalogizacija u publikaciji**

**Nacionalna i univerzitetska biblioteka**

**Bosne i Hercegovine, Sarajevo**

**374.7(035)**

**SIVRO, Fazila**

**Trening trenera - tehnike podučavanja odraslih:**

**priručnik / [autorice Fazila Sivro, Samra Ljuca]**

**Sarajevo : Agencija za državnu službu**

**Federacije BiH, 2014. - 68 str. : graf. prikazi ;**

**30 cm**

**Bibliografija: str. 67.**

## **Sadržaj**

<b>PREDGOVOR .....</b>	<b>5</b>
<b>UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>I DIO .....</b>	<b>9</b>
<b>UČENJE ODRASLIH .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Definicija učenja .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Zašto učenje odraslih .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Andragoški pristup učenje .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 Koncept treninga .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Više od treninga .....</b>	<b>12</b>
<b>II DIO .....</b>	<b>14</b>
<b>PRINCIPI I MOTIVACIJA UČENJA ODRASLIH .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Nekoliko bitnih značajki .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Motivacija za učenjem kod odraslih .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Kolbov ciklus učenja i stilovi učenja .....</b>	<b>17</b>
<b>III DIO .....</b>	<b>20</b>
<b>NASTAVNE METODE PODUČAVANJA ODRASLIH .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Nastavne metode .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Aktivnosti i vježbe .....</b>	<b>23</b>
<b>IV DIO .....</b>	<b>26</b>

<b>UPRAVLJANJE OBUKOM .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Uloga trenera u ciklusu obuke .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Trenerski par .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3 Sistematski pristup obuci .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.1 Analiza potreba za obukom .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3.2 Određivanje svrhe i cilja obuke .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.3. Dizajniranje obuke .....</b>	<b>34</b>
<b>4.3.4. Izvedba obuke .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3.5 Ocjena uspješnosti obuke .....</b>	<b>40</b>
<b>V DIO .....</b>	<b>42</b>
<b>UKRATKO O PREZENTACIJSKIM VJEŠTINAMA .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Prezentacijski zen .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2 Prezentacijske vještine .....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 Povratna informacija .....</b>	<b>46</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>47</b>
<b>PRILOG 1- Primjer upitnika za procjenu potreba za obukom .....</b>	<b>48</b>
<b>PRILOG 2- Nastavni plan i program .....</b>	<b>49</b>
<b>PRILOG 3- Smjernice za izradu radnog materijala i power point prezentacije .....</b>	<b>51</b>
<b>PRILOG 4- Primjeri vježbi .....</b>	<b>53</b>
<b>PRILOG 5- Primjeri evaluacijskog upitnika .....</b>	<b>66</b>

## PREDGOVOR

Priručnik za dvodnevnu radionicu na temu *Trening trenera: Tehnike podučavanja odraslih* predstavlja zainteresiranom čitatelju uvod u bolju praksu realizacije aktivnosti koje se odnose na sve faze ciklusa obuke. Poseban dodatak čini materijal koji Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine (*u daljem tekstu Agencija*) koristi tokom realizacije obuke za uposlene u organima uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Ovaj materijal je namijenjen državnim službenicima koji imaju potrebu da se upoznaju sa osnovnim aspektima učenja odraslih, kao i svim zainteresiranim koji se nalaze pred izazovom prenošenja znanja. Važno je napomenuti da obučavanje državnih službenika za prenošenje potrebnih vještina i znanja drugima predstavlja osnovu za uspješnu realizaciju programa stručnog usavršavanja koje Agencija realizira u skladu sa potrebama organa državne uprave. Uzimajući to u obzir, ovaj priručnik ima za cilj da:

- 1) promovira aktivni pristup obuci – Andragoški pristup podučavanja odraslih
- 2) predstavi tok ciklusa obuke i tri aspekta dizajna obuke - Uvodni, sadržajni i zaključni dio
- 3) osigura materijal koji se odnosi na dizajn obuke (izrada nastavnog plana i programa), uključujući i vježbe koje polaznici mogu primjenjivati tokom izvođenja obuka.

Nakon završetka ove obuke, polaznici će steći osnovne vještine i znanje koje dalje mogu unaprijediti koristeći se literaturom navedenom na kraju priručnika kao i pohađanjem obuka na temu asertivne komunikacije i upravljanje grupnom dinamikom, javni nastup i slično.

Cjelokupni materijal su pripremile Fazila Sivro i Samra Ljuca, uposlenice Odsjeka za obuku i usavršavanje Agencije sa dugogodišnjim iskustvom u svim fazama ciklusa obuke, počev od utvrđivanja potreba, preko planiranja obuke, izvođenja i evaluacije. Iskustva koje su imale u prethodnim realizacijama i pripremama programa obuke pretočile su u ovaj priručnik, prilagođavajući ga potrebama zaposlenih u državnoj službi.

Ovaj priručnik se sastoji iz šest cjelina koji obuhvataju:

- Uvodni dio u kojem autorice ukazuju na zakonski, podzakonski i strateški okvir obuke i usavršavanja uposlenih u organima uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine i EU.
- Prvi dio u kojem se definira koncept učenja i uspoređuje s konceptom treninga te objašnjava andragoški model učenja odraslih.
- Drugi dio detaljno prikazuje osnovne karaktersitike učenja odraslih (motiviranost, principe i stilove učenja odraslih).
- Treći dio obrađuje nastavne metode u podučavanju odraslih i navodi primjere uvodnih vježbi i aktivnosti koje mogu poslužiti trenerima u njihovom daljem radu.
- Četvrti dio obrađuje karakteristike dobrog trenera te bitne korake u izvođenju obuke.
- Peti dio se odnosi na prezentacijske vještine i uloge trenera u javnom nastupu.

## UVOD

Zakonom o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine (*u daljem tekstu Federacija*) i podzakonskim propisima Vlade Federacije Bosne i Hercegovine: *Uredbom o kriterijumima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine i Uredbom o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine*, osigurava se pravni okvir za stručno usavršavanje državnih službenika u Federaciji. Postojećim pravnim okvirom povezuje se obuka kao funkcija upravljanja ljudskim potencijalima sa drugim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima kao što su: ocjenjivanje državnih službenika, razvoj karijere, unapređenje znanja i vještina i pripremanje za nove izazove u provođenju reforme javne uprave.

Strateški okvir obuke i usavršavanja u Federaciji čine:

*Strategija za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine 2011-2015; Strategija uposlenih u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine, Strategija reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini.* Ovim strategijama se definiraju strateški i operativni ciljevi čijom se realizacijom želi postići uspostavljanje održivog, stabilnog i sveobuhvatnog sistema obuke i usavršavanja državnih službenika koji će zadovoljiti potrebe organa državne službe i državnih službenika kao pojedinaca.

U obzir se također uzima i strateški okvir Europske komisije *Edukacija i trening 2020 (ET 2020)* za europsku suradnju u oblasti usavršavanja. Cilj ovog strateškog okvira je podrška zemljama članicama Europske unije u razvoju sistema obuke kroz promociju cjeloživotnog učenja i mobilnosti, jačanje kvalitete i efikasnosti edukacije i treninga uvođenjem osam ključnih kompetencija<sup>1</sup> koje svaki građanin treba da posjeduje; promociju socijalne kohezije i jedinstva, podsticanje inovacije i kreativnosti.

---

<sup>1</sup> Komunikacija na maternjem jeziku, komunikacija na stranim jezicima, matematička pismenost, osnovno znanje iz tehnologije i nauke, informatička pismenost, sposobnost učenja, društvena i građanska kompetencija, smisao za inicijativu i poduzetništvo, kulturna svjesnost i izražavanje, preuzeto sa [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11090\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_en.htm), 28.08.2013. posljednja posjeta

U dosadašnjoj praksi Agencije primjećen je neujednačen pristup u planiranju i izvedbi programa obuke. Angažirani treneri nisu bili dovoljno upućeni na koji način i po kojem modelu treba da se izvodi obuka. U većini slučajeva obuke su pripremljene bez prethodno odrađenog dizajna obuke, i jasno definiranih općih i specifičnih ciljeva obuke. U posljednje vrijeme Agencija je ulagala napore u prevazilaženju ovih problema uvođenjem normi za pripremu programa obuke i novog pristupa u procesu odabira trenera<sup>2</sup> čime se omogućava da i uposlenici organa uprave koji posjeduju znanje i višegodišnje iskustvo u upravi prenesu znanje i vještine. Iz tog razloga, autorice ovog priručnika su dizajnirale dvodnevnu obuku s ciljem jačanja trenerskih vještina državnih službenika i unapređenje znanja iz oblasti obuke i usavršavanja odraslih.

---

<sup>2</sup> Uredba o kriterijumima za sticanje statusa trenera u provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine, Službene novine FBiH broj 20/13. Pored toga, zatražena je pomoć Europske komisije-program TAIEX u cilju uspostave efikasnog sistema obuke u Federaciji. Rezultati ovoga su sistematizirane i standardizirane forme izrade nastavnog plana i programa, uvođenje novih praksi u oblasti procjene potreba za obukom i evaluacije programa obuke.



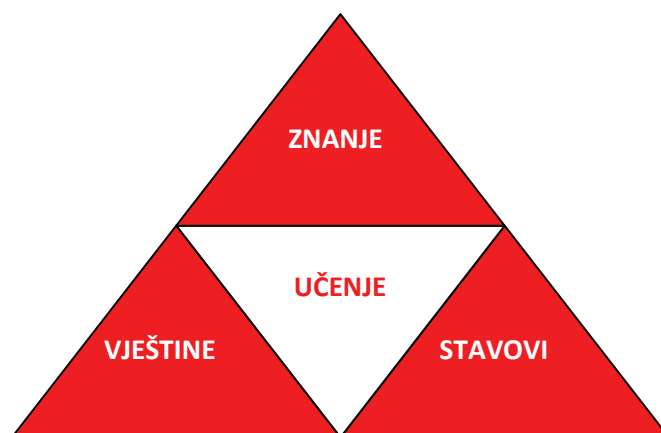
# I DIO

## UČENJE ODRASLIH

### 1. DEFINICIJA UČENJA

Pojam učenja se može razumjeti na više načina. Standardni riječnici daju sljedeću definiciju učenja: Sticanje znanja ili vještina učenjem, kroz iskustvo ili u nastavi. U psihologiji učenje se definira: "Prenijeti znanje, vještine i stavove koji dovode do promjene ponašanja"<sup>3</sup> Učenje je promjena nastala sticanjem nove vještine, shvatanjem novonaučenog ili izmjenom stava. To je promjena koja je nastala s namjerom. U Silbermanovoj knjizi "Aktivni trening"<sup>4</sup> spominju se tri KLJUČNE oblasti učenja koje su uključene u cjelokupnom procesu učenja i lako se pamte jer predstavljaju tri početna slova engleske abecede, tzv. "ABC" oblasti učenja:

1. **(A)**Afektivno učenje podrazumijeva podsticanje stavova, osjećaja i preferenci. Odrasli imaju čvrsta uvjerenja i teško ih mijenjaju. Ovaj domen učenja često predstavlja najveći izazov za trenera.
2. **(B)**Bihevioralno učenje uključuje razvoj kompetencije u smislu izvođenja vještina zasnovano na znanju. Odrasla osoba može znati kako se izvodi zadatak, ali ne posjeduje vještinu. Za izvođenje zadatka potrebno je znanje, ali za izvođenje vještine potrebna je vježba.
3. **(C)**Kognitivno učenje podrazumijeva prihvaćanje informacije koja se odnosi na sadržaj obuke uz razvijene sposobnosti rasuđivanja i procjenjivanja. To je učenje pravila i propisa i operativnih procedura.



Slika broj 1- ABC trokut učenja

<sup>3</sup> ToT: Adult Learning and Training Activities, Strasbourg, February 2006

<sup>4</sup> Silberman Mel, Active Training, 2006, San Francisco

## 1.1 ZAŠTO UČENJE ODRASLIH

Društvo u kome danas živimo se neprestano mijenja. Stalne inovacije u oblasti tehnologije i informatike su obilježje našeg vremena. Znanje kojim raspolažemo danas već sutra nije dovoljno. U svijetlu globalnih, ekonomskih i kulturnih promjena posljednjih desetljeća mijenjaju se zahtjevi za ponašanjem ljudi, dok aktivni samousmjereni (neformalni) procesi učenja, koji prate život, sve više dolaze u središte pažnje. Zbog ovakvih promjena, procesi učenja izvan formalnih sistema sve više dobivaju na značaju. Radi se o vremenski ograničenom, ali veoma značajnom udjelu u učenju.

Sve do 70-tih godina prošlog stoljeća tema vanškolskog obrazovanja tretirala se kao "nuspojava" onog prvog "školskog" učenja. *Faure studija* UNESCO<sup>5</sup> smatra se pokretačem suočavanja s procesima učenja izvan formalnog sistema obrazovanja. U ovoj se studiji pojavljuju po prvi put, između ostalog, procjene da se *do 70 posto svih procesa učenja čovjeka odnosi na neformalno učenje* koji se odvijaju izvan institucija obrazovanja. Vrijednost je ove studije prije svega u naglašavanju značaja neformalnih procesa učenja i cjeloživotnog (vanškolskog) učenja sa druge strane. Od predstavljanja Memoranduma o cjeloživotnom učenju Europske komisije<sup>6</sup>, svijest o neformalnim procesima učenja raste.

Neformalno učenje	Formalno učenje
U velikoj mjeri relevantno potrebama pojedinca	Relevanto za određenu grupu
Učenje na osnovu potreba	Svi učesnici uče isto gradivo
Odvija se u radnom okruženju	Često se ne dešava u radnom okruženju
'Just-in-time' učenje	Ne odvija se u pravo vrijeme
Pojedinac odlučuje o toku treninga	Predavač odlučuje o toku učenja
Učenje se lako može prenijeti	Nastaju problemi u prenošenju naučenog na radnom mjestu

**Tabela 1: Razlike neformalnog i formalnog oblika učenja**

U reformskim procesima javne uprave zahtjevi za usvajanjem novih znanja i vještina postaju sve veći. Iz tog razloga, vrlo je važno da organi uprave imaju obučene i educirane kadrove i odjele/odjeljenja za ljudske resurse koji bi, između ostalog, upravljali

<sup>5</sup> Faure, E. (1972) UNESCO-Report: Learning to be: The World of Education Today and Tomorrow. Paris

<sup>6</sup> Preuzeto sa <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf>, posljednja posjeta 25.05.2013. godine

funkcijom razvoja uposlenih u cilju osposobljenosti službenika za ispunjavanje strateških ciljeva organizacije. Uposlenici organa uprave moraju konstantno usvajati nova znanja i vještine formalnim ili neformalnim oblikom učenja i trajno ih usavršavati kako bi mogli obavljati sve poslove u skladu sa novim zahtjevima koji se pred njih postavljaju<sup>7</sup>. Stalnim usavršavanjem uposlenih postiže se veće zadovoljstvo u obavljanju posla, a time i veća organizacijska učinkovitost, poboljšava se tehničko i drugo znanje potrebno za reformske procese u Bosni i Hercegovini.

## 1.2 ANDRAGOŠKI PRISTUP UČENJU

*“Ne možeš drugome dati svoje znanje; možeš mu samo pomoći da ga otkrije u sebi ”*

Galileo Galilei

### 1.2.1 KONCEPT TRENINGA

U posljednjih nekoliko desetljeća koncepcija obrazovanja se mijenja, javljaju se novi koncepti obrazovanja. Jedan od tih koncepata je i trening koji autor Silberman<sup>8</sup> definira kao dio procesa učenja koji vodi ka unapređenju radnog učinka. Jednostavna definicija treninga je prenošenje vještina, znanja i informacija u cilju prevazilaženja problema sa kojima se uposlenik svakodnevno suočava. Trening kao novi koncept u obrazovanju usko je vezan sa *andragogijom*<sup>9</sup>. Naučnici su razvili andragogiju kao nauku koja je paralelna s pedagogijom, a s ciljem raspravljanja i stvaranja sistema znanja o učenju odraslih. Utemeljiteljem andragogije se smatra američki naučnik Malcolm Knowles (1913. – 1997.), a u teorijskoj razradi područja andragogije ključne su Knowles-ove andragoške postavke<sup>10</sup>:

1. **Potreba za znanjem** – odrasli imaju potrebu za određenim znanjem, prije nego ga počnu svjesno usvajati.
2. **Viđenje samog sebe** – odrasli su odgovorni za svoje odluke i treba im se pružiti mogućnost samostalnog usmjeravanja.
3. **Uloga prethodnih iskustava** – odrasli imaju različita životna iskustva na kojima se treba temeljiti učenje. Ova iskustva nerijetko nose i predrasude.
4. **Usmjerenost prema učenju** – odrasli su motivirani za učenje u mjeri u kojoj im sadržaji učenja mogu pomoći u svakodnevnom životu.

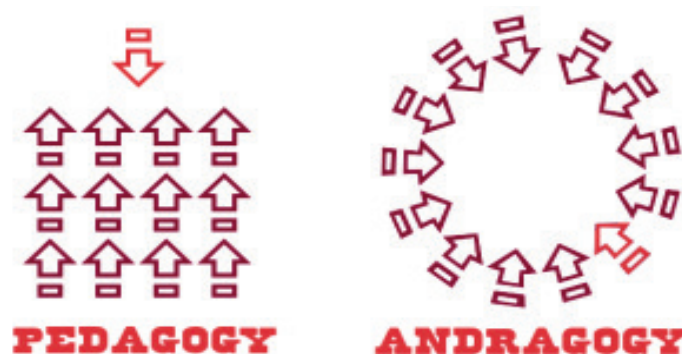
<sup>7</sup> Startegija reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini, preuzeto sa <http://parco.gov.ba/latn/?page=110>, posljednja posjeta 29.08.2013. godine

<sup>8</sup> Silberman Mel, Active Training, 2006, San Francisco

<sup>9</sup> **Andragogija** je nauka koja proučava mogućnosti, probleme, metode i tehnike sistematskog obrazovanja i vaspitanja odraslih. Zasnovana je na filozofiji doživotnog učenja, koja ne podrazumijeva doživotno formalno obrazovanje u školi, **već kontinuirano učenje i usavršavanje**. Andragogija, grčka riječ **Andros (man)** i *agogus (educating)* sa značenjem “man-leading”, pedagogija grčka riječ *Paido (children)* i *Agogus (educating)* ima značenje “child-leading”.

<sup>10</sup>Preuzeto sa <http://hr.wikipedia.org/wiki/Andragogija>, posljednja posjeta 02.09.2013. godine

Proces treninga je kreativni proces<sup>11</sup>. U andragoškom sistemu nastavnika zamjenjuje trener o kome se govori kao o **fasilitatoru**<sup>12</sup>. Uloga trenera u andragoškom modelu (*pogledati sliku 1*) jeste da *pomogne polaznicima da razmišljaju o procesu učenja* i onome što su naučili te da učenje učini što je moguće aktivnije. Zadatak trenera je da uspostavi proces komunikacije koji se odvija u oba smjera, a ne samo da bude prenositelj informacija polaznicima obuke. Dok nastavnici moraju demonstrirati svoju kompetenciju/sposobnost kroz rigorozan akademski trening, treneri razvijaju vještine u kontekstu svakodnevnog života. Oni predaju dajući sadržajan uvod, kao i primjere, objašnjavaju i demonstriraju procese i pružaju temeljan uvod određenoj tematici.



Slika broj 2- Andragoški i pedagoški pristup učenja odraslih

Treneri su glumci, pisci, organizatori i fasilitatori za koje su vrijedne i neophodne osobine poput: lična/osobna kreativnost, inovacija i energija. Treneri djeluju u kraćem vremenskom periodu, u toku obuke ili radionice, prije nego nekom formalnom obliku, poput dugotrajnog predavanja u učionici (*detaljnije karakteristike trenera pogledati u poglavlju IV*).

### 1.2.2 VIŠE OD TRENINGA

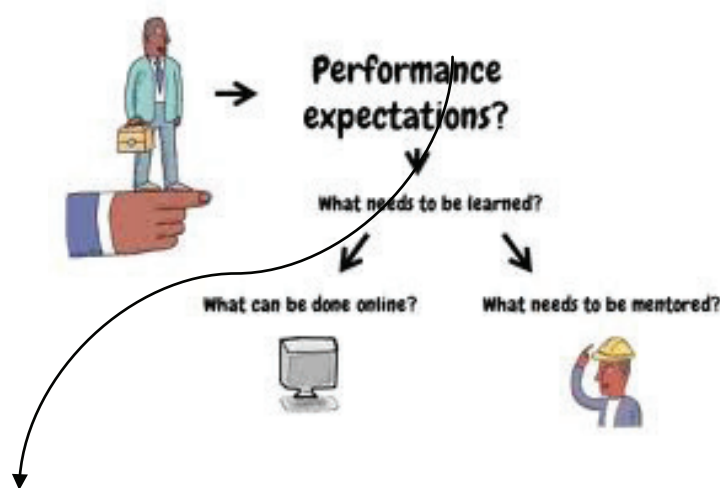
U neformalnom obliku usavršavanja, treninzi imaju značajnu ulogu u smislu jačanja kompetencija individualaca i realizacije ciljeva organizacije. Međutim, šta se dešava ako treningom ne uspjemo dobiti očekivani rezultat (odgovarajući povrat na uložena sredstva)? U zemljama regije i članicama Europske unije u posljednje vrijeme se pridaje značaj i drugim oblicima neformalnog učenja. Nakon završenog treninga polaznicima obuke omogućuju se i alternativni pristupi učenju:

- Kombinirano (blended) učenje: Učenje u učionici i putem interneta
- Elektronsko učenje: Učenje putem web aplikacije

<sup>11</sup>Perry Valery, Uvod u tehnike treninga, Sarajevo, 2001. godine

<sup>12</sup>Fasilitator je osoba koja djeluje kao nepristrasni lider ili moderator sastanka

- Koučing: Proces ličnog/osobnog i profesionalnog razvoja u cilju poboljšanja kompetencija i mogućnosti. Koučing podstiče motivaciju, promjenu, odlučnost i osposobljava vas za postizanje vrhunskog rezultata<sup>13</sup>
- Umrežavanje (Networking): Uspostavljanje međusobno korisnih odnosa sa poslovnim ljudima
- Učenje na radnom mjestu (Peer-learning): Učenje od kolega u primjeni neke vještine.
- Mentorstvo: Mentorstvo je kompleksan, interaktivan proces koji se odvija između osoba različitog nivoa iskustva i stručnosti, u kojem stručnije i iskusnije daju podršku manje iskusnim osobama kako bi postale efikasnije u radu i doprinijele ostvarenju svojih ličnih/osobnih i profesionalnih ciljeva. To je proces koji podrazumijeva povezivanje iskusnije i obučenije osobe (mentora) sa manje iskusnom osobom.



Koja su očekivanja od treninga? Koji daljni oblik edukacije je potreban za efikasno obavljanje zadataka?

<sup>13</sup> Crane Thomas, The Heart of Coaching, FTA Press, 2012

## II DIO

# Principi i motivacija učenja odraslih

### 2.1 NEKOLIKO BITNIH ZNAČAJKI

Jednu od najboljih izjava o tome kako odrasli uče zapisao je Konfučije (kineski filozof i mislilac): ***Ja čujem i zaboravim; Ja vidim i pamtim; Ja radim i razumijem***



Slika broj 3- Izjava kineskog filozofa Konfučija

Ove tri izjave Silberman je preradio u detaljniju izjavu tako što je osmislio Kred<sup>14</sup> o učenju:

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

Odrasli sami odlučuju šta je važno učiti i očekuju da će im naučeno odmah biti korisno, stoga je bitno da trener primjenjuje skup specifičnih principa koji su zasnovani na potrebama odraslih. U ovom priručniku usredsredit ćemo se na najčešće pominjane principe učenja<sup>15</sup> odraslih koji mogu pomoći trenerima i svima koji rade sa odraslima u prilagođavanju načina rada i razumijevanja odraslih polaznika:

<sup>14</sup> Silberman Mel, Active Training, 2006, San Francisco

<sup>15</sup> ToT: Adult Learning and Training Activities, Strasbourg, February 2006



- **Samostalnost i samousmjerenost:** Odrasli imaju punu slobodu da sami sebe usmjere i preuzimaju odgovornost za vlastito učenje. Zadatak trenera je da postigne polaznike da aktivno učestvuju u nastavi te da ih vodi ka znanju umjesto da im samo izlaže činjenice.
- **Iskustvo:** Odrasli, svjesno ili podsvjesno povezuju novo učenje s onim što već znaju. Oni procjenjuju nove informacije (deje/znanja) s obzirom na postojeće iskustvo. Zadatak trenera jeste da koristi iskustvo odraslih a ne da ignorira njihovo znanje.
- **Relevantnost:** Odrasli žele znati zašto nešto uče. Sadržaj treninga mora biti relevantan njihovim potrebama, a nova znanja moraju biti primjenjiva u svakodnevnom životu i radu. Zadatak trenera jeste da pažljivo odredi zadatke nastave koje odrasli mogu da primjene u svakodnevnom životu i radu.
- **Praktičnost:** Odrasli će se usredsrediti na aspekte nastave koji će im najviše koristiti u svakodnevnom radu. Zadatak trenera je da izbjegava suhoparno teorijsko izlaganje.
- **Multi-senzorno učenje:** Odraslina će učenje biti djelotvornije ako koriste više od jednog čula. Zadatak trenera da sadržaj teninga izvede primjenjujući nastavna sredstva koja omogućavaju korištenje više čula.
- **Poštovanje**<sup>16</sup> : Odrasli očekuju i zahtjevaju poštovanje. Zadatak trenera je da im ukaže uvažavanje njihovih ideja i mišljenja.
- **Ponavljanje:** Zadatak trenera jeste da podijeli nastavnu jedinicu na nekoliko manjih dijelova uvođenjem aktivnosti rezimiranja. Čuvena latinska poslovice 'Repetitio master studiorum est' odslikava ovaj princip.
- **Povratna informacija**<sup>17</sup> : Trener i polaznici treba da uspostave proces komunikacije koji se odvija u oba smjera. Povratna informacija je dvosmjerna komunikacija.

## 2.2 MOTIVACIJA ZA UČENJEM KOD ODRASLIH

Za uspješan trening, motivacija predstavlja ključni faktor i treba se posmatrati u kontekstu veze između ciljeva učenja, očekivanih ishoda učenja, nastavnih metoda kojima se planiraju ostvariti ciljevi učenja<sup>18</sup>. Zadatak trenera je da potakne prirodnu motivaciju kod polaznika, uzevši u obzir njegove potrebe, interese i emocije. Motivacija je unutarnja pokretačka snaga koja pokreće čovjeka na aktivnosti koje se usmjeravaju ka ostvarenju određenih ciljeva. To je ponašanje usmjereno ka cilju<sup>19</sup>. Odrasli su motivirani odvojiti energiju za učenje onoga što će im omogućiti rješavanje svakodnevnih za-

<sup>16</sup> Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Osnove učenje i poučavanja, Zagreb, 2012.

<sup>17</sup> ToT: Adult Learning and Training Activities, Strasbourg, February 2006

<sup>18</sup> Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Podučavanje odraslih, Regionalna mreža obrazovnih institucija, Zagreb 2012.

<sup>19</sup>ToT: Adult Learning and Training Activities, Strasbourg, February 2006

dataka ili stvarnih životnih problema. Intrinzična motivacija povezuje se sa unutarnjim poticajima (spontanost, interes, istraživanje i sl.), a ekstrinzična je određena nekim vanjskim faktorom kao što su dobre ocjene ili izbjegavanje negativnih posljedica<sup>20</sup>.

**Unutarnja motivacija (Intrinzična)**<sup>21</sup> – zavisi o prirodnim poticajima koji izvire iz same osobe. Učenje je motivirano željom za novim znanjem, vještinama i spoznajama. *Intrinzično motivirani polaznici usvajaju nastavne sadržaje bez naprezanja, bolje ih povezuju i primjenjuju u praksi te je trajnost usvojenih znanja i vještina veća.* Uloga trenera jeste da podstakne prirodnu motivaciju kod polaznika primjenom odgovarajućih nastavnih metoda, kao i vještina fasilitacije.

**Vanjska motivacija (Ekstrinzična)**<sup>22</sup> - zavisi o vanjskim poticajima koji određuju intenzitet i trajanje ponašanja osobe radi ostvarenja određenih ciljeva kojima se zadovoljavaju ekonomski i društveni motivi. Učenje je motivirano sticanjem određenih kompetencija radi dobivanja nagrade: dobre ocjene, novca, unapređenja. *Ekstrinzično motiviranim polaznicima sadržaj učenja nije privlačan pa se na njegovo usvajanje trebaju prisiljavati, što dovodi do površnosti, slabije povezanosti sadržaja i primjene u praksi te bržeg zaboravljanja.*

Istraživanja u oblasti obrazovanja ističu da postoje četiri bitna elementa<sup>23</sup> koja utiču na povećanje motivacije i pamćenja tokom procesa učenja. Ukoliko se u program obuke uključe sva četiri elementa, polaznici postaju više zainteresirani i uključeni u proces obuke i pamte ono što su čuli i što mogu iskoristiti u svakodnevnom životu. Sljedeći engleski akronim CLUE (ključ - op. prev.) opisuje ta četiri elementa i može pomoći u organizaciji treninga:

**C=Creative (Kreativnost u osmišljavanju programa obuke):** podrazumijeva izbor nastavnih metoda koje su interesantne, neobične i zanimljive polaznicima obuke.

**L=Linked (Povezanost programa obuke sa onim što polaznici već znaju):** povezivanje sadržaja obuke sa onim što polaznici obuke već znaju (sa sadašnjim i budućim životom i njihovim osobnim ciljevima). Omogućiti im izbor zadataka i aktivnosti tokom obuke.

---

<sup>20</sup> Knowles, Malcom S., Holton, Elwood F. III, & Swanson, Richard A. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (6 th ed.). Burlington, MA: Elsevier

<sup>21</sup> Costa Paulo, *Učenje odraslih i trening veštine*, Strasbourg, 2006.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Bowman L. Sharon, *The ten-minute trainer, Essential resources for training and HR professionals*, Pfeiffer 2005



**U=Useful (Korisnost novog znanja):** Nove informacije su korisne za polaznika obuke ako su odmah primjenjive na poslu.

**E=Emotional (Empatija):** Pozitivna atmosfera u učionici

Primjenom CLUE elemenata programa obuke, polaznici će:

- *biti angažirani* u proces učenja na interaktivan i produktivan način
- *biti fokusirani* na ono što uče i kako isto mogu primjeniti u svakodnevnom životu
- *kreirati* sopstvene nastavne metode
- *pokazati* entuzijazam i interes za ono što uče
- *postavljati pitanja i diskutirati*
- *analizirati* novi materijal

Motivacijske tehnike u podučavanju odraslih moraju stalno biti prisutne u svim segmentima obuke:

- upoznavanje polaznika i uvođenje u nastavne sadržaje (različiti načini upoznavanja polaznika, probijanje leda)
- usvajanje, utvrđivanje i ponavljanje nastavnih sadržaja (interaktivne metode podučavanja, strategija suradničkog učenja)
- praćenje i vrednovanje (kvizovi, natjecanja)

## 2.3 Kolbov ciklus učenja i stilovi učenja

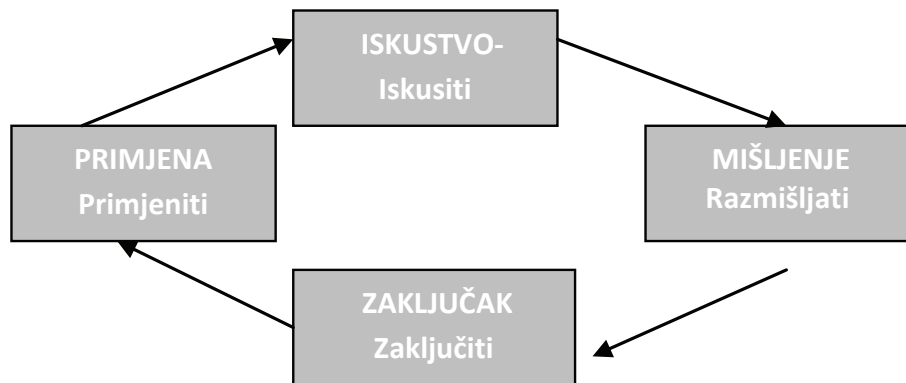
Stil učenja je način razmišljanja, obrade i razumijevanja informacija. Ne postoje dvije osobe koje uče na isti način. Zbog različitih stilova učenja bitno je da ih treneri prepoznaju i uvažavaju prilikom planiranja nastavnih aktivnosti te svoj stil prilagode potrebama polaznika. Rijedak je slučaj da pojedinac koristi isključivo jedan stil učenja, stoga se govori o stilu koji prevladava. Poznavanje stila učenja osobe kojoj predajete, a i vašeg, omogućava da se učenje usmjeri prema načinu koji najbolje odgovara.

### Učenje kroz iskustvo

Učenje kroz iskustvo u osnovi podrazumijeva "učenje kroz rad" i ono se događa kroz cijeli čovjekov život. Iskustveno učenje se bazira na premisi da ljudi efektivnije uče ako nešto rade, nego ako slušaju predavanje ili čitaju knjigu. Svaka osoba akumulira iskustvo aktivnošću. Svako od nas racionalizira iskustvo koje prikupljamo i na tom osnovu izvlačimo zaključke. Na osnovu zaključaka izvodimo pravila koja kasnije pokušavamo

primjeniti u sličnim situacijama. Na osnovu iskustva možemo reći da je ciklus učenja jedan proces koji se može podijeliti na sastavne dijelove. Prema Davidu Kolbu, taj proces učenja sastoji se iz četiri nezavisne etape:

Četiri stadija/etape u procesu učenja iz iskustva međusobno zavise jedan od drugog. Niti jedna etapa nema smisla, niti je od posebne koristi, ako je izolirana od ostalih. Možete početi sa bilo kog mjesta u krugu jer se svaka etapa uklapa u drugu.



Kolbov ciklus učenja. Izvor: Based on Jenkins (1988,43)<sup>24</sup>

Neko na primjer može da krene sa etape 2, tako što će da usvoji neke informacije i razmisli o njima prije nego dođe do određenih zaključaka potrebnih za etapu 3 i prije nego što odluči kako da ih primjeni na etapu 4<sup>25</sup>. Međutim, u praksi se najviše koriste opisi za stilove učenja koje su opisali *Peter Honey i Alan Mumford*<sup>26</sup>. Oni su, kao analitičari stilova učenja, identificirali 4 stila koja se i poklapaju sa Kolbovim fazama učenja:

STIL UČENJA	ATRIBUTI	AKTIVNOSTI KOJE NAJVIŠE ODGOVARAJU TOKOM PREDAVANJA
<b>AKTIVISTI</b>	Aktivisti su osobe koje uče u hodu. Oni uživaju u novim izazovima.	Bujice ideja Rješavanje problema Grupna diskusija Natjecanja Igre uloga
<b>TEORETIČARI</b>	Vole teoriju i skloni su perfekcionizmu. Vole da analiziraju i plasiraju informaciju na sistematičan i logičan način.	Statistika Priče Citiranje Puno analitičkih informacija Primjenjive teorije
<b>PRAGMATIČARI</b>	Pragmatičari vole da eksperimentiraju sa novim idejama, pristupima i konceptima i uvjere se da li funkcioniraju. Vole sve što nauče da primjene u praksi	Studij slučaja Rješavanje problema Diskusija
<b>MISLIOCI</b>	Mislioci uče posmatrajući i razmišljajući. Oni prikupljaju podatke, razmišljaju o njima i onda donose zaključke	Diskusija u paru Upitnici za samoprocjenu znanja Koučing Intervjui Povratne informacije

<sup>24</sup> Preuzeto sa <http://www2.glos.ac.uk>, posljednja posjeta 06.11.2013. godine

<sup>25</sup> HR Akademija: Trening i razvoj, Consulteam, Beograd, 2012. godine

<sup>26</sup> Preuzeto sa <http://www2.le.ac.uk/departments/gradschool/training/eresources/teaching/theories/honey-mumford>, posljednja posjeta 07. 11. 2013. godine

Ipak, nijedan od ova četiri stila nije isključiv. Sasvim je moguće da jedna osoba bude istovremeno mislilac i teoretičar a neko drugi aktivista/pragmatičar, mislilac/pragmatičar ili čak teoretičar/pragmatičar. Također, stil učenja je kategorija koja se mijenja u zavisnosti od teme, iskustva, konteksta u kojem se uči, stepena zainteresiranosti i slično<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Dduć Radmila, Velat Dubravka, Aktivna obuka-Priručnik za trenere/ice, Beograd 2008.

## III DIO

# NASTAVNE METODE PODUČAVANJA ODRASLIH

### 3.1 NASTAVNE METODE

Nastavne metode se definiraju kao *tehnike, procedure i postupci koji se koriste u izvođenju nastave*<sup>28</sup>. Svrha nastavnih metoda je fasilitacija procesa usvajanja znanja, pomoć polaznicima da lakše ostvare zadatke nastave. Metode su postupci koji bi trebali omogućiti da se predavač-trener i polaznik na određen način bave jednom tematikom. Nastavne metode imaju i prednosti i nedostatke. Nekima jedna metoda odlično leži, a drugi ne mogu zamisliti da na taj način izvedu trening. Zbog različitih stilova učenja, vrlo je važno da se koriste i različite metode učenja. Odmak od tradicionalne uloge nastavnika-predavača, strukturirana i ciljno orijentirana komunikacija koja podrazumijeva uključivanje svakog sudionika te interaktivne metode podučavanja osnovna su obilježja aktivne obuke. Za izbor odgovarajuće metode potrebno je poznavati prednosti i nedostatke različitih nastavnih metoda te uzeti u obzir neke kriterije koji odgovaraju na sljedeća pitanja:

1. *Odgovara li metoda postavljenom cilju i vodi li razvijanju vještina, znanja ili sposobnosti?*
2. *Da li izabrana metoda omogućuje uključivanje različitih stilova učenja?*
3. *Koliko je vremena, prostora i materijala potrebno za provedbu izabrane metode?*
4. *Koji nivo predznanja i vještina zahtjeva određena metoda?*
5. *Da li metoda odgovara stilu podučavanja nastavnika?*
6. *Zahtjeva li provođenje te metode aktivnost polaznika?*

U nastavku teksta navedene su karakteristike najčešće primjenjenljivih nastavnih metoda:

---

<sup>28</sup> *Approches Pédagogiques, Infrastructure pour la pratique de l'enseignement*, preuzetao sa <http://www.education.gov.sk.ca/approche>, posljednja posjeta 15.09.2013.

### *Predavanje*

**Šta je predavanje:** Usmeno izlaganje sadržaja, teorijski aspekt nastavnog sadržaja.

**Kako:** Verbalnim prenošenjem nastavnog sadržaja

**Prednosti:** Velika količina informacija u kratkom vremenu

**Mane:** Monotonost, teško se održava koncentracija polaznika. Nema puno prostora za komunikaciju

### *Prezentacija*

**Šta je prezentacija:** Prenos informacija uz pomoć vizualnih nastavnih sredstava

**Kako:** Verbalnim prenošenjem nastavnog sadržaja uz pomoć vizuelnih nastavnih sredstava

**Prednosti:** Uspješna sa većim brojem polaznika, multisenzorno učenje

**Mane:** Pasivnost polaznika, jednosmjerna komunikacija, skupa oprema

### *Modificirano predavanje*

**Šta je modificirano predavanje:** Nastavna metoda u kojoj trener/predavač usmeno izlaže sadržaj uključujući polaznike

**Kako:** Verbalnim prenošenjem nastavnog sadržaja uz uključivanje polaznika postavljanjem pitanja

**Prednosti:** Lako se priprema i planira, uspješna u velikim skupinama

**Mane:** Pasivnost polaznika zbog otežane koncentracije, nepogodna za razvoj vještina

### *Bujica ideja*

**Šta je bujica ideja:** Nastavna metoda čijom primjenom nastaje veliki broj ideja koje služe kao polazište za kratku diskusiju.

**Kako:** Predstavljanjem teme, poticanjem polaznika za formiranje ključnih riječi koje se klasificiraju i osnova su za diskusiju kojom se dolazi do rješenja.

**Prednosti:** Potiče interes i aktivnost polaznika, oslanjanje na njihovo iskustvo i znanje, mogućnost kreiranja neobičnih rješenja.

**Mane:** Kratkotrajnost, ne uključuje sve polaznike

### *Grupna diskusija*

**Šta je grupna diskusija:** Aktivna nastavna metoda koja se oslanja na sudjelovanje i interakciju polaznika koji raspravljaju o određenoj temi.

**Kako:** Predstavljanjem teme i pružanjem mogućnosti polaznicima da o njoj diskutiraju. Predavač je u ulozi fasilitatora.

**Prednosti:** Potiče interes i aktivnost polaznika. Mogućnost kreiranja neobičnih rješenja problema. Omogućuje kritiziranje stava ili mišljenja, a ne osobe. Unapređenje komunikacijskih i socijalnih vještina

**Nedostaci:** Zahtjeva puno vremena, teško se kontrolira. Iziskuju pažljivo planiranje.

### *Simulacija*

**Šta je simulacija:** Nastavna metoda kojom se simuliraju stvarne životne situacije

**Kako:** Pružanjem scenarija stvarne životne situacije i davanjem uputa polaznicima da se ponašaju kao da se nalaze u takvoj situaciji. Prilagodljiva je polaznicima koji najbolje uče iz iskustva.

**Prednosti:** Uvježbavaju se tehničke, mehaničke i operativne vještine nužne u radu. Primjenjuje se iskustveno učenje što polaznike čini odgovornim za učenje u nastavnom procesu.

**Mane:** Metoda zahtjeva veću pripremu i analizu nakon vježbe.

### *Igra uloga*

**Šta je igra uloga:** Nastavna metoda u kojoj polaznici glume situacije iz stvarnog života te vježbaju nove oblike ponašanja koje mogu primjenjivati u poslu.

**Kako:** Pružanjem odgovarajućeg scenarija stvarne situacije i davanjem uputa polaznicima da se ponašaju kao da se nalaze u takvoj situaciji.

**Prednosti:** Simulira stvarni svijet, polaznici su aktivni, imaju mogućnost sagledavanja svijeta iz druge perspektive.

**Mane:** Teško se standardizira i kontrolira. Potrebno duže vrijeme za analizu nakon završetka vježbe.

### *Studij slučaja*

**Šta je studij slučaja:** Nastavna metoda koja omogućuje uvid u određenu problemsku situaciju, uključuje skupnu diskusiju te dovodi do generalizacije.

**Kako:** Predstavljanjem teme i pružanjem mogućnosti da je polaznici analiziraju.

**Prednosti:** Razvija sposobnost kritičkog razmišljanja i rješavanja problema.

**Mane:** Teško ju je kontrolirati. Treba biti jasno razrađena sa jasnim uputama.

### *Igra*

**Šta je igra:** Metoda kojom se ponavlja nastavni sadržaj suradnjom polaznika.

**Kako:** Predstavljanjem igre i njenih pravila te davanjem uputa.

**Prednosti:** Razvija socijalne vještine, omogućuje igru kroz zabavu.

**Mane:** Zahtjeva mnogo vremena za pripremu i analizu nakon vježbe. Postoji manja opasnost za postizanje negativne atmosfere.

### *Demonstracija*

**Šta je demonstracija:** Metoda kojom predavač/trener izvodi i pokazuje način izrade zadatka ili vještine.

**Kako:** Pokazivanjem kako se zadatak izvodi i pružanjem mogućnosti da polaznici vježbaju izvođenje.

**Prednosti:** Aktivan oblik učenja. Povezuje teoriju i praksu.

**Mane:** Postoji opasnost da sama demonstracija više zaokupi polaznike od teme koja se pokušava predložiti

## 3.2 AKTIVNOSTI I VJEŽBE

Uvodne vježbe (LEDOLOMCI) predstavljaju značajan element svakog programa obuke. Kreiranje aktivnosti i vježbi je ključni dio pripreme radionice. Vježbe služe za provjeru znanja stečenog kroz aktivno učenje. Sve vježbe trebaju imati cilj koji se odnosi na specifične tematske module i ukupne ciljeve učenja. Svrha trening vježbi je pružanje prilike učesnicima radionice da u potpunosti savladaju materiju koja nije u potpunosti shvaćena.



*Svaka pojedinačna vježba treba imati cilj i treba biti integrirana sa informacijama predstavljenim u tematskim modulima. (pogledati prilog 4).*

Kao generalno pravilo, priprema se jedna vježba po svakoj primarnoj temi. Postoji puno opcija za kreiranje vježbi. Ključ je KREATIVNOST. Posebno je važno da trener pripremi i nekoliko dodatnih vježbi za povećanje aktivnosti i zainteresiranosti polaznika. U nastavku teksta predstavljamo primjere nekih kratkotrajnih vježbi koje mogu poslužiti u vašem daljem radu:

### **UPOZNAVANJE:**

Uvodna aktivnost ili ledolomac koja pomaže u uspostavljanju komunikacije među sudionicima s fokusom na:

...to šta sudionici znanju i šta žele da saznaju na obuci (očekivanja)

...međusobnu razmjenu osobnih informacija (upoznavanje)

**Potrebni materijal:** Za većinu ovih aktivnosti nije potreban dodatni materijal osim papira, index blokova, hemijskih olovaka i flomastera.

**Raspored u učionici:** Nije neophodan poseban raspored stolica u učionici

**Veličina grupe:** Do 30 sudionika

### **Primjeri za instrukcije za korištenje ledolomaca:**

1. Predstavite se kolegi koji sjedi do vas i razmijenite informaciju o očekivanju od obuke.
2. Na kartici papira napišite tri stvari koje želite čuti na današnjoj obuci.
3. Na kartici papira napišite nešto što znate o današnjoj temi i ujedno napišite koji je vaš osobni cilj za pohađanje ove obuke.
4. Recite jedan broj od 1 do 10. Sada navedite šta sve znate o današnjoj temi.

### **RAZMISLI I NAPIŠI - SUMIRANJE NAUČENOG**

Tokom ove aktivnosti, polaznici obuke u kratkom periodu vremena razmišljaju o onome šta su naučili i zapisuju sve što su zapamtili.

**Potrebni materijal:** Za realizaciju ove aktivnosti nije potreban dodatni materijal osim papira, index blokova, hemijskih olovaka i flomastera, post-it papirića, zidnog papira.

**Raspored u učionici:** Nije neophodan poseban raspored stolica u učionici

**Veličina grupe:** Do 30 sudionika



**Primjeri:**

1. Razmislite o nastavnoj jedinici koju smo prešli i napravite rezime o savladanom znanju u jednoj rečenici.
2. Razmislite o ovome što ste čuli/naučili. Ukoliko biste trebali tu informaciju prenijeti drugoj osobi, molimo da osmislite rečenicu u kojoj biste naglasili značaj onog što ste naučili?
3. Nakon završene prve nastavne jedinice molim da napravite akcioni plan kojim ćete definirati na koji ćete način primjeniti stečeno znanje.
4. Ukoliko imate pitanja za nastavnu jedinicu koja je predmet današnje obuke, molimo da ih ispišete na post-it papir i potom zalijepite na zidni papir.

**ODGOVORI NA PITANJA-PROVJERA ZNANJA**

**Potrebni materijal:** Za većinu ovih aktivnosti potrebno je imati pripremljeno pitanje koje se odnosi na temu iz prezentacije

**Raspored u učionici:** Nije neophodan poseban raspored stolica u učionici

**Veličina grupe:** Do 30 sudionika

1. Postavite pitanje na zidnom papiru ili na drugom mjestu koje je vidljivo. Posljednja osoba u grupi/redu počev od lijeve strane odgovara na postavljena pitanja. Ostali sudionici komentiraju odgovore.
2. Izaberite osobu u grupi koja će navesti tri stvari koje je naučila sa sadašnje obuke. Učesnici ostalih grupa postavljaju pitanja te tri izjave. Pitanja se ispisuju na flipchartu.

**KAKO SE OSJEĆAM NA KRAJU OBUKE?**

**Potrebni materijal:** flipchart, post-it papirići , hemijske olovke, flomasteri

**Raspored u učionici:** Nije neophodan poseban raspored stolica u učionici

**Veličina grupe:** Do 30 sudionika

**Primjeri:**

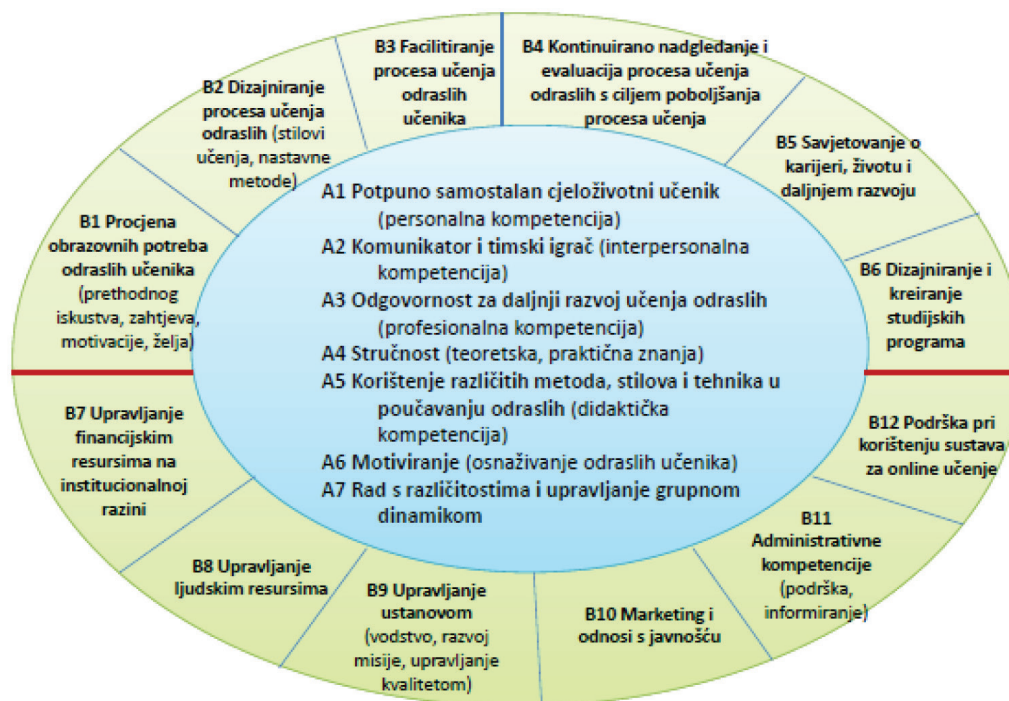
polaznici pišu izjave kako se osjećaju prvi dan na treningu. Svi papirići se lijepo na flipchart. Nakon toga polaznici pišu svoje mišljenje kako se osjeća trener prvog dana. Te papiriće zalijepite u drugu kolonu na flipchart-u. Pokušajte naći paralelna mišljenja. Kratko komentirajte svoje osjećaje i to povežite sa zajedničkom odgovornošću za uspjeh .

## IV DIO

# UPRAVLJANJE OBUKOM

### 4.1 ULOGA TRENERA U CIKLUSU OBUKE

Uloga trenera je osnova za uspjeh bilo koje obuke, radionice, seminara. Trener mora biti spreman da donese svoje vještine, ideje i entuzijazam grupi. Za razliku od koncepta nastavnika koji učenicima pomažu da razviju opće intelektualne i analitičke vještine, treneri pomažu učenicima da nauče konkretne vještine i procese tako da mogu da primjene novo stečeno znanje na svoju organizaciju. Trener treba biti spreman da **njeguje i razvija mnoštvo vještina i ličnih karakteristika kao što su prikazane na slici 4<sup>29</sup>**(A1-A7). Ovo je najnovija studija o andragoškim kompetencijama koju je na zahtjev Europske komisije izradila firma Reasearch voor Beleid 2010. godine



Key competences for adult learning professionals, Research voor Beleid (2010)

Slika 4. Ključne kompetencije trenera u andragoškom sistemu podučavanja  
Izvor: <http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/2010/keycomp.pdf>

<sup>29</sup> Key competences for adult learning professionals, preuzeto sa <http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/2010/keycomp.pdf>, posljednja posjeta 15.09.2013. godine

Opće kompetencije (A) su osobenosti koje su relevantne za izvedbu aktivnosti u oblasti učenja odraslih. Svaki profesionalac koji se bavi obukom treba da posjeduje kompetencije od A1-A7.

Specifične kompetencije (B) se odnose na posebne aktivnosti (fasilitacija učenja, upravljanje institutom za obuku, i sl.) i poslove u potpori organizacije procesa učenja.

## 4.2 TRENERSKI PAR

Ko-trening može biti zadovoljstvo i za trenere i za učesnike<sup>30</sup>. Treneri mogu isprobavati ideje, dobiti podršku i povratnu informaciju, odmoriti se, upiti energiju od kolega trenera i mogu jedan drugoga zamijeniti kad stvari krenu kako ne treba. Učesnici pred sobom imaju nekoliko različitih, živih audio-vizuelnih "sredstava", što poboljšava dinamizam i raznovrsnost seminara. Dodatno prisustvo dva trenera omogućuje bolje praćenje učesnika, njihovih reakcija, identificiranje potreba za fleksibilnošću u toku obuke.

Da bi ko-trening bio dobrobit za učesnike, važno je da se pridržavamo osnovnih principa

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

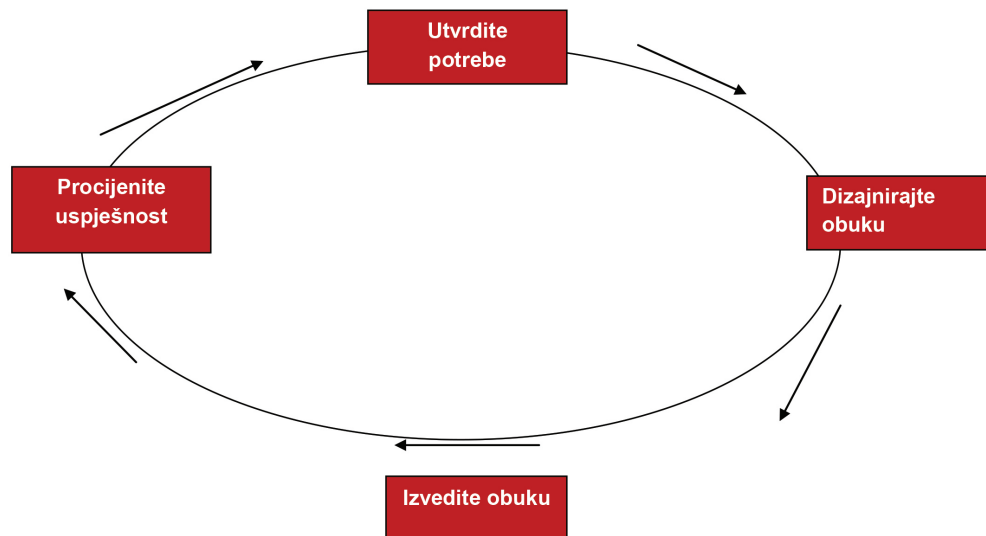
<sup>30</sup> Duduć Radmila, Velat Dubravka, Aktivna obuka-Priručnik za trenere/ice, Beograd 2008.

### 4.3 SISTEMATSKI PRISTUP OBUCI

Sistem obuke i usavršavanje čini niz različitih faza, koje se međusobno dopunjuju i čine smislenu cjelinu. Sistematski model obuke se sastoji od četiri ključna koraka (faze):

- 1. Analiza potreba za obukom**
- 2. Dizajn i razvoj programa obuke**
- 3. Izvođenje obuke**
- 4. Ocjena uspješnosti obuke**

Svaki korak predstavlja preduslov za uspješno izvođenje naredne faze ciklusa obuke



Slika 5. Model sistematskog pristupa obuci

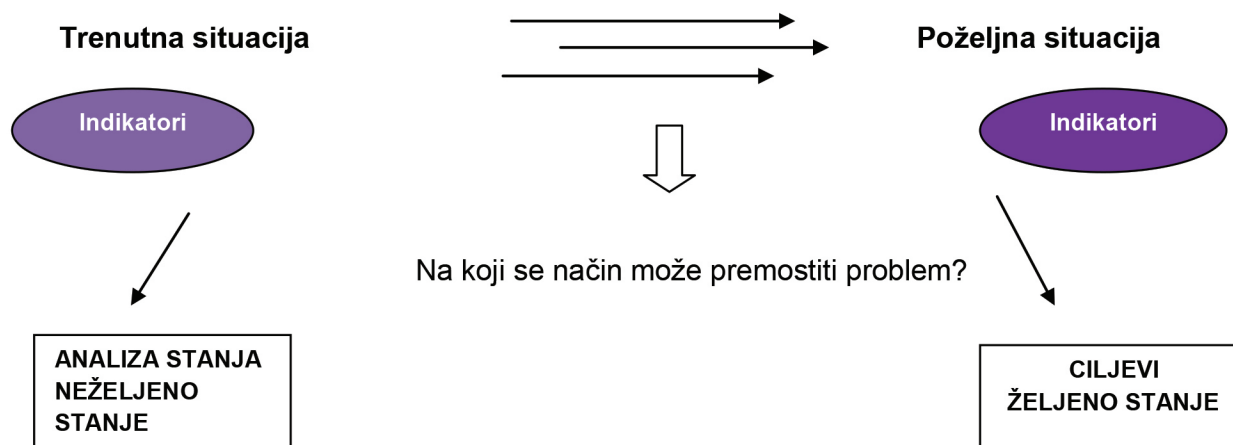
Sistematski pristup obuci omogućava<sup>31</sup>:

- obuku povezanu sa radom i sposobnostima uposlenih, pri čemu bi dobijanjem novog znanja i sposobnosti postigli standarde potrebne za odgovarajuću radnu uspješnost
- usklađenost sadržaja obuke sa ciljevima usavršavanja
- praćenje izrade i sprovođenje plana i programa obuke i njegovo prilagođavanje
- evaluaciju koja omogućava konstantan razvoj
- sistematičnost i odgovornost koja se zahtijeva od organizatora i realizatora obuke

<sup>31</sup>Miglič Gozdana, Analiza potreba za stručnim usavršavanjem - Sprovođenje sistematskog usavršavanja i razvoja u državnoj upravi, Uprava za kadrove Crne Gore

### 4.3.1 ANALIZA POTREBA ZA OBUKOM

Analiza potreba za obukom (engleska skraćenica „TNA” – Training Needs Analysis”) je jedan od ključnih preduslova da obuka bude uspješna. Ova faza ima dva ključna cilja: da utvrdi koji problem je stvorio potrebu za obukom i da li je obuka pravo rješenje. Analiza potreba za obukom se može definirati kao proces *identificiranja problema koji mogu biti riješeni u cijelosti ili djelimično putem obuka*<sup>32</sup>. Potreba za obukom zapravo predstavlja utvrđivanje raskoraka između trenutnog i poželjnog nivoa znanja i vještina (slika 6). Svrha i ciljevi obuke mogu se ostvariti samo ukoliko su potrebe za učenjem sistematski identificirane i analizirane.



Slika 6. Analiza neželjenog i željenog stanja ("Gap analiza")<sup>33</sup>

Analiza potreba za obukom treba postati sastavni dio poslova kadrovskih službi ili odjeljenja u organima državne službe i mora biti sistematična i povezana sa drugim segmentima upravljanja ljudskim resursima (ocjenjivanje, napredovanje u karijeri i slično).

Za realiziranje potreba za obukom državnih službenika i namještenika, organi državne službe bi trebali imati smjernice za izradu programa i odrediti postupke potrebne za ocjenjivanje tih potreba, jer obuka predstavlja investiranje sredstava u razvoj kadrova, pa bi kao i svaka druga investicija trebala biti pražljivo odmjerena. U pravilu, trebala bi biti odobrena obuka kojom se razvijaju vještine i znanja uposlenih, koja pomažu zaposlenim da na što efikasniji način doprinesu ostvarenju ciljeva misije i vizije same organizacije.

U cilju prevazilaženja nesklada između potreba za obukom pojedinca i organizacije, preporučuje se analiza potreba za obukom na tri nivoa:

<sup>32</sup>Goldstein, I.L. (1993), Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation. 3rd ed., Monterey: Brooks/Cole.

<sup>33</sup>Vandenbruaene Peter, The Quest for Quality in organizing Training and Learning interventions within the civil service, Sarajevo, May 2013

- **Organizacione potrebe** – za organizaciju u cjelini radi ispunjavanja strateških ciljeva organizacije

- **Grupne potrebe (radna oblast)** – za odsjeke, timove, grupe unutar organizacija radi ispunjavanja ciljeva odjela i odsjeka

- **Individualne potrebe** – za zaposlene pojedinačno, radi jačanja ličnih kompetencija u cilju ispunjavanja obaveza na radnom mjestu.

Ova tri nivoa su međusobno povezana i proces analize se može odvijati u oba smjera: od organizacionog ka individualnom i od individualnog ka organizacionom nivou.

Na potrebe obuke uposlenih može ukazati: izmjena zakona i podzakonskih akata, problemi radnog učinka, promjena misije u organu državne službe i uvođenje novih radnih mjesta, modernizacija opreme, nove tehnologije, razvoj karijere i slično.

Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine, u suradnji sa organima državne službe u FBiH, periodično provodi aktivnosti oko utvrđivanja stvarnih potreba za sticanjem novih znanja i vještina neophodnih za efikasno obavljanje poslova. Primjer upitnika o procjeni potreba za obukom na organizacionom nivou se nalazi u dijelu priručnika „Prilozi”.

Postoji mnogo načina pomoću kojih možete utvrditi stvarne potrebe za obukom, a izbor metoda će zavisiti od vremena i novca koji su vam na raspolaganju.

U procesu analize potrebe za obukom posebno je važno imati na umu i odgovore na sljedeća pitanja:

- **Šta** želimo analizirati/intervjuirati?
- **Ko** je zainteresirana strana/ koga ćemo intervjuirati?
- **Kako** ćemo analizirati zahtjev/identificirati problem/sakupiti informaciju (putem upitnika, ankete, intervjuja, posmatranja, fokus grupe ili slično)
- **Kada** planirano početi sa aktivnostima?
- **Zašto** (šta će se desiti ukoliko ne napravimo analizu?)

Utvrđivanje potreba učesnika obuke za sticanjem znanja je ključni preduslov da obuka bude uspješna. U zavisnosti od toga koliko su vam dostupni podaci o učesnicima prije obuke, identificiranje potreba učesnika za sticanjem znanja koja žele postići tokom obuke se može utvrditi različitim metodama:



- učesnici ispunjavaju upitnike prije seminara
- kratak razgovor sa osobama odgovornim za obuku
- selektivni intervjui telefonom sa reprezentativnim uzorkom učesnika
- organizirati grupnu diskusiju o sadržaju seminara i pitati šta se od njega očekuje
- zamoliti učesnike da na ceduljici napišu šta žele da dobiju od programa, a onda tražiti od njih da radeći u grupama svrstaju te ceduljice po kategorijama potreba.

Pored potreba za znanjem, u ovoj fazi ciklusa obuke je potrebno razmotriti i određene fizičke potrebe u smislu broja učesnika obuke, prostora u kome će se odvijati obuka kao i potrebe za uspostavljanjem odnosa sa drugima u grupi.

Neutvrđivanje potreba za obukom na organizacionom, operativnom i individualnom nivou je osnovni uzrok koji dovodi do toga da rezultati obuke ne doprinose povećanju radne učinkovitosti i efikasnosti. Jedan od razloga neadekvatnog utvrđivanja potreba za obukom državnih službenika je i nedostatak teorijskog znanja i praktičnog iskustva u ovoj oblasti. Zbog toga, Agencija čini stalne napore na unapređenju suradnje sa organima državne službe, u cilju utvrđivanja stvarnih potreba za obukom i unapređenju kvaliteta cjelokupnog procesa obučavanja državnih službenika.

#### 4.3.2 ODREĐIVANJE SVRHE I CILJA OBUKE

*„Ako imate poteškoća u mjerenju rezultata nastave, vjerovatno ih u samom startu niste dovoljno jasno napisali”<sup>34</sup>*

Nakon što utvrdite potrebe učesnika za obukom i prije nego što krenete da planirate šta ćete reći u svojoj prezentaciji, trebate znati odgovore na nekoliko pitanja u vezi sa svrhom i ciljevima obuke. Naprimjer, šta je svrha? Šta bi željeli da polaznici postignu po završetku obuke u smislu znanja, vještina ili promjene stavova?

**Svrha obuke** - opisuje ono što namjeravate obuhvatiti tokom obuke, te predstavlja općenit prikaz kojim se izražava šta trener želi da polaznici postignu tokom obuke.

##### **Primjeri:**

- Unapređenje znanja i vještina polaznika obuke o metodama podučavanja odraslih.
- Usavršavanje osnovnih vještina značajnih za izvođenje nastave.

<sup>34</sup>DiFID priručnik, Trening trenera, Sarajevo, 2008. godine

**Cilj obuke** je opis minimalno prihvatljivog znanja koje će polaznik usvojiti do kraja obuke i predstavlja jasnu izjavu o tome šta učesnici treba da dobiju tokom seminara u smislu znanja, vještina ili promjene stavova.

Osnovna **razlika između i svrhe i cilja** obuke je to što svrha obuke izražava na općenit i neodređen način šta trener želi da polaznici postignu tokom nastave, dok ciljevi obuke govore polaznicima šta treba da ostvare i na koji način da to postignu i koliko uspješno.

U zavisnosti od toga koju vrstu promjena želimo da postignemo kod učesnika, ciljevi se mogu formulirati na tri načina:

### **Ciljevi koji se odnose na usvajanje znanja /informacije/činjenice**

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

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

#### **Primjeri ovakvih ciljeva su:**

- Informirati polaznike obuke o napretku u vezi sa novim zakonskim propisima o dohotku.
- Upoznati učesnike obuke sa novinama u normativnoj praksi<sup>35</sup>.

### **Ciljevi koji se odnose na vještine**

Oni su prikladni kada želite da učesnici ovladaju novim vještinama ili unaprijede postojeće (fizičke, ili komunikacijske vještine, vještine za rješavanje problema, liderske vještine i slično). Za formulaciju ovih ciljeva upotrebljavati riječi poput:

- Primjeniti
- Uraditi
- Koristiti
- Kreirati
- Porediti
- Odlučiti
- Ocijeniti
- Planirati
- Analizirati
- Ispitati
- Sastaviti
- Pripremati
- Razviti<sup>36</sup>

#### **Primjeri ovakvih ciljeva:**

- Ocijeniti rad šalterskih radnika u situacijama kada se susreću sa neprijatnim situacijama
- Razviti vještine u vezi vođenja grupnih sesija, pripremanjem prezentacije ili predavanjem

<sup>35</sup>Duduć Radmila, Velat Dubravka, Aktivna obuka-Priručnik za trenere/ice, Beograd 2008.

<sup>36</sup>Ibid.



## Ciljevi koji se odnose na stavove

Oni su prikladni kada želite da utičete na ponašanje, stavove ili uvjerenja vaših slušatelja. Promjene stavova su najteže za učenje i ocjenjivanje.

### Primjeri ovakvih ciljeva:

- Senzibilirati učesnike na probleme osoba sa invaliditetom
- Uvjeriti učesnike u važnost uvođenja informacionih tehnologija

Pored općeg cilja trebate odrediti specifične ciljeve za svaki dio vaše prezentacije. Time postićete da svaki dio vaše prezentacije ima smisao i da uvijek znate u kojem pravcu razvijate prezentaciju. Može postojati više ciljeva kroz jednu prezentaciju. Može biti kombinacija informiranja i uvjeravanja, informiranja i ovladavanje vještinama i slično.

## Pravila koje treba primjeniti kod definiranja ciljeva:

- Konkretni cilj treba navesti šta će polaznik biti u stanju da radi po završetku obuke.
- Konkretni ciljevi trebaju na mjerljiv/jasan način opisivati ponašanje ili ishod.
- Precizno navesti koje će oblasti konkretni cilj obuhvatiti.
- Konkretni ciljevi bi trebali sadržavati standarde za određivanje prihvatljivih rezultata.
- Konkretni cilj bi trebao sadržavati postavljene uslove pod kojima polaznik treba na nedvojbjen način izložiti naučeno.

U literaturi sa engleskog govornog područja se dominantno koristi akronim SMART (eng. pametni) koji treba slijediti prilikom definiranja ciljeva/zadataka seminara

Specific	Specifični (određeni)
Measurable	Mjerljivi
Achievable	Dostižni
Relevant, Real	Relevantni, Realni
Timed	Vremenski određeni

Također ćete u literaturi često nailaziti na različite nivoe općenitosti prilikom korišćenja riječi „cilj”, ali je važno da znate da govorimo o onome šta očekujemo da se dogodi (rezultat) na kraju seminara, radionice, obuke.

### 4.3.3. DIZAJNIRANJE OBUKE

Kada su utvrđeni ciljevi obuke, sljedeći korak je pristupanje samom dizajniranju obuke. Dizajniranje zahtijeva puno vremena i razmišljanja i trebalo bi mu posvetiti dosta vremena prije samog treninga. Zbog toga je bitno tokom pripreme odrediti ključne dijelove obuke, odnosno ključne stvari koje publika treba znati. Najčešći problem predstavlja previše prikupljenog materijala i informacija pa je stoga neophodno odrediti koji dio predavanja ili vježbi mogu biti izostavljene tokom predavanja, ako se ispostavi da nema dovoljno vremena za sve što je planirano<sup>37</sup>.

Na samom početku ove faze potrebno je odrediti broj dana tokom kojih će trajati obuka i kako će izgledati raspored za te dane. Model jednodnevne obuke koji je postao općeprihvaćen u praksi je podjela nastavne cjeline na tri nastavne jedinice/nastavna bloka sa vremenskim periodom između, u kome učesnici mogu nešto da primjene od onoga što su naučili. (*Pogledati nastavni plan i nastavni program u prilogu broj 1*). Kvalitet, a ne kvantitet je pravilo kojim se rukovodimo. Većina programa obuke koja se izvode nemaju jasno određene ciljeve i zacrtano pravilo šta se tim programom želi postići! Pristup predavača je pasivan uz korištenja neprikladnih zadataka i vježbi. U cilju prevazilaženja ovakvog pristupa izdvojiti ćemo **osam značajki**<sup>38</sup> za dizajn aktivnog programa kojeg karakterišu aktivnost, raznolikost i aktivno učešće sudionika.

1. **Moderirajte sadržaj obuke** - Vrlo često se dešava da treneri “ubace” mnoštvo informacija za predmetnu obuku. Cilj nije kvantitet već kvalitet informacija. U takvom slučaju rezultati učenja su minimalni jer većina učesnika zaboravi šta je bilo rečeno četiri sata nakon radionice. Najbolji pristup je biti selektivan, i izdvojiti ono što je potrebno naučiti/saznati od onog što je poželjno naučiti. Kada je sadržaj obuke dobro moderiran i osmišljen, onda treneru ostaje vremena da kreira aktivnosti koje demonstriraju, primjenjuju i reflektiraju ono što je naučeno.
2. **Balansirajte između afektivnog, bihevioralnog i kognitivnog učenja** ukoliko smatrate da polaznici ne trebaju samo da čuju nešto novo o temu već i da naučeno primjene na poslu
3. **Koristite razne nastavne metode** - jer odrasle osobe uče na različit način. Korištenjem raznih metoda svi će učesnici biti aktivni tokom cjelodnevnog obuke.

<sup>37</sup>Andrew Leight i Michael Maynard, Savršena prezentacija: Put i način da uspijete od prve,

<sup>38</sup>Mel Silberman, Active Training, A Handbook of Techniques, Designs, case Examples and Tips, Pfeiffer

4. **Omogućite grupno učešće** - podrazumijeva aktivno učešće. Nastavne metode prikladne za grupno učešće su simulacija raznih vježbi, igre uloga, studij slučaja.
5. **Osvrnite se na ekspertizu vaših sudionika** - jer svaki polaznik dolazi sa iskustvom koje direktno može biti primjenjivo.
6. **Uzmite u obzir vještine i ranije naučene koncepte vaših sudionika** koji pomažu redefiniranju vašeg dizajna.
7. **Rješavanje životnih problema** - kreirajte sadržaj na način da se riješe problemi sa kojima se učesnici suočavaju u svakodnevnom radu. Na taj način oni će biti više zainteresirani da prate tok obuke.
8. **Napravite akcioni plan za budućnost** – na kraju svake obuke učesnici će se pitati 'Šta sada'. Uspjeh svakog programa obuke se mjeri odgovorom na ovo pitanje. Da li je ovo što smo čuli primjenjivo na poslu

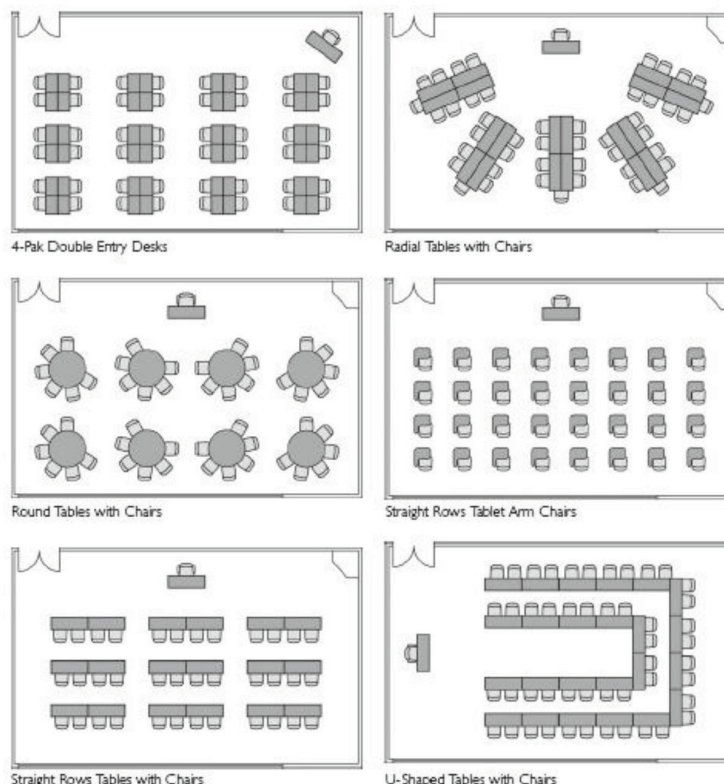
U uvodnom dijelu polaznike treba motivirati povezivanjem novog sa postojećim znanjem, obrazložiti zašto je tema važna i kako se može primijeniti kasnije. Nadalje, potrebno je osmisliti logičan tok obuke (slika 7), koje teme će se obrađivati, koliko vremena opredjeliti za svaku od njih, kojim redom će biti izlagane i kako će biti povezane. Obuka treba da bude na odgovarajućem nivou, a to znači prilagoditi količinu informacija učesnicima u skladu sa njihovim predznanjem o određenoj temi. Obuka obavezno mora imati zaključak. Često se dešava da treneri zbog nedostatka vremena i popuštanja pažnje učesnika malo posvećuju pažnje zaključku obuke, a to je pogrešno. Svrha zaključka je da podsjeti učesnike na ciljeve i glavne aspekte obuke i kratko i logično povezati već rečeno.

Svi elementi dizajna treba da su objedinjeni tako da obuka ima dinamiku, ritam, variranje tema i metoda obuke. Obuka treba da je uzbudljiva i da održi interesiranje učesnika.

#### 4.3.4. IZVEDBA OBUKE

### **PRVI KORAK** Osnovne potrebe za izvođenje obuke

Osim nužnih znanja i vještina za trenersku ulogu te određivanje sadržaja koji će se predstaviti polaznicima, pri osmišljavanju obuke potrebno je razmišljati i o fizičkim elementima nužnim za njegovu provedbu. Zadovoljavanje fizičkih uvjeta od ključnog je značaja za uspješno učenje. *Od velikog je značaja da trener zna u kojem će se prostoru voditi seminar, a prostor mora biti odgovarajući za provedbu seminara. Raspored namještaja mora unaprijed biti planiran* u zavisnosti o broju učesnika i potrebi izvedbe obuke.



Slika 8. Mogući razmještaj u sali za provedbu seminara<sup>39</sup>

Prostorija u kojoj se obuka izvodi mora biti prozračna i dovoljno svijetla. U slučaju da prostor nije u potpunosti adekvatan, trener će određivati više kraćih pauza. Od posebnog je značaja da trener sa sobom nosi sav pribor za provedbu obuke te da *unaprijed planira upotrebu tehničkih pomagala* koja mu se čine najprikladnijim. Na listi preferenci svakog trenera treba da se nađu sljedeće postavke

- U potpunosti adekvatano osvjetljenje
- Namještaj koji se lako može razmjestiti
- Pristup internetu
- Kablovi za prikopčavanje uređaja (laptopa i projektora)
- Slobodni zidovi za lijepljenje
- Ploče za pisanje

## **DRUGI KORAK** Suzbijanje treme

Ukoliko ste odradili procjenu potrebe za obukom, definirali ciljeve i moderirali sadržaj obuke sada ste spremni i za izvođenje obuke. Osmišljavanjem uvodnih vježbi zainteresirat ćete učesnike da se na samom početku aktivno uključe u program obuke. Dobro osmišljen program obuke na papiru neće imati rezultata ukoliko trener ne posjeduje tehnike/vještine prenošenja znanja.

U prirodi svakog trenera je da osjeća nervozu na početku obuke. Iz tog razloga je vrlo bitno dobro se pripremiti za izvođenje obuke, uključujući i pripremu detalja vezanih za samu izvedbu obuke.

Evo nekoliko praktičnih savjeta za suzbijanje treme i nervoze:

Prema rezultatima brojnih istraživanja, strah od javnog nastupa javlja se kod trideset procenata stanovništva. On predstavlja najčešću fobiju. Rendi Poš, nastavnik informatike na koledžu, živopisno je predstavio svoju tremu. On piše: "Imao sam grčeve, mučninu i dijareju. Radio sam do ponoći, zaspao, a onda se probudio u pet ujutru, sav u panici. Dio mene sumnjao je da ću uopće biti u stanju da održim govor"<sup>40</sup>.

**Priprema:** Ako ste dobro pripremljeni, imat ćete više samopouzdanja. Temeljnomo pripremom počete da usvajate informacije koje ćete prezentirati i bit će vam lakše da ih izgovarate svojim riječima kao improvizaciju, nego da ih čitate iz bilješki. Pripremanje za izvođenje obuke podrazumijeva i pripremu slajdova power point prezentacije (smjernice za izradu u prilogu broj 2), printanje materijala i radnih materijala, planiranje audiovizuelne opreme i prostora. Često dešava da se ovi detalji ne uzimaju u obzir te program obuke često krene pogrešnim smjerom.

**Vježba:** Što više vježbate, to ste opušteniji i bolje poznajete materiju o kojoj ćete pričati. Teorija socijalne facilitacije stvorila je istraživanja koja pokazuju da kada smo dobro pripremljeni i uvježbani, prisustvo publike zapravo će olakšati vaš nastup. S druge strane, ukoliko niste dovoljno pripremljeni publika će vas zbuniti postavljanjem pitanja<sup>41</sup>.

<sup>40</sup>Paush, R. The last lecture. New York: Hyperion, 2008.

<sup>41</sup>Detweiler, M. Para-verbal avoidance during public speaking. West Virginia University, 2005

**Fizička vježba:** Neposredno pred držanje govora počinje da se luči adrenalin i dolazi do različitih fizioloških promjena koje mogu da ometaju govor. Jedan od načina da umanjite efekat adrenalina na vaš sistem jeste da se popnete pješke uz stepenice prije nego što uđete u prostoriju. To će potrošiti dio suvišne energije, koja bi dovela do drhtanja ruku<sup>42</sup>.

**Savjet više:** Dodite sat vremena prije zakazanog vremena održavanja treninga kako biste stupili u kontakt sa polaznicima obuke prije početka nastave.

### **TREĆI KORAK** Prvih trideset minuta obuke

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

- U početnoj fazi izvođenja obuke od velikog je značaja upoznati učesnike o pravilima ponašanja (što se dozvoljava a što ne tokom programa obuke) i uputiti ih na sadržaj i ciljeve radionice i program rada. Početak radionice treba da sadrži osvrt na dnevni red. Pozovite polaznike da komentiraju sadržaj dnevnog reda i daju povratnu informaciju. Upoznajte ih sa dinamikom rada, vježbama i vremenskom trajanju pauza.
- Potvrdite svoj kredibilitet<sup>43</sup>- trener treba da kaže dovoljno o sebi da pokaže da je “kvalificiran” da stoji ispred grupe. Vodite računa da u našoj kulturi nije prihvatljivo pretjerano “samohvaljenje”, tako da izbor informacija koje ćete plasirati na samom početku treba da vas izbalansirano predstavi u najboljem svjetlu (a da istovremeno bude relevantno za učesnike).
- Uzmite u obzir potrebe učesnika: Učesnici trebaju znati zašto se od njih očekuje da nešto nauče.
- Ukoliko se opredijelite za interaktivan način rada, onda odmah na početku, pokažite učesnicima da će seminar biti dinamičan, a ritam brz time što će uvodna sesija biti kratka, što ćete se smjenjivati sa vašim ko-trenerom (ako je to moguće), koristeći različite modalitete kao uvod u raznovrsne aktivnosti koje potom slijede. Već tada naglasite da je seminar participativan i da se očekuje uključenost svih učesnika. Skrenite im pažnju da je odgovornost za učenje na njima i da vi kao trener donosite nova znanja i vještine, ali i da ste facilitator procesa učenja

<sup>42</sup>Tabs Stjuart, Komunikacija.Principi i konteksti. Clio, Beograd, 2013

<sup>43</sup>Duduć Radmila, Velat Dubravka, Aktivna obuka-Priručnik za trenere/ice, Beograd 2008.



- Nemojte suviše pričati: Duga priča dovodi do mentalnog “preopterećenja”
- Razdjelite priču na način da:
  - Postavljate pitanja radi donošenja zaključaka
  - Koristite vizuelna sredstva
  - Sumirajte na kraju da biste provjerili razumjevanje

### **ČETVRTI KORAK** Neželjene situacije tokom obuke

Svaki iskusan trener može vam prepričati anegdotu o situacijama tokom kojih je bilo teško ‘izaći na kraj’ sa pojedincem ili grupom učesnika. U nekim slučajevima trener postaje meta neprijatnih frustracija učesnika. Rezultat toga je nezainteresiranost za slušanje i program obuke često krene u pogrešnom smjeru.

**Primjer:** Menadžeri jedne farmaceutske kompanije odlučili su da svi njihovi zaposlenici pohađaju četvorosatni kurs menadžmenta u cilju efikasnije implementacije softverskog sistema upravljanja ljudskim resursima. Nije bilo izuzetaka; svaki je polaznik morao pohađati tu obuku, bez obzira da li će on ili ona koristiti softversku aplikaciju. Opća reakcija na tim sesijama je bila negativna. I treneri i polaznici bili su nezadovoljni, frustrirani.

Zašto baš frustracija izražena prema treneru? Naime, opće je pravilo da znate da neki polaznici ne dolaze na treninge zato što to oni žele. Zapravo, vrlo često se desi da dođu samo zato što to njihovi pretpotstavljeni žele ili se jednostavno žele skloniti od svakidašnjih obaveza i izaći iz kancelarije. U takvim situacijama trener otvoreno postavlja pitanja:

1. Zašto ste danas sa nama?
2. Zašto se tako danas osjećate?
3. Šta mislite da možete saznati od drugih iz grupe?
4. Šta nam možete doprinijeti?

Što više ohrabrujete polaznike da odgovore na postavljena pitanja, više ćete imati šanse da “umanjite njihovu ničim izazvanu frustraciju”. Negativna ponašanja posebnih individualaca može uticati na izvedbu cjelokupnog programa. Ukoliko trener koristi različite nastavne metode, negativna ponašanja pojedinaca mogla bi se u potpunosti izbjeći. U nastavku teksta slijede ometajuća ponašanja u grupi :

**Povučeni** - Nenametljiv i šutljiv. Najčešće ostaje po strani. Nerado izražava vlastito mišljenje.

---

<sup>44</sup>Ilić Mladen Zoretić Gordana, Izrada nastavnog plana i programa, Vježba, Zagreb, Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2012. godine

*Kako facilitirati:* Pustiti ga na miru ako nikome ne smeta, odnosno uputiti poticajni i ohrabrujući pogled. Može se direktno pitati da li ga zanima o čemu se razgovara.

**Šuškvavac sa strane** -Voli davati komentare na sve teme. Jednostavno se zakači za lapsus predavača te ima potrebu da prokomentira s prvom osobom koja mu je pri ruci.

*Kako facilitirati:* Takva se osoba može zaposliti nekim zadatkom. Može se zamoliti da kaže glasno to što šapuće jer su svi zainteresirani to da čuju.

**Brbljivac** - Ne ostavlja prostora za druge koji jedva dođu do riječi. Priča, priča zato što voli da ga drugi slušaju.

*Kako facilitirati:* Treba joj postavljati zatvorena pitanja. Treba joj dati neki zadatak, za vrijeme brainstorminga ili da pročita naglas uputstva.

**Nenametljivi sveznalac - ekspert** - Posebno je zadovoljan kada predavaču pokaže da posjeduje informaciju koju ovaj ne zna. Voli provocirati i kompromitirati stručnjake.

*Kako facilitirati:* Ovakvu osobu trebamo pitati za izvor njegove informacije. Ovakva osoba uglavnom ne zna izvor. Omogućite takvoj osobi da nešto ispriča o toj temi. Treba tražiti od njega da se ponaša u skladu sa pravilima grupe.

**Prepirko** - „Antiprotivan” je svemu što se kaže i zauzima stajalište suprotno od sugovornikovog. Ponekad to radi da bi srušio kredibilitet trenera u grupi.

*Kako facilitirati:* Ne treba se uvući u prepirku sa ovakvom osobom. Treba joj reći da znate da radite svoj posao. Zadržite svoj kredibilitet

#### 4.3.5 OCJENA USPJEŠNOSTI OBUKE

Ocjena uspješnosti je važna faza ciklusa obuke i važan element razvoja. Ona pruža informacije o tome u kojoj mjeri su ispunjeni utvrđeni ciljevi obuke. Evaluacijom obuke mjere se postignuti rezultati obuke, s tim da je vrlo bitno da se evaluacija planira u početnoj fazi pripreme obuke. Većina trenera koristi Donald Kirkpatrickov model evaluacije<sup>45</sup> koji je razvijen prije 40-tak godina. Metode za evaluaciju su upitnik, telefonski intervju, grupne diskusije/fokus grupe, dodavanje „palice” kad jedan učesnik kaže nešto o tome šta su naučili i onda predaje „palicu” slijedećem učesniku i tako dalje. U nastavku predstavljamo okvir za evaluaciju po Kirkpatricku i Phillipsu.

---

<sup>45</sup>Phillips j. Jack; Stone Drew Ron, How to measure training results, A practical guide to Tracking the Six key indicators, The McGraw, New York, 2000.



OKVIR ZA EVALUACIJU <sup>46</sup>		
Nivo 1 Reakcija	Fokus je na program obuke, trenera	Na ovom se nivou mjeri trenutno zadovoljstvo učesnika. Mogu se također mjeriti i planirane akcije nakon odslušane obuke (šta polaznici planiraju da rade)
Nivo 2 Ocjena stečenog znanja	Fokus je na učesnike i na primjenjene nastavne metode	Na ovom se nivou mjeri unapređenje znanja, usvajanje novih vještina, procedura, tehnika. Mjerenje se vrši putem kvantitativnih indikatora
Nivo 3 Ocjena ponašanja	Fokus je na učesnike, radno mjesto i nastavne metode primjenjene tokom procesa učenja.	Na ovom se nivou mjeri promjena ponašanja na radnom mjestu nakon odslušane obuke. Ocjena i mjerenje novostečenog znanja i vještina na radnom mjestu.
Nivo 4 Uticaj na organizaciju	Fokus je na uticaj procesa učenja na ispunjavanje organizacijskih ciljeva.	Na ovom se nivou mjeri uticaj treninga na organizaciju.
Nivo 5 Povrat na uložena sredstva ROI	Fokus je na novčanu korist kao rezultat treninga.	Na ovom se nivou mjeri novčana vrijednost uticaja treninga na poslovno okruženje u usporedbi sa troškovima treninga. Ovo pokazuje stvarnu vrijednost programa u smislu doprinosa strateškim ciljevima organizacije.
Nivo 6 Nematerijalna korist	Fokus je na dodanu vrijednost programa obuke u nematerijalnim uvjetima.	Nematerijalni podaci su podaci koji ne mogu ili ne bi trebali biti pretočeni u materijalne vrijednosti (nematerijalna korist: timski rad, umanjene konfliktne situacije, umanjen stres na poslu.

D  
v  
a  
  
n  
o  
v  
a  
  
n  
i  
v  
o  
a

<sup>46</sup>Ibid., str 8.

# V DIO UKRATKO O PREZENTACIJSKIM VJEŠTINAMA

## 5.1 PREZENTACIJSKI ZEN

Prema pisanju časopisa Wall Street Journal u svijetu se svakog dana pogleda oko tri-deset miliona power point prezentacija, a 78 posto rukovodilaca koji su učestvovali u ispitivanju zadrijemalo je na nekoj od skorašnjih korporacijskih prezentacija<sup>47</sup>. U nastavku teksta slijede praktični savjeti koji čine sastavni dio dobre prezentacije:

**Prezentacijski zen**<sup>48</sup>: Ukoliko želite da polaznici zapamte vaše izlaganje odradite prezentaciju jednostavno, sa neočekivanim momentima, izrazite konkretnost, vjerodostojnost, emocije i priče.

- **Jednostavnost** - imajte na umu da sve informacije svedete na suštinu. Sve ključne tačke i sadržaji koji ih podržavaju trebalo bi direktno da podržavaju vašu glavnu ideju. Neka vizuelna informacija bude što je više moguće jednostavnija. Nastojte da na svakom slajdu ne bude više od deset riječi, osim kada navodite citate i definicije.

- **Neočekivanost** - Iznenadite publiku. Novi stimulus privlači pažnju. Postavljajte pitanja ili napravite kratki kviz.

- **Konkretnost** - Budite konkretni

- **Vjerodostojnost** - Koristite podatke i statistiku, ali ih predstavite na razumljiv način

- **Emocije** - Ljudi nisu samo logična bića, već i psihološka. Umjesto grafikona sa brojem podataka, dodajte i fotografiju

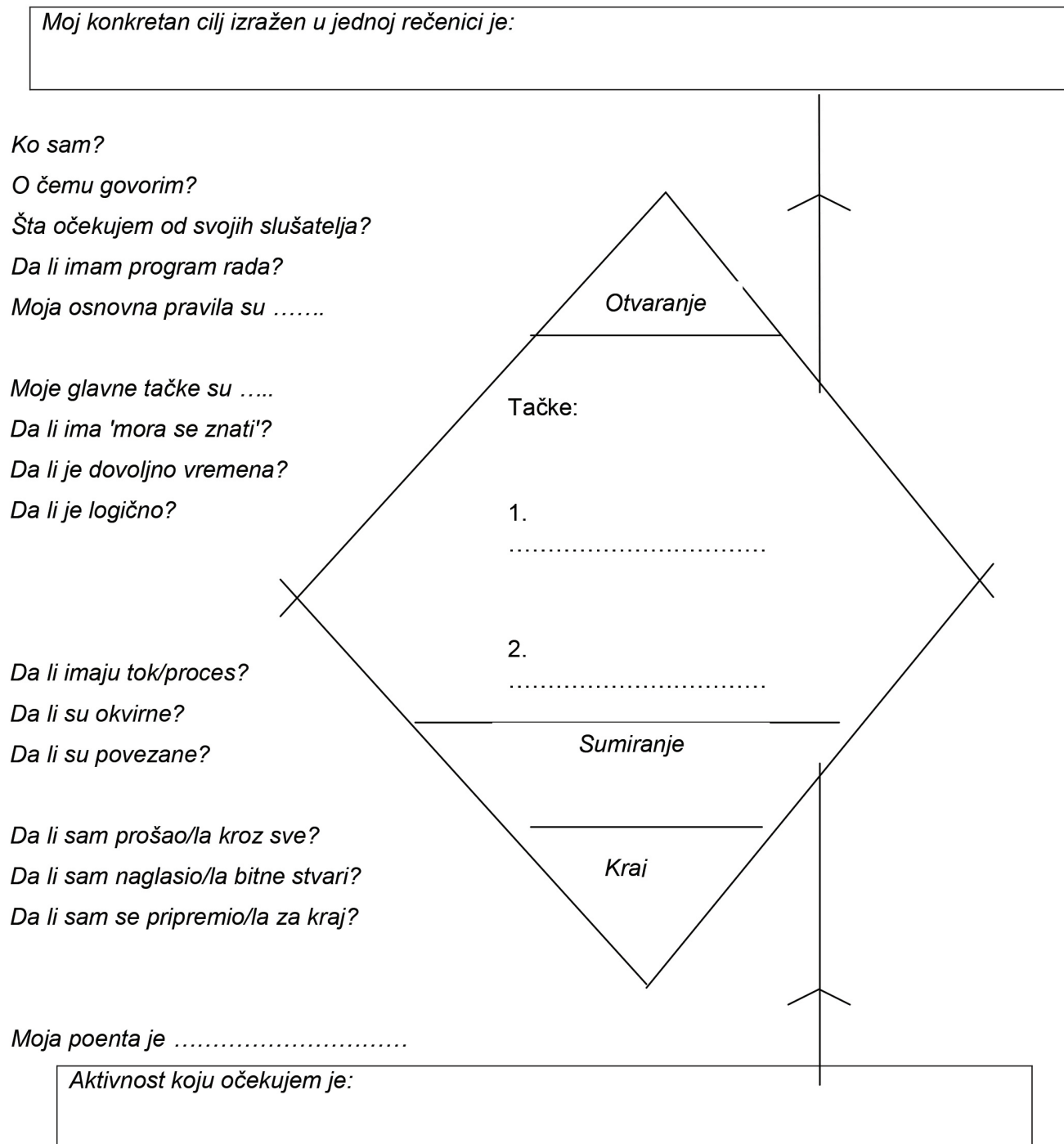
- **Priče** - Ispričajte svoja iskustva ili iskustva drugih osoba.

---

<sup>47</sup>Tabs Stjuart, Komunikacija: Principi i kontekst, Clio Beograd

<sup>48</sup>Garr Reynolds, Presentation Zen, Berkley, CA, 2008

**STRUKTURA PREZENTACIJE**



**Slika 7. Struktura prezentacije**

## 5.2 PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

Tokom sopstvenih edukacija sigurno ste imali priliku da vidite i čujete ljude koji imaju različite stilove prezentacije. Neki su vam se svidjeli više, a neki manje. Kada vam se sviđa način na koji radi neki predavač ili trener, sigurno ćete poželjeti da nešto od toga usvojite i sami. Pri tome uvijek vodite računa da iskoristite ono što mislite da je dobro za vas i da pri tome ostanete svoji, autentični.

### **Preporuke trenerima<sup>49</sup>:**

Već je spomenut značaj dobrog osjećaja koji trenera potiče na entuzijazam i osjećaj sigurnosti. Osim općeg izgleda – urednosti (**statičnih aspekata prezentacije**: obuhvaćaju izbor odgovarajuće odjeće, obuće, frizure, nakita, šminke), potrebno da se trener pobrine i za **dinamične aspekte prezentacije**, a to su: *verbalni i neverbalni*. Verbalni su aspekti vezani uz odabir riječi, govor i prikladan ton, pri čemu je potrebno paziti na paraverbalni jezik (poštapalice, razni zvukovi pri govoru i sl.). Neverbalni su aspekti: držanje, hod, mimika, pokreti tijela, kontakt očima razumnog trajanja, geste, smijeh. Govor tijela ili neverbalna komunikacija je originalni način komuniciranja, podsvjesna je fizička komunikacija i dalje vrlo važna za uspostavljanje i održavanje međusobnog odnosa među ljudima. U prezentaciji treba u određenoj mjeri unijeti svoje emocije. Dobra prezentacija je ona koja „pokreće” publiku. Takva prezentacija podstiče, izaziva, uzbuđuje, zabavlja publiku. Zato nastojte ispoljavati i svoja osjećanja prema temi o kojoj govorite. Imajte na umu da „ljude pokreću osjećanja, a ne činjenice”<sup>50</sup>. Veoma je važno da vjerujete u ono što govorite.

Ovdje su neki od primjera ponašanja koje treba izbjegavati:

- sjedenje na rubu stolca, na rubu stola;
- ljuljanje na stolcu, naslanjanje na stolac kao da se istežete;
- naslanjanje prema naprijed gornjim dijelom tijela, poduprijevši glavu objema rukama;
- odmahivanje glavom;
- pretjerano kimanje/mahanje glavom;
- prekrížene ruke na prsima, držanje ruku u džepovima, pretjerano mahanje rukama;

<sup>49</sup>UNDP Priručnik: Trening trenera, Sarajevo, april 2013. godine

<sup>50</sup>Leigh Andrew i Maynard Michael, Savršena prezentacija: Put i način da uspijete od prve, nezvanični prijevod

- čeprkanje po uhu, obrvama i sl.;
- dizanje obrva, gledanje u pod/strop;
- lupkanje nogom, prečesto šetanje po prostoriji;
- stalno gledanje u bilješke/prezentaciju ili čitanje bilješki/prezentacije;
- okretanje leđa polaznicima;
- pokazivanje olovkom/prezenterom/prstom u polaznike;
- nezainteresirani pogled prema polaznicima, gledanje samo u jednu tačku (polaznika), pogledavanje kroz prozor i sl.<sup>51</sup>.

### **Nekoliko savjeta za upotrebu jezika<sup>52</sup>:**

- Izbjegavajte žargon – Vaš jezik je jedna od vaših najznačajnijih snaga. Govorite pravilno, pristupačnim rječnikom, i izbjegavajte izraze za koje niste sigurni da ih učesnici znaju.
- Neka mozak bude brži od jezika (“Ispeci pa reci”) – Nemojte žuriti, vladajte scenom i neka vaše riječi prate vaše misli.
- Varirajte ritam, ali nikada ne žurite – Klonite se monotonosti i mijenjajte ritam prilagođavajući ga onome što govorite, pravite “dramske” pauze kada nešto naglašavate, zatim malo ubrzajte.
- Humor neka bude prikladan – Dobru atmosferu odlikuje i korištenje prikladnog humora. Duhovitost podstiče interesiranje učesnika i olakšava učenje. Važna je mjera i sa njim se ne smije pretjerati. U protivnom seminar može dobiti ton neozbiljnosti.
- Izbjegavajte standardne šale i viceve - anegdote i vaše iskustvo su bolji – Priču ilustrirajte anegdotama, sopstvenim i tuđim iskustvima. Nemojte nikada koristiti viceve niti pošalice uobičajene u svakodnevnom životu. Nekada oni mogu biti uvredljivi. Naročito vicevi koji su u velikoj mjeri diskriminatorški.

<sup>51</sup>Brajša, P., Umijeće razgovora, C.A.S.H., Pula, 2000.

<sup>52</sup>Duduć Radmila, Velat Dubravka, Aktivna obuka-Priručnik za trenere/ice, Beograd 2008

### 5.3 POVRATNA INFORMACIJA

Povratna informacija, ili u literaturi češće korišten termin fidbek (engl. feedback), predstavlja reakciju na datu informaciju ili ponašanje. Pružanjem povratne informacije poručujemo drugoj osobi kako smo shvatili obavljene zadatak ili njeno ponašanje. U toku obuke učesnici ne prihvataju otvorene kritike na njihovo ponašanje i izvedbu zadataka. Stoga je sposobnost davanja konstruktivne povratne informacije, kao i ohrabrivanje učesnika tokom obuke, jedna od ključnih vještina koju bi svaki trener trebao posjedovati. Kao trener, stalno ćete biti u poziciji da dajete povratnu informaciju na licu mjesta, ali će i učesnici svojim pitanjima, komentarima, sugestijama ili na drugi način davati povratnu informaciju vama o tome da li su razumjeli ono o čemu govorite, i kako su shvatili vaše ponašanje tokom obuke.

Povratna informacija se mora davati vješto i oprezno, i tada je korisna, u protivnom može postati destruktivna.

#### **Kako pružiti povratnu informaciju<sup>53</sup>**

- Generalno, povratne informacije su najkorisnije ukoliko ih iznosimo u samom startu pogrešnog ponašanja (naravno, zavisno od spremnosti osobe da čuje o čemu se radi, podrške od drugih ukoliko je ima itd. )
- Treba osigurati da se radi o razumljivoj komunikaciji. Jedan od načina da se to uradi je da se provjeri sa osobom kojoj je usmjerena povratna informacija da pokuša i preformulira povratnu informaciju. Na ovaj način se ohrabruju da i onaj koji daje povratnu informaciju, kao i onaj kome je usmjerena, slušaju jedan/na drugog/u i na taj način smanje rizike sukobljavanja.
- Onaj koji daje povratnu informaciju treba da obrati pažnju na reakciju koju prouzrokuje ista. Ako se osoba koja prima povratnu informaciju postavi odbrambeno ili suprotstavljajuće vjerovatno neće biti od koristi da onaj koji daje povratnu informaciju pokuša da uvjeri, da razloge ili počne da objašnjava. Provjerite da li je dobro shvaćeno i onda recite nešto više o tome samo kada vas upitaju.

Povratne informacije su zapravo razmjena ideja, a ne pružanje savjeta.

#### **Kako da primite povratnu informaciju?**

Slijedeći koraci mogu vam omogućiti da izvučete što više koristi na osnovu povratnih informacija koje dobijate:

- Pažljivo slušajte.
- Ne dozvolite sebi zauzimanje odbrambenog stava. Upamtite pitanja i provjerite kasnije.
- Preformulirajte ono što mislite da ste čuli da biste provjerili da li ste dobro shvatili.
- Zatražite da vam se razjasne oblasti koje vam nisu jasne ili gdje postoji nesporazum. Ponovo preformulirajte pitanja.

# PRILOZI

PRILOG 1- PRIMJER UPITNIKA ZA PROCJENU POTREBA ZA OBUKOM

PRILOG 2- NASTAVNI PLAN I PROGRAM

PRILOG 3- SMJERNICE ZA IZRADU RADNOG

MATERIJALA I POWER POINT PREZENTACIJE

PRILOG 4- PRIMJERI VJEŽBI

PRILOG 5- PRIMJERI EVALUACIJSKOG UPITNIKA



# PRILOG 1- Primjer upitnika za procjenu potreba za obukom

UPITNIK ZA PROCJENU POTREBA ZA OBUKOM

(NAZIV ORGANA UPRAVE)

Identificirani problemi/ Potrebe za obukom <sup>54</sup>	Broj državnih službenika/ uposlenika kojima je potrebno usavršavanje	Utvrđivanje potreba <sup>55</sup>			Naziv programa obuke	Trajanje obuke
		1 strateški	2 organizacijski	3 individualni		
Primjer 1 Nedovoljno razvijene pisane vještine na engleskom jeziku u kontaktu sa zemljama engleskog govornog područja	(4)		x	x	Pisana komunikacija na engleskom jeziku	Sedmodnevna obuka
Primjer 2 Nedovoljno razvijene vještine planiranja i izvještavanja	(3)	x			Strateško planiranje i izvještavanje	Dvodnevna obuka

<sup>54</sup>U ovoj koloni pišete identificirane probleme, nedostatak znanja, vještina službenika za efikasnije obavljanje svakodnevnih aktivnosti

<sup>55</sup>U ovoj koloni pišete broj službenika, odnosno uposlenika kojima je potrebno dodatno usavršavanje

<sup>56</sup>U ovoj koloni utvrđujete potrebe. Da li je obuka potrebna za lične potrebe (razvijanje ličnih vještina i znanja), ili za potrebe odsjeka ili odjela (organizacijski), odnosno za dobrobit organa (strateški)

# PRILOG 2- Nastavni plan i program

## NASTAVNI PROGRAM

<b>Naziv programa obuke</b>		
<b>Trajanje</b>		
<b>Svrha</b>		
<b>Ciljevi / Rezultati</b>		
<b>Sadržaj<sup>57</sup></b>		<p>I. UVOD <i>(tekstualno opisati do najviše deset redaka)</i></p> <p>II. RAZRADA/NASTAVNI BLOKOVI (MODULI) <i>(tekstualno opisati do najviše četrdeset redaka)</i></p>
<b>Ciljna grupa (broj polaznika)</b>	Primarna	
	Sekundarna	
<b>Metodologija (interaktivne nastavne metode koje će se koristiti)</b>		
<b>Kvalifikacije trenera</b>		
<b>Materijali</b>		
<b>Potreban prostor</b>		
<b>Potrebna oprema</b>		
<b>Referentne liste</b>		

<sup>57</sup>U sadržaju detaljno opisati nastavne blokove/module koji će se prezentirati na obuci.

## NASTAVNI PLAN

NAZIV PROGRAMA				
Trajanje: <sup>1</sup>	Tema/sadržaj	Nastavna metoda	Materijali <sup>2</sup>	Oprema
<b>09:45-10:00</b>	Priprema trenera za nastavu najmanje 30 min. prije početka nastave <i>Dolazak, prijavljivanje učesnika</i>			
<b>10:00-11:30</b>	PRVI BLOK NASTAVE: <sup>3</sup>			
<b>11:30-12:00</b>	<i>Pauza lagani ručak<sup>4</sup></i>			
<b>12:00-13:30</b>	DRUGI BLOK NASTAVE:			
<b>13:30-14:00</b>	<i>Pauza za osyžeženje</i>			
<b>14:00-15:30</b>	TREĆI BLOK NASTAVE:			
<b>15:30-16:00</b>	<i>Kraj treninga-Evaluacija Sumiranje postignutih rezultata</i>			

<sup>58</sup>Trajanje obuke dogovoriti sa Agencijom

<sup>59</sup>Navešti materijale s napomenom šta ADS treba obezbijediti za nesmetani rad trenera

<sup>60</sup>Nastava može imati maksimalno četiri bloka nastave. U dosadašnjoj praksi organizovano je tri bloka nastave. Jedan blok u trajanju od 90 minuta sa obaveznom pauzom nakon svakog od njih . Za rad u paru (dva trenera) naglasiti ime i prezime trenera koji realizira nastavne blokove.

NAPOMENA: Svaki nastavni blok treba imati najmanje jednu osmišljenu vježbu (primjer iz prakse, bujica ideja, rad u malim grupama/parovima i sl. )

<sup>61</sup>Agencija obezbjeđuje lagani ručak/užinu za polaznike obuke i trenera

# PRILOG 3- Smjernice za izradu radnog materijala i power point prezentacije

Kod izrade PowerPoint prezentacije treba poštovati određene smjernice, kako slijedi:

PRAVILA		SMJERNICE
1	Kada se (ne) koristi PPT prezentacija	- Koristi se kada se uz govor upotrebljavaju slike, grafikoni, sheme i kada je materijal primjeren takvom prikazivanju - PPT se ne koristiti kao cilj, već kao pomoćno <b>sredstvo</b> za izlaganje sadržaja koji je planiran za izvedbu obuke
2	Oblik	- Prezentacija treba da bude skladna. Po jednom slajdu ne smije biti više od pet teza ( <b>bullets</b> ). <b>Tekst na slajdu treba biti kratak.</b> - Prezentacija treba da sadrži dobro pripremljen tok aktivnosti ( <b>Uvod, Sadržaj, Ciljeve, Svrhu obuke, podjelu na module /blokove nastave, radne zadatke/vježbe i zaključke</b> ) - Slajdovi treba da budu izrađeni metodološki jedinstveno, u <i>templat-u</i> koji Agencija dostavlja angažiranom predavaču/konsultantskoj kući - Svaki slajd treba da sadrži naslov.
3	Broj slajdova	- Jednodnevna obuka maksimalno do 40 slajdova - Dvodnevna obuka maskimalno do 80 slajdova - Višednevna obuka do 100 slajdova
4	Pisanje	- Treba da bude čitko, sa svim potrebnim znacima (Č, ž;đ..) - Ne koristiti <b>dekorativne fontove</b> - Za pisanje slajdova koristiti font <b>Arial</b> - <b>Numerirati svaku stranu slajda</b>
5	Font	- Standardni raspon je 24 – 40 pts, a 24 pts je uobičajena veličina slova za tekst i - Uobičajena veličina fonta za naslov iznosi 32 - <i>Italic</i> se koristi za razlikovanje, a <b>bold</b> za isticanje značaja (oboje koristiti umjereno i izbjegavati podvlačenje)
6	Boje	- Korištenje boja mora imati svrhu i trebaju biti učinkovite - Boje koristiti samo u slučaju kada se ukazuje na suprotnosti i sličnosti (bojama koje su suprotne u spektru se izražava suprotnost, a onima koje su bliže izražava se sličnost)
7	Pozadina	- Treba da bude ista na svim slajdovima i u kontrastu s napisanim- bijela pozadina i crna boja fonta slova (Template Agencije sa umetnutim logom Agencije)
8	Animacije	- Upotrebljavati ih po potrebi i ne pretjerivati sa istim, jer najčešće odvlače pažnju publike sa sadržaja
9	Grafikoni i tabele	- Grafikoni trebaju biti jednostavni i pregledni - Grafikonima prikazivati okvirne, a ne tačne vrijednosti, jer isti služe za prikazivanje trendova i razmjera - Tabele se primjenjuju za prikazivanje tačnih podataka - Poštovati pravilo: Jedan slajd – jedna tabela - Prilikom ubacivanja grafikona i slika, voditi računa o dizjenu slajda (lijeva strana tekst, desna strana grafikom ili tabela)
10	NAPOMENA	- <i>PPT prezentacije dostavljati u radnom obliku, u ppt formatu uz logo Naručioca na prvoj strani te ime i prezime trenera</i>

## SMJERNICE ZA PRIPREMU PISANIH MATERIJALA

Jedan od bitnih elemenata sistema osposobljavanja i usavršavanja odraslih osoba su i kvalitetno izrađeni pisani materijali i prezentacije. Prilikom pripreme materijala treba voditi računa o podjeli sadržaja na tri osnovna poglavlja:

POGLAVLJE	CILJEVI POGLAVLJA
<b>I. Uvod</b>	Pripremiti učesnike i upoznati ih sa materijalom.
<b>II. Razrada</b>	Prezentirati nove informacije, zajedno sa primjerima i praktičnim dijelom.
<b>III. Zaključak</b>	Povezati prezentirane informacije; pomoći učesnicima da shvate i kasnije koriste naučeno.

U pripremi svakog od ovih poglavlja treba ispoštovati određene principe i smjernice, kako slijedi:

PRINCIP		SMJERNICE
<b>I UVOD</b>		
1.	<b>Pažnja i motivacija</b>	Nedvosmisleno objasniti kakve će koristi polaznici imati od osposobljavanja, a to znači povezati obuku sa svakodnevnim radom polaznika.
2.	<b>Uticaj i kredibilitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koristiti informacije iz izvora koje polaznici smatraju važnim (stručne ekspertize, stručna praksa, i sl.), uključujući podatke i informacije koje polaznici ne poznaju.</li> <li>- Navesti stručnost autora materijala za učenje, odnosno izvođača obuke; nabrojati stručne izvore i literaturu;</li> <li>- Povezivati izlaganja sa sopstvenim idejama, stavovima i pobudama koji se odnose na pomenutu temu;</li> <li>- Uzimati u obzir stavove polaznika vezanih za pomenutu temu i informacija koje žele da dobiju.</li> </ul>
3.	<b>Ciljevi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polaznike jasno upoznati sa ciljevima obuke, kao i sa novim znanjima i vještinama koje će dobiti.</li> <li>- Ako su upoznati sa ciljevima, lakše će učiti i obratiti pažnju na bitne informacije.</li> </ul>
4.	<b>Okolnosti/dosadašnje poznavanje problematike</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povezivati nove informacije sa onima koje polaznici već imaju;</li> <li>- Podsticati traženje "karika" u znanju, na koje bi polaznici nadograđivali nove informacije.</li> <li>- Načini za uključivanje postojećeg znanja su: <ul style="list-style-type: none"> <li>· upotreba sličnosti/analogije;</li> <li>· kroz konkretno (primjere) ići ka općem (načelima);</li> <li>· dopunjavanje postojećeg znanja pojedinostima;</li> <li>· upotreba sličnih pojmova, itd.</li> </ul> </li> </ul>

5	Prezentacija sadržaja seminara kao cjeline	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kratko i jezgrovito predstaviti sadržaj u cjelini.</li> <li>- Rasporediti sadržaj seminara po poglavljima.</li> </ul>
<b>II RAZRADA</b>		
6.	Podjela na manje djelove	Veću količinu informacija podijeliti na manje grupe. Pojedinačne grupe moraju imati poseban naziv i ne bi trebali sadržavati više od 7 tačaka (+ ili -2).
7.	Upotreba ilustracija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koriste se kod predstavljanja pojmova, koncepta, postupaka, koraka u postupcima, relativne veličine i sl.</li> <li>- Koristiti privlačne ilustracije;</li> <li>- Kod naglašavanja pojedinosti primjerenije je koristiti skicu nego sliku (npr. predmeta);</li> <li>- Kod navođenja odnosa hijerarhije i naglašavanja pojedinih elemenata dobro je koristiti linije različitog kvaliteta (debljina, tačke, crte i sl.), boje, strelice</li> </ul>
8.	Navođenje adekvatnih primjera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primjere navoditi radi pojednostavljenja pojmova ili koncepata, jer ih povezuju sa konkretnom situacijom, predmetom, opisom, itd.;</li> <li>- Kod upotrebe primjera paziti: da isti odgovaraju ciljnoj grupi; da se upotrebljava što više primjera (dva odgovarajuća i dva neodgovarajuća) kako bi se bolje pojasnio raspon ideje, koncepta, načela i da se najprije daju jednostavniji a potom složeniji primjeri</li> </ul>
9.	Adekvatno oblikovanje gradiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ostaviti dovoljno praznog prostora na svakoj strani</li> <li>- Upotrebljavati <b>bold</b> i <i>italic</i> za ključne djelove teksta</li> <li>- Ilustracije koje su u vezi sa tekstom se ne smiju odvajati</li> <li>- Pri nabranjanju su primjerene upotrebe oznaka ili brojeva</li> <li>- Ostaviti dovoljno praznog prostora za bilješke</li> <li>- Ilustracije moraju biti uključene u tekst na mjestima na kojima to ima smisla</li> <li>- Na početku materijala mora postojati pregled sadržaja, uključujući pregled tabela, slika ili priloga.</li> </ul>
10.	Vježbe i pitanja za utvrđivanje znanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitanja i vježbe trebaju biti raspoređena kroz gradivo, a ne zbijena na jednom mjestu;</li> <li>- Pitanja ili vježbe moraju biti uključena na kraju svakog poglavlja i sklopa;</li> <li>- Pitanja moraju izazvati razmišljanje i razmjenu informacija;</li> <li>- Pitanja i vježbe moraju motivirati polaznika na samostalan rad.</li> </ul>
11.	Povratna informacija	Povratna informacija treba da sadrži: tačne odgovore; objašnjenje zašto je odgovor (ne)tačan; pohvalu ili podsticaj (motiviranje); gdje je moguće istaći neke primjere najčešćih netačnih odgovora i razlog (objašnjenje).

III ZAKLJUČAK	
<b>Rezime</b>	Rezime treba da sadrži: <ul style="list-style-type: none"><li>- sve bitne informacije povezane među sobom,</li><li>- objašnjenja informacija,</li><li>- ključne tačke,</li><li>- primjer koji povezuje informaciju sa situacijom.</li></ul> Pri rezimiranju je preporučljivo upotrebljavati tabele, sheme, dijagrame.
<b>Pamćenje</b>	Za uspješno pamćenje i kasnije podsjećanje odlučujuća su tri elementa: <ul style="list-style-type: none"><li>- Tačke za podsjećanje, tj. pamćenje (ključne riječi, analogije, simboli, slike), koje pomažu pri povezivanju i pamćenju informacije kao cjeline i njenih dijelova;</li><li>- Završna vježba za podsjećanje na prezentirano gradivo;</li><li>- Materijal i priručnici.</li></ul>

### TEHNIČKA PRAVILA ZA PRIPREMU PISANIH MATERIJALA

Za pripremu materijala koristiti:

- MS Word 2003/2007, MS Exel 2003/2007 i MS PowerPoint 2003/2007,
- Font Arial/Calibri i veličinu slova 12 pts
- Lijeva margina treba da je 3 centimetra, a ostale margine 2 centimetra.

**NAPOMENA:** Pisani radni materijal prati slajdove/teze prezentacije i sadrži elemente koji su navedeni u prvoj tabeli smjernica. Za izradu materijala optimalan broj stranica je 30.



## PRILOG 4- Primjeri vježbi

## VJEŽBA 1

### Očekivanja od radionice- *Četiri ugla*

**Cilj:** Preciziranje očekivanja, uvod u sadržajnu stranu rada

**Oblik rada:** Grupni rad.

**Brojnost:** Neograničen broj polaznika

**Trajanje vježbe:** 20 minuta

#### Realizacija:

- Polaznici stoje u sredini prostorije
- Trener/ica objašnjava pravila vježbe (četiri dijela prostorije odgovaraju odgovorima na postavljena pitanja:

Zašto sam ja ovdje? Ja sam ovdje zato što.....

1. ugao:.....mi je ova tema potrebna u profesionalnom smislu;
  2. ugao:.....želim se upoznati s kolegama koji rade na istim poslovima;
  3. ugao:.....mene je preporučilo rukovodstvo;
  4. ugao:.....želim mnogo toga naučiti.
- Svaki polaznik odlazi u onaj ugao gdje je odgovor koji najbolje odgovara njegovoj situaciji.
  - Nakon ovakvog početka, svi se ponovo skupljaju u sredini prostorije i međusobno jedni drugima postavljaju pitanja:

Na primjer:

- Da li si ikada ranije imao učešća na ovakvom seminaru?
- Šta za tebe znači aktivni trening?

NAPOMENA: Najvažniji rezultati svih rasprava zapisuju se na karticama ili velikim listovima radi daljnje prezentacije i sumiranja postignutih rezultata.

**Ovu vježbu možete prilagoditi vašim potrebama, u zavisnosti od teme koju obrađujete.**

## VJEŽBA 2

### Naziv vježbe: Bujica ideja-Brainstorming

#### Zašto odrasli uče?

#### Cilj:

- Identificirati razlike formalnog i neformalnog oblika učenja odraslih.
- Obrazložiti potrebu za stalnim stručnim usavršavanjem

**Oblik rada:** Rad u paru

**Trajanje:** 10 minuta

**Materijal:** flipchart, flomasteri

#### Realizacija:

Grupu podijeliti na manje podgrupe. Svaka podgrupa ima zadatak da na flipchart ispiše svoja razmišljanja zašto odrasli uče i ima li razlike u učenju kada se govori o redovnom školovanju i obrazovanju odraslih. Za zadatak imaju 10 minuta. Ukoliko postoje razlike, potrebno ih je identificirati i ispisati na flipchartu. Rezultate usporediti sa slajdom koji se odnosi na formalno i neformalno učenje-razlike.

**Napomena:** Vježba je prikladna za prikupljanja ideja o temi koja će se obrađivati. Na isti način mogu se obraditi i druge teme.

## VJEŽBA 3

### Naziv vježbe: *Vježba asocijacije*

#### Cilj:

- Razložiti englesku riječ LEARN na slova

L E A R N

s namjerom da polaznici obuke obrazlože značenje svakog slova u smislu podučavanja odraslih, a u svrhu lakšeg pamćenja osnovnih principa za podučavanje odraslih.

**Oblik rada:** Rad u manjim grupama

**Trajanje:** 10 minuta

**Materijal:** flipchart, flomasteri, kartice u bojama sa ispisanim slovima

**Realizacija:**

Grupu podijeliti na manje podgrupe. Svaka podgrupa ima zadatak da na kartici doda riječ koja je relevantna za prvo slovo riječi a odnosi se na učenje odraslih.

**Naprimjer:**

L-je prvo slovo riječi LEARN, a u smislu podučavanja odraslih asocira nas na imenicu *lider* iz razloga što svaka odrasla osoba sama želi biti usmjerena/vođena u postupku učenja. Zadatak trenera je da vodi ka znanju a ne samo da izlaže činjenice.

**Napomena:** Vježba je prikladna za razmišljanje o osnovnim principima učenja odraslih kojih se svaki trener treba voditi.

## VJEŽBA 4

### *VAK Upitnik za samoprocjenu stilova učenja*

Zaokružite ili označite ponuđeni odgovor koji najbolje opisuje Vaše uobičajeno ponašanje.

1. Kada radim s novom opremom, ja najčešće:

- a) Prvo pročitam upute
- b) Poslušam objašnjenje nekoga ko se već koristio spomenutom opremom
- c) Odmah se krenem koristiti uređajem te usput saznajem kako radi

2. Kada trebam upute za put, obično:

- a) Pogledam kartu
- b) Pitam za upute
- c) Služim se vlastitim instinktom i ponekad kompasom

3. Kada kuham novo jelo, obično:

- a) Pratim pisani recept
- b) Nazovem prijatelja za objašnjenje
- c) Slijedim vlastiti instinkt i isprobavam

4. Ako nekoga pokušavam nečemu naučiti, ja:
- Napišem mu pisane instrukcije
  - Dam mu verbalno objašnjenje
  - Prvo napravim demonstraciju, pa mu onda dam da sam pokuša
5. Često kažem:
- Gledajte kako ja to radim
  - Dajte da vam objasnim
  - Pokušajte sami
6. U svoje slobodno vrijeme, često:
- Idem u muzeje i galerije
  - Slušam muziku i razgovaram s prijateljima
  - Bavim se sportom ili nešto radim sam
7. Kad kupujem odjeću, često:
- Zamislim kako bi izgledala da ju obučem
  - Konzultiram se s osobljem trgovine
  - Probam odjeću koja me zanima
8. Kad biram kamo ću na odmor, obično:
- Čitam brošure
  - Poslušam preporuke prijatelja
  - Zamislim kako bi mi bilo na nekom mjestu
9. Da kupujem novi auto, ja bih:
- Čitao recenzije u novinama i časopisima
  - S prijateljima porazgovarao o onome što tražim
  - Otišao bih na test-vožnju i isprobao nekoliko različitih tipova
10. Kada učim neku novu vještinu, najugodnije se osjećam:
- Kad posmatram što nastavnik čini
  - Kad s nastavnikom tačno u razgovoru razjasnim što trebam činiti
  - Probam sam i istodobno pokušavam shvatiti što tačno trebam činiti
11. Kad biram jelo na meniju, ja:
- Zamislim kako će hrana izgledati
  - Sam sa sobom, u mislima, ili s partnerom raspravim o opcijama
  - Zamislim kakav će okus hrana imati
12. Kad slušam neki bend uživo:
- Posmatram članove benda i osobe u publici
  - Slušam tekstove i ritam
  - Krećem se u ritmu glazbe

13. Kad se koncentriram:

- a) Fokusiram se na riječi ili slike koje su preda mnom
- b) Raspravim o problemu i mogućim rješenjima sam sa sobom u mislima
- c) Krećem se, dodirujem stvari i zafrkavam se s olovkama

14. Namještaj odabirem na temelju:

- a) Njegova izgleda i boje
- b) Opisa koji dobijem od prodavača
- c) Teksture i osjećaja na dodir

15. U mojem najranijem sjećanju:

- a) Posmatrao sam nekoga
- b) Neko mi se obratio
- c) Nešto sam radio

16. Kada sam napet:

- a) Zamišljam najgore moguće scenarije
- b) U mislima sa sobom „raspravim” o stvarima koje me najviše opterećuju
- c) Ne mogu mirno sjediti, stalno se vrtim i šećem naokolo

17. Osjećam se osobito povezan s nekim ljudima zbog sljedećeg:

- a) Kako izgledaju
- b) Što mi kažu
- c) Kako se zbog njih osjećam

18. Kad ponavljam za ispit, ja:

- a) Pišem bilješke i radim dijagrame
- b) Sam sa sobom ili s drugima diskutiram o bilješkama
- c) Zamislim izvođenje pokreta ili pisanje formule

19. Kad nešto objašnjavam drugome, ja:

- a) Pokažem im na što mislim
- b) Objašnjavam im na različite načine dok ne shvate
- c) Ohrabrujem ih da sami pokušaju i dok to rade, objašnjavam im svoju ideju

20. Stvarno volim:

- a) Filmove, fotografiju, gledati umjetnost ili posmatrati ljude
- b) Slušati muziku, radio ili razgovarati s prijateljima
- c) Sudjelovati u sportskim aktivnostima, plesati ili jesti finu hranu i vino

21. Većinu slobodnog vremena provodim:

- a) Gledajući televiziju
- b) Razgovarajući s prijateljima
- c) Izrađujući stvari ili baveći se nekom fizičkom aktivnošću

22. Pri prvom susretu s novom osobom:

- a) Organiziram susret licem u lice
- b) Razgovaram s njima telefonom
- c) Pokušam organizirati susret uz neku dodatnu aktivnost ili obrok

23. Prvo primijetim način na koji ljudi:

- a) Izgledaju i odijevaju se
- b) Zvuče i govore
- c) Stoje i kreću se

24. Ako sam ljutit, nastojim:

- a) U mislima ponavljati što je to što me uzrujalo
- b) Podignuti glas i ljudima objasniti kako se osjećam
- c) Lupiti vratima i fizički iskazati ljutnju

25. Najlakše pamtim:

- a) Lica
- b) Imena
- c) Stvari koje sam učinio

26. Mislim da je moguće prepoznati da neko laže, ako:

- a) Vas izbjegava pogledati
- b) Glas im se promijeni
- c) Šalju mi neku smiješnu vibraciju

27. Kad sretnem starog prijatelja:

- a) Kažem: "Sjajno te je vidjeti!"
- b) Kažem: "Sjajno je što smo se čuli!"
- c) Zagrlim ga ili se rukujemo

28. Najbolje pamtim stvari tako što:

- a) Radim bilješke ili čuvam ispisane zapise
- b) Govorim ih na glas ili ključne riječi ponavljam u glavi
- c) Vježbam određenu aktivnost ili zamišljam da ju izvodim

29. Ako se moram žaliti na neispravnu robu, najugodnije mi je:

- a) Napisati pismo
- b) Žaliti se putem telefona
- c) Odnijeti predmet u pitanju nazad u trgovinu ili poslati ga poštom

30. Često kažem:

- a) Vidim što želiš reći
- b) Jasno mi je što želiš reći
- c) Znam kako se osjećaš

**Sad zbrojite koliko odgovora A, B i C imate.**

**A = B = C**

**Ako ste odabrali najviše odgovora A, vaš je stil učenja VIZUALNI.**

**Ako ste odabrali najviše odgovora B, vaš je stil učenja AUDITIVNI.**

**Ako ste odabrali najviše odgovora C, vaš je stil učenja KINESTETIČKI.**



## VJEŽBA 4.1

Video vježba: Identificirajte Vaš stil učenja

Potrebni materijal: Olovka, internet konekcija, parče papira

Cilj video vježbe

Otkriti na koji način polaznici obuke najbolje primaju informaciju

Definirati stilove učenja

Podstaknuti polaznike obuke da razmišljaju o stilovima učenja i primjenjuju u praksi

Odličan "ledolamac" za detaljno proučavanje karakteristika stilova učenja

Instrukcije

Nacrtat ćete tri crteža, ono što vidite, čujete i vidite crtajući:

Crtajte ono što vidite

Crtajte ono što čujete (trener prevodi)

Crtajte istovremeno šta vidite na video klipu

Nakon svakog crtanja napišite 2-3 riječi kojima opisujete iskustvo/vaše osjećaje tokom crtanja

Nakon sva tri crteža zaključite koji Vam stil učenja najviše odgovara.

## VJEŽBA 5

Vježba: Pitanja/ odgovori

Cilj: Analizirati nastavne metode i tehnike podučavanja odraslih

Oblik rada: Rad u timovima

Trajanje: 10 minuta za analizu sadržaja teksta i 10 minuta za natjecanje

Materijal: flipchart, flomasteri, A4 papir, lista pitanja

Realizacija:

Polaznicima obuke dat je zadatak da individualno pročitaju tekst koji se odnosi na nastavne metode i oblike rada u nastavi. Nakon toga formiraju se timovi. Najviše četiri tima. Izabrani predstavnik svakog tima postavlja pitanje naglas. Tim koji odgovori tačno na više pitanja proglašava se najboljim timom.

1. Tehnika koja uključuje i stimulise sve polaznike da iznesu svoje ideje na određenu temu: \_\_\_\_\_
2. Nastavna metoda koja uključuje analizu stvarne situacije \_\_\_\_\_
3. Nastavna metoda podučavanja koja djeluje skoro uvijek efektno i energično \_\_\_\_\_
4. Nastavna metoda za koju je lako kontrolirati trajanje \_\_\_\_\_
5. Nastavna metoda koja iziskuje planiranje i pripremu te davanje povratne informacije \_\_\_\_\_
6. Nastavna metoda koja se primjenjuje kada želite neku vrstu diskusije, s tim da nemate puno vremena \_\_\_\_\_

## Nastavne metode i njihova primjena u nastavi

Metod	Dobre strane	Loše strane
<p><b>Brainstorming- Bujica ideja</b>                      Trener postavi pitanje i traži brze odgovore koje piše na flipchart.                      Pravila su: bez potpitanja, objašnjenja, diskusija;                      ideja je da se iznese što više ideja, ma kako šašave bile.</p>	<p>Stimulira uključanje svih                      Dobijamo podatke koje možemo uobličiti                      Iznose se kreativne ideje i rješenja, da se vidi šta učesnici već znaju</p>	<p>Mora se raditi brzo, inače postaje dosadno                      Dominiraju najglasniji u grupi                      Dobijeni podaci se moraju "analizirati" na licu mjesta, što je dodatni napor za trenera</p>
<p><b>Rad u malim grupama (Buzz)</b>                      Posle predavanja, učesnike podijelimo u male grupe da razgovaraju o svojim reakcijama, iskustvima ili primjeni naučenog.                      Možemo tražiti da svaka grupa referira 2-3 ključne stvari.</p>	<p>Omogućava diskusiju o najbitnijim stvarima                      Daje priliku da se razmotri primjenjivost naučenog                      Čovjek se osjeća sigurnije nego u velikoj grupi                      Daje vrijeme za razmišljanje</p>	<p>Može skrenuti sa putanje-zato je korisno postaviti osobu koja će pomagati grupu                      Može dugo trajati                      Gubi se tempo ako svaka grupa referira-bolje je primjeniti "izložbu" sa ispisanim flipchartovima ili da se usmeno iznese samo jedna najvažnija stvar</p>
<p><b>Studija slučaja</b>                      Grupa dobija opis situacije sa svim podacima (obično je napisana neka stvarna situacija).                      Učesnici treba da odgovore na pitanja o čemu se tu radi, koje su opcije za rješavanje tog problema i sl.</p>	<p>Grupa radi sa realističnom situacijom                      Pokazuje važnost različitih percepcija i pristupa</p>	<p>Mora da bude iz savremenog života, vjerodostojna i relevantna, da bi zadobila interesiranje grupe                      Zahtjeva pažljivu pripremu da bi pokrila glavne ciljeve/zadatke seminara.</p>
<p><b>Igrice i "ledolomci"</b>                      Zabavne igrice koje stvaraju povjerenje, razvijaju identitet i samosvijest grupe, unose dinamiku i tempo</p>	<p>Podižu nivo energije                      Olakšavaju slobodu izražavanja                      Čine učenje zabavnim</p>	<p>Neki ih doživljavaju kao trivijalne-obično treba da imaju određenu svrhu ili cilj                      Nekad se sa njima pretjera</p>
<p><b>Izlaganje (predavanje ili prezentacija)</b>                      Dobro struktuirano predavanje koje drži trener koji iznosi ključne stvari na koristan i zanimljiv (zabavan) način</p>	<p>Korisna metoda za prenošenje osnovnog znanja                      Lako je kontrolirati trajanje</p>	<p>Može biti suhoparno ako nema audio-vizuelnih sredstava                      Zavisí koliko dugo drži pažnju učesnika-ne bi smjelo da traje duže od 20 minuta bez promjene modaliteta                      Zahtjeva od trenera da bude neka vrsta zabavljača</p>
<p><b>Igranje uloga (Role play)</b>                      Svaki član male grupe dobija ulogu koja može ali i ne mora biti unaprijed objašnjena; onda ih stavljamo u situaciju gdje treba da odigraju svoju ulogu</p>	<p>Laka je za držanje pažnje učesnika/ca                      Pokazuje praktičnu primjenu metode                      Uključuje učesnike/ce kada sami/e primjenjuju metod</p>	<p>Zahtjeva planiranje i pripremu unaprijed                      Demonstratori/ke treba da imaju dovoljno materijala za sve da bi probali metod                      Nije korisna za veće grupe                      Iziskuje davanje povratne informacije učesnicima/ama pošto su sami/e isprobali metod</p>
<p><b>Demonstracija</b>                      Prezentacija metoda kako nešto uraditi. Koristi se za učenje specifičnih vještina ili tehnika, kao i za prikaz korak-po-korak pristupa</p>	<p>Laka je za držanje pažnje učesnika/ca                      Pokazuje praktičnu primjenu metode                      Uključuje učesnike/ce kada sami/e primjenjuju metod</p>	<p>Zahtjeva planiranje i pripremu unaprijed                      Demonstratori/ke treba da imaju dovoljno materijala za sve da bi probali metod                      Nije korisna za veće grupe                      Iziskuje davanje povratne informacije učesnicima/ama pošto su sami/e isprobali/e metod</p>
<p><b>Simulacija</b>                      Nastavna metoda kojom se simuliraju stvarne životne situacije primjenom različitih sredstava ili opreme</p>	<p>Uvježbavaju se vještine nužne u radu. Primjenjuje se iskustveno učenje</p>	<p>Zahtjeva veću pripremu i analizu nakon vježbe                      Teže se prilagođava individualnim potrebama polaznika</p>

## VJEŽBA 6

### Panel-prezentiranje ideja

#### Analiza potreba za obukom

**Cilj:** Potaknuti razmišljanje polaznika obuke o metodi pristupa analize potreba za obukom

**Oblik rada:** Panel

**Vrijeme:** 15 minuta

**Materijal:** flipchart, flomasteri, A4 papir

#### Realizacija:

Polaznici obuke predstavljaju svoje ideje grupi polaznika o bitnim koracima u pristupu analizi potreba za obukom. Razmjenom ideja i aktivnim učešćem polaznika dolazi se do krajnjeg rješenja.

**Napomena:** Polaznike usmjeriti da u postupku razmišljanja odgovore na sljedeća pitanja:

Šta želimo analizirati?

Ko je zainteresirana strana?

Kako ćemo analizirati zahtjev/identificirati problem?

Kada planiramo početi sa aktivnostima?

Zašto?

**VJEŽBA 7****Svrha i ciljevi obuke**

**Cilj:** Razviti vještine definiranja svrhe i ciljeva obuke

**Oblik rada:** Rad u grupi

**Trajanje:** 15 minuta

**Materijal:** flipchart, flomasteri, A4 papir

Realizacija: Polaznicima date zadatak da definiraju svrhu i ciljeve za obuku na temu "Poslovna komunikacija"

Svrha obuke:

Ciljevi obuke:

## PRILOG 5- Primjeri evaluacijskog upitnika

### LIST ZA EVALUACIJU

Obuka na temu \_\_\_\_\_,  
održana u \_\_\_\_\_ godine

Molimo Vas da procijenite, na skali od 1 do 5, navedene elemente obuke gdje je 5 – izuzetno sam zadovoljan/na, odlična ocjena do 1 – potpuno sam nezadovoljan/na, veoma loša ocjena:

Sadržaj obuke u cjelini	1	2	3	4	5
Tok programa obuke i struktura obuke	1	2	3	4	5
Kompetentnost trenera:					
· Komunikacijske vještine	1	2	3	4	5
· Vještine prezentiranja obuke	1	2	3	4	5
· Metodološki pristup obuci	1	2	3	4	5
· Aktivno učešće tokom obuke	1	2	3	4	5
· Znanje iz oblasti koja je predmet obuke	1	2	3	4	5
Sadržaj pisanog materijala	1	2	3	4	5
Logistika (vremenska organizacija, trajanje programa, mjesto obuke)	1	2	3	4	5
Generalna ocjena	1	2	3	4	5

Tri stvari ovog treninga od kojih ću imati koristi:

- 1.
- 2.
- 3.

Savjeti, kritike, prijedlozi za poboljšanje treninga:

Hvala Vam na povratnoj informaciji!

## KORIŠTENA LITERATURA

1. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, *Osnove učenje i poučavanja*, Zagreb, 2012.
2. Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, *Podučavanje odraslih*, Regionalna mreža obrazovnih institucija, Zagreb 2012.
3. Andrew Leight i Michael Maynard, *Savršena prezentacija: Put i način da uspijete od prve*
4. Brajša, P., *Umijeće razgovora*, C.A.S.H., Pula, 2000.
5. Crane Thomas, *The Heart of Coaching*, FTA Press, 2012.
6. Duduč Radmila, Velat Dubravka, *Aktivna obuka-Priručnik za trenere/ice*, Beograd 2008.
7. Detweiler, M. *Para-verbal avoidance during public speaking*. West Virginia University, 2005
8. DiFID priručnik, *Trening trenera, Sarajevo, 2008. godine*
9. Faure, E. (1972) UNESCO-Report: *Learning to be: The World of Education Today and Tomorrow*. Paris
10. Goldstein, I.L. (1993), *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*. 3rd ed., Monterey: Brooks/Cole.
11. Garr Reynolds, *Presentation Zen*, Berkley, CA, 2008
12. Grupa autora, Priručnik, *ToT: Adult Learning and Training Activities*, Strasbourg, February 2006
13. Ilić Mladen Zoretić Gordana, *Izrada nastavnog plana i programa*, Vježba, Zagreb, Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2012.
14. Martinuzzi Bruna, *Presenting with Credibility-Practical Tools and Techniques for effective presentations*, San Francisko, 2012.
15. Mel Silberman, *Active Training, A Handbook of Techniques, Designs, case Examples and Tips*, Pfeiffer
16. Miglič Gozdana, *Analiza potreba za stručnim usavršavanjem - Sprovođenje sistematskog usavršavanja i razvoja u državnoj upravi*, Uprava za kadrove Crne Gore
17. Paush, R. *The last lecture*. New York: Hyperion, 2008.
18. Perry Valery, *Uvod u tehnike treninga*, Sarajevo, 2001.
19. Phillips j. Jack; Stone Drew Ron, *How to measure training results, A practical guide to Tracking the Six key indicators*, The McGraw, New York, 2000.
20. Startegija reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini
21. Tabs Stjuart, *Komunikacija.Principi i konteksti*. Clio, Beograd, 2013
22. UNDP, *Priručnik za radionicu Trening trenera*, Sarajevo 2013.

### **Ostali izvori**

Approches Pédagogiques, *Infrastructure pour la pratique de l'enseignement*, preuzetao sa <http://www.education.gov.sk.ca/approche>,

Key competences for adult learning professionals, preuzeto sa <http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/2010/keycomp.pdf>,

Vandenbruaene Peter, *The Quest for Quality in organizing Training and Learning interventions within the civil service*, Sarajevo, May 2013

*BILJEŠKE*