

Marko Stojanović, Jelena Nastić-Stojanović
Western Balkans Institute | LANDS 2018

UVOD U CIKLUS OBUKE



O TUTORIJALU | U ovom tutorijalu osvrnućemo se na:

- ☞ teoriju učenja
- ☞ stilove učenja
- ☞ mesto obuke na tržištu stručnog usavršavanja
- ☞ ciklus obuke
- ☞ pripremu obuke



*“Daj čoveku ribu, i nahranićeš ga za ceo dan.
Nauči čoveka da peca, i nahranićeš ga za ceo
život.”*

Konfučije

CELOŽIVOTNO UČENJE I RAZVOJ POJEDINCA

Celoživotnog učenje je koncept obrazovanja i stručnog usavršavanja odraslih tokom radne karijere. Prema zakonu¹, obrazovanje odraslih jeste deo jedinstvenog sistema obrazovanja Republike Srbije, koji obezbeđuje odraslima tokom celog života sticanje **kompetencija** i **kvalifikacija** potrebnih za lični i profesionalni razvoj, rad i zapošljavanje, kao i društveno odgovorno ponašanje.



Pitanje za diskusiju:

Koja je razlika između pojmova kompetencija i kvalifikacija?

KOMPETENCIJA (*eng. Competence*) je sposobnost upotrebe stečenih znanja, veština i stavova u različitim životnim situacijama.²

KVALIFIKACIJA (*eng. Qualification*) jeste formalno priznanje stečenih ključnih i stručnih kompetencija utvrđenih standardima, u skladu sa ovim zakonom.³



¹ (Zakon o obrazovanju odraslih, RS 2013)

² Ibid

³ Ibid



FORMALNO OBRAZOVANJE ODRASLIH koje nije predmet našeg zanimanja kao edukatora, jesu organizovani procesi učenja koji se ostvaruju na osnovu odobrenih nastavnih planova i programa osnovnog i srednjeg obrazovanja, i programa drugih oblika stručnog obrazovanja prilagođenih potrebama i mogućnostima odraslih i zahtevima tržišta rada, i realizuje se kao **osnovno i srednje** obrazovanje i kao **posebni oblici** obrazovanja (npr. obrazovanje za vozača A, B C, D ili E kategorije).⁴

NEFORMALNO OBRAZOVANJE jesu organizovani procesi učenja na osnovu posebnih programa, radi sticanja znanja, vrednosti, stavova, sposobnosti i veština usmerenih na lični razvoj odraslih, rad i zapošljavanje i socijalne aktivnosti.⁵

INFORMALNO UČENJE jeste proces samostalnog sticanja znanja, vrednosti, stavova, sposobnosti i veština, u svakodnevnom životnom, radnom i socijalnom okruženju.⁶

Svako učenje se zasniva na sledećim pretpostavkama (Reay, 1994):

- ☞ Učenje može biti svesno i nesvesno, planirano i neplanirano
- ☞ Učenje je istovremeno i proces i rezultat
- ☞ Nema učenja bez promene – ono može biti i uzrok i posledica promene
- ☞ Znanje se može steći iz svakog iskustva - uspeha ili neuspeha
- ☞ Ne postoji samo jedan ispravan način učenja, svako uči prema svojim mogućnostima i stilu koju mu najviše odgovara
- ☞ Iako je proces učenja suštinski interna stvar, on dobija dodatnu vrednost kada se podeli s drugima
- ☞ Učenje je kontinuirani proces, a najbolje učenje je povezano s praktičnim iskustvom - primenom u praksi
- ☞ Naučiti kako se uči najvažnije je od svih učenja

⁴ Ibid

⁵ Ibid

⁶ Ibid

Ključni faktori psihologije učenja odraslih (Reay, 1994), su:

MOTIVACIJA ILI OSEĆAJ SVRSISHODNOSTI

- ljudi najbolje uče kada vide čemu to vodi.

RELEVANTNOST ZA LIČNI INTERES I IZBOR

– posvećenost onoga ko uči se postiže kada onaj ko uči veruje da je to za njega važno i korisno.

UČENJE UZ PRAKTIČNU PRIMENU

- razumevanje je ključno za uspešnost učenja a praksa najbolje omogućava razumevanje materije koja se uči.

SLOBODA DA SE POGREŠI BEZ POSLEDICA

- učeći i istovremeno primenjujući znači da ljudi prihvataju rizik od neuspeha. Proces učenja ili sticanja iskustva stoga mora da uveri ljude da su bezbedni i da mogu da pogreše, ali predavači moraju da im pomognu da iz tih grešaka uče. Kao što je Beket rekao: “Pokušaj. Pogreši. Pokušaj ponovo. Pogreši ponovo. Pogreši bolje”.

POVRATNA INFORMACIJA

- onaj ko uči ima potrebu za povratnom informacijom o tome kako radi, šta je dobro urađeno a šta treba popraviti.

MOGUĆNOST DA LJUDI UČE U VREME KOJE IM ODGOVARA I RITMOM KOJI NJIMA ODGOVARA

- učenje će biti efikasnije ako oni koji uče mogu sami da odluče, u skladu sa sopstvenim sklonostima, o tempu kojim će napredovati.

Učenje je uvek skoncentrisano na:

	<p>UČENJE RADI STICANJA ZNANJA <i>tj. šta ljudi treba da znaju (kognitivno učenje)</i></p>
	<p>UČENJE RADI RAZVIJANJA VEŠTINA <i>tj. šta ljudi treba da umeju da urade</i></p>
	<p>UČENJE RADI USVAJANJA STAVOVA <i>tj. kako ljudi doživljavaju svoj posao</i></p>

Svi oblici obrazovanja i učenja za cilj imaju *lični i profesionalni razvoj pojedinca*, čime se misli na **primetnu promenu** kod pojedinca u njegovom/njenom znanju, razumevanju, ponašanju, stavovima i uverenjima (Velat, Radić Dudić, 2008). Razvoj može da se postigne kroz obuku ali i kroz brojne druge tehnike:



Jedno od najboljih zapažanja o tome kako čovek uči, zapisao je kineski filozof Konfučije, 451 pre Hrista:

Ja čujem i ja zaboravim

Ja vidim i ja pamtim

Ja radim i ja razumem

Ove tri jednostavne izjave same po sebi dovoljno govore o tome koliko je važno i neophodno aktivno učenje. Mel Silberman (1998) je preradio ovu Konfučijevu izjavu tako što je osmislio kredo aktivnog učenja:

Kada čujem, zaboravim.

Kada čujem i vidim, zapamtim malo.

Kada čujem, vidim i postavljam pitanja ili razgovaram sa nekim, počinjem da razumem.

Kada čujem, vidim, razgovaram i uradim, stičem znanje i veštine.

Kada učim druge, u potpunosti ovladam.

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

PREDAVANJE	5%
ČITANJE	10%
AUDIOVIZUELNA SREDSTVA	20%
DEMONSTRACIJA	30%
DISKUSIJA	50%
PRAKSA KROZ RAD	75%
PODUČAVANJE (UČENJE DRUGIH)	90%



POJAM OBUKA

Hajde prvo da se utvrdimo šta podrazumevamo pod pojmom obuka? Jednu od najkompetnijih značenja pojma obuka, izveo je dugogodišnji edukator u brojnim UN programima Daniele Trevisani. On je obuku objasnio na sledeći način: *“Obuka je unutrašnji razvoj, usvajanje veština i znanja radi razvijanja neke određene kompetencije. Obuka ima zadatak da unapredi određenu sposobnost, kapacitet, produktivnost ili ukupnu realizaciju. Obuka čini suštinu stručnog usavršavanja i stub na kojem se zasniva strukovno obrazovanje”* (Trevisani, 2017).

U upotrebi su i brojni sinonimi poput:

TRENING / AKTIVNA OBUKA / AKCIONO UČENJE / SEMINAR / TIMSKO UČENJE / PARTICIPATIVNO UČENJE / RADIONICA / ISKUSTVENO UČENJE / FACILITATIVNO UČENJE / TRANSFORMATIVNO UČENJE / UČENJE U GRUPI

Međutim, bez obzira na pojam koji koristimo, suština je u specifičnom pristupu koji podrazumeva **rad u grupi, aktivno uključivanje** svih u grupi u proces izvođenja obuke, **puno interakcije i praktičnog rada**. Onaj ko uči je **u centru pažnje, sadržaj se prilagođava** njegovim potrebama, a edukator **pristupa grupi sa uvažavanjem** svakog pojedinca.

Obuka koja podrazumeva aktivno uključivanje učesnika se zasniva na našim saznanjima o tome kako odrasli uče. Naime, istraživanja u ovoj oblasti ukazuju na osnovnu karakteristiku odraslih u procesu učenja, a to je da žele **da budu uključeni**, da budu **tretirani sa uvažavanjem i poštovanjem** i da imaju **moćnost da postavljaju pitanja** i da **odgovaraju na različite izazove** (Velat, Radić Dudić, 2008).

RAZLIKE IZMEĐU AKTIVNE OBUKE I KLASIČNOG PREDAVANJA

Kada poredimo aktivnu obuku sa klasičnim predavanjem, možemo primetiti da se razlikuju u **pogledu uloge** koju ima onaj koji uči, **motivaciji za učenje** i u **izboru sadržaja** i **fokusa** (Velat, Radić Dudić, 2008).

	KLASIČNO PREDAVANJE	AKTIVNA OBUKA
ULOGA	Osoba koja uči na klasičan način prati instrukcije, pasivno prima nove informacije, a odgovornost za proces učenja je na predavaču.	Na aktivnoj obuci se nude ideje zasnovane na iskustvu, postoji međusobna zavisnost onoga koji podučava i osobe koja uči, podstiče se participacija, a osoba koji uči preuzima odgovornost za proces učenja.
MOTIVACIJA	Motivacija dolazi spolja, ide iz pritiska koji dolazi iz okruženja: od direktora, šefa, kolega, porodice i td. Osoba koja uči ne vidi korist odmah.	Motivacija dolazi iznutra, osoba je podstaknuta da uči i odmah vidi mogućnost da znanje primeni.
SADRŽAJ	Izbor sadržaja kontroliše profesor/predavač.	Sadržaj učenja koncentrisan na životne situacije i probleme na radnom mestu na koje ukazuje učesnik.
FOKUS	Učenje fokusirano na dobijanje informacija i činjenica.	Učenje je fokusirano na razmenu i nadograđivanje postojećih znanja i iskustava osobe koja uči.

CIKLUS I STILOVI UČENJA

Američki obrazovni teoretičar David Kolb je sa saradnicima 1974. godine definisao teoriju učenja koju mnogi danas citiraju i koja čini teorijsku osnovu neformalnog obrazovanja. Prema Kolbu, ciklus učenja se sastoji iz četiri faze i to:



Ciklus učenja počinje **konkretnim iskustvom** – nekim opažajem ili saznanjem. Ono može biti planirano ili slučajno. Ciklus se razvija kroz **refleksivno zapažanje**, odnosno aktivno razmišljanje o konkretnom iskustvu i njegovom smislu. Ciklus se nastavlja kao **apstraktna konceptualizacija (teoretisanje)**, odnosno uopštavanje iskustva s ciljem stvaranja različitih koncepata i ideja koje mogu biti primenjene u sličnim situacijama. Ciklus učenja je zaokružen **aktivnim eksperimentisanjem**, odnosno testiranjem koncepta u novim situacijama. To će prouzrokovati novo konkretno iskustvo, tj. trenutak učenja, i ciklus ponovo započinje.

Kolb kaže da je za efikasno učenje neophodno da ljudi od posmatrača postanu učesnici (Velat Radić Dudić, 2008).

Svako ima drugačiji stil učenja. Setite se kao ste naučili strani jezik. Neko je učio sam za sebe kod kuće gledajući i slušajući američke filmove i muziku, neko je jezik naučio u školi na redovnim časovima, neko je upisao tečaj jezika, a neko je odrastao u engleskom govornom području.

Honey i Mumford (1986) su identifikovali 4 stila učenja:

	NAJBOLJE UČE IZ AKTIVNOSTI KOJE ...	SNAGE	SLABOSTI
AKTIVISTI	... sadrže nova iskustva, probleme, izazove; Lako se uživljavaju u "ovde i sada" aktivnosti (npr. igre, takmičarske zadatke, igranje uloga); Prija im da budu eksponirani.	Fleksibilni i otvoreni za nova iskustva, spremni da probaju nove stvari; Ne pokazuju otpor prema promenama	Tendencija da ulete u akciju bez razmišljanja i nedovoljno pripremljeni, skloni preuzimanju nepotrebnog rizika
MISLIOCI	... im omogućavaju da posmatraju neku aktivnost, analiziraju šta se dogodilo i razmišljaju šta su na učili; Vole da imaju vreme za razmišljanje pre akcije i da "svare" ono što se dogodilo pre nego što prokomentarišu	Pažljivi, promišljeni, temeljni; Dobri posmatrači, dobri slušaoci; Sa lakoćom mogu da opišu ono što se dogodilo; Retko uskaču u zaključke	Tendencija da ne učestvuju direktno, da ostanu po strani; Teško donose odluke, često su preterano oprezni
TEORETIČARI	... im nude koncepte, teorije, modele, sisteme; Vole da istražuju međusobne veze, i povezuju događaje i ideje; Vole da imaju strukturisanu situaciju sa jasnim ciljem; Vole da imaju prostor da ispituju metodologiju i logiku iza aktivnosti; Vole intelektualne izazove i skloni su perfekcionizmu	Dobri u "vertikalnom" zaključivanju i generalizovanju; Racionalni i objektivni; Postavljaju dobra istraživačka pitanja; Sistematični u pristupu	Slabiji u lateralnom razmišljanju, nizak nivo tolerancije za neizvesnost, neuređenost i višesmislenost; Slabo tolerišu subjektivnost i intuiciju, skloni korišćenju reči kao sto su: "treba, mora..."
PRAGMATIČARI	...im nude praktično primenjive tehnike i znanja; Vole kada mogu da probaju nove tehnike uz vođenje i povratnu informaciju od strane eksperta; Žele da se fokusiraju na praktična pitanja	Skloni da testiraju stvari u praksi; Praktični, realistični, stoje čvrsto "na zemlji"; Direktni - odmah prelaze na stvar; Vole donošenje praktičnih odluka; Orijentisani na veštine i tehnike	Tendencija da odbiju sve što nema očiglednu praktičnu primenjivost; Ne zanimaju ih teorije i principi; Tendencija da usvoje prvo smisljeno rešenje problema; Nestrpljivi za "blebetanje"; Uglavnom usmerni na zadatak, a ne na ljude



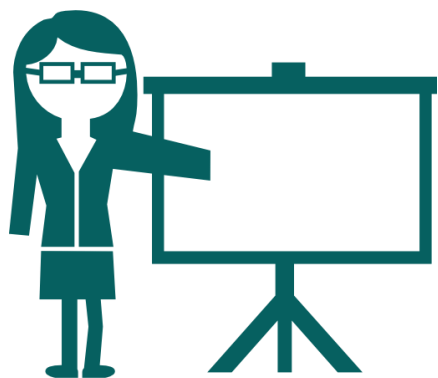
Ipak, nijedan od ova četiri stila nije isključiv, pa je tako moguće da jedna osoba bude istovremeno mislilac/teoretičar a neko drugi aktivista/pragmatičar, mislilac/pragmatičar ili čak teoretičar/pragmatičar. Takođe, stil učenja je kategorija koja se menja u zavisnosti od teme, iskustva, konteksta u kojem se uči, stepena zainteresovanosti i drugog (Velat, Radić Dudić, 2008).



Zadatak:

Uradite test sopstvenog stila učenja.

MESTO OBUKA NA TRŽIŠTU STRUČNOG USAVRŠAVANJA



Obuke čine kičmu tržišta stručnog usavršavanja. Stručno usavršavanje je bitan činoc ličnog razvoja svakog čoveka, ali je važan segment politike ljudskih resursa svake kompanije. Koliko je stručno usavršavanje važno možemo razumeti i na primeru regulisanih profesija u kojima je stručno usavršavanje zakonska obaveza bez koje se ne može obavljati delatnost. U privatnom sektoru stručno usavršavanje nije regulisano zakonom ali je itekako prisutno, čak u većoj meri nego u regulisanim profesijama, jer tamo je to obaveza a u privatnom sektoru je to potreba bez koje kompanija i pojedinci ne mogu

da održe poslovni rast i razvoj. Silberman je istakao da se preko obučavanja usvoji do 90% sadržaja učenja. S tim u vezi, nije teško razumeti zašto kompanije ulažu ogroman novac u obuke kao najefikasniji način da se zaposleni osposobe da prate poslovne trendove i usklađuju poslovanje sa globalnim trendovima. Trend upućuje na obim, a obim upućuje na novac. U poslovnom svetu razumevanje trendova znači razumevanje tokova novca. To je jedan od ključnih razloga zašto se obukama daje toliki značaj u privatnom a u poslednje vreme, sve više i u javnom sektoru.

Ko inicira odnosno organizuje obuke? Kako obuke nastaju? Treba imati u vidu da postoje 2 kategorije stručnog usavršavanja:

a) **stručno usavršavanje u regulisanim profesijama** – dakle, obavezno, zakonski regulisano, standardizovano i td. Ukoliko je ova kategorija stručnog usavršavanja predmet našeg interesovanja, neophodno da naše programe akreditujemo kod nadležnog državnog organa u skladu sa propisima koji regulišu stručno usavršavanje u određenoj profesiji.



b) svo ostalo stručno usavršavanje

Obuke u regulisanim profesijama organizuju akreditovani pružaoci koji su ispunili propisane standarde a izvode ih edukatori koji ispunjavaju propisane standarde. Sve druge obuke organizuju pružaoci na slobodnom tržištu na jedan od 2 načina:

- 1) **prepoznavanjem tržišne prilike tj. trenda i isticanjem ponude na tržištu** – npr. *Mokrogorska škola menadžmenta*
- 2) **na zahtev naručioca posla** – npr projekat USAID FARMA, brojni međunarodni projekti, zatim hoteli, kongresni centri, kompanije u oblasti prehrambene industrije, državne institucije i sl.

I u jednom i u drugom slučaju obuke izvode angažovani edukatori tj. treneri, (tzv. spoljni saradnici) angažovani na osnovu ugovora.

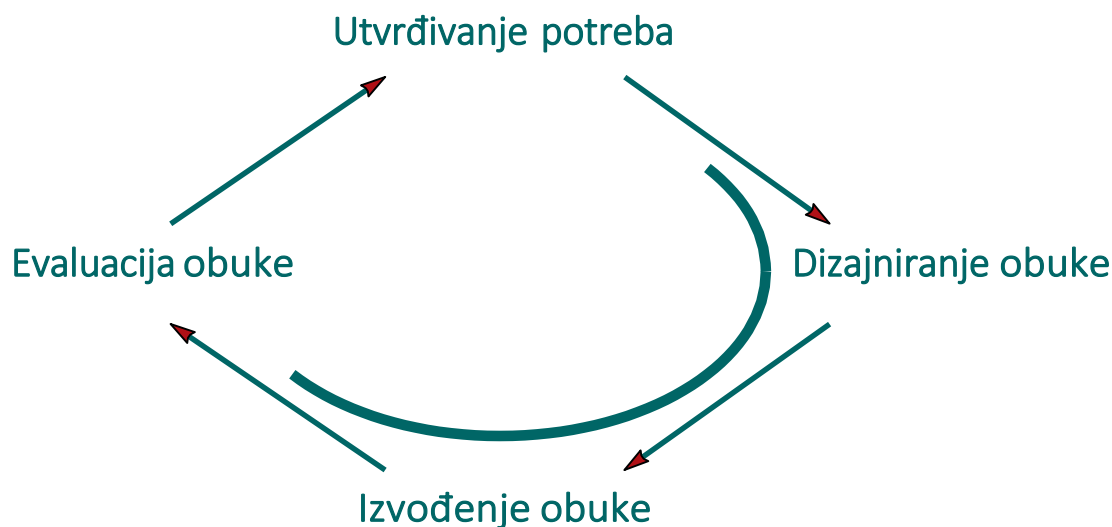
Trend kao fenomen koji smo malopre pominjali, takođe upućuje na **relevantnost**. Iz prethodnog možemo zaključiti da je jedna od najvažnijih karakteristika obuka - relevantnost, odnosno njihova svrsishodnost i primenljivost u datom okruženju. Od toga koliko je obuka relevantna zavisi u kojoj meri će biti tražena, eksploatisana i prisutna na tržištu. Naravno, osim što je relevantna, obuka mora da ima i kvalitetan sadržaj kao i da bude realizovana na odgovarajući način, da bi bila upotrebljiva i dobro ocenjena od strane učesnika.

Od interesovanja i pripreme trenera tj. edukatora zavisi sa kakvim intezitetom će trener biti angažovan u sektoru obuka. Kada trener jednom kada uđe u svet obuka sa dobrim ocenama od strane polaznika, dobiće veliki podstrek da tu i ostane, jer osim ličnog zadovoljstva dobro ocenjenim treningom, tu je i materijalna satisfakcija. Trenerski angažman spada u kategoriju bolje plaćenih angažmana. Prosečan neto honorar po trenerskom danu na području Zapadnog Balkana kreće se u rasponu od 100 – 200 EUR za domaće državljane odnosno preko 200 EUR za strane državljane (obično angažovane preko projekata tehničke podrške). Trenerski angažman donosi i poželjan društveni status i prestiž, naročito ako trener saraduje sa državnim organima, političkim strukturama, međunarodnim organizacijama i projektima i naravno univerzitetskom zajednicom.

Program treninga za trenere u Srbiji i Bosni i Hercegovini, u proseku košta oko 600 EUR po osobi za obuku sa 2 modula. S tim u vezi, treba imati u vidu da trenerska veština spada u visokocenjenu veštinu bez obzira na profesiju i posao kojim se bavite.

CIKLUS OBUKE

Teorija kaže da ciklus obuke čine sledeće faze:



Dakle prvo se ispitaju potrebe za obukom, odnosno za kakvom vrstom usavršavanja postoji potreba među korisnicima. Zatim se pristupa dizajniranju obuke tako da ona svojim sadržajem može da zadovolji identifikovanu potrebu. Zatim se obuka realizuje, a po završetku se evaluiraju učinci obuke odnosno, procenjuje se koliko je obuka doprinela da korisnici unaprede svoja znanja, veštine i stavove.

Međutim, u praksi, stvari veoma često izgledaju drugačije. Sa jedne strane, utvrđivanje potreba se kao korak u pripremi često preskače, što edukatoru može stvoriti glavobolju tokom pripreme obuke, a naročito tokom realizacije, ako sadržaj obuke ne bude odgovarao potrebama učesnika obuke. Sa druge strane, utvrđivanje potreba nikada se ne odvija samostalno od drugih pripremnih radnji, već paralelno, jer su svi pripremnici aspekti međuzavisni. Npr. kakav će biti dizajn obuke zavisi od potreba učesnika, ali i od prostornih i tehničkih mogućnosti za izvođenje obuke. Zato se u praksi celokupan proces pripreme odvija integralno, kao jedan međuzavisni paket aktivnosti koje dok se ne realizuju u celini, obuka ne može da počne.

Zato se obuci pristupa kao poslu koji ima 3 faze:



#1

PRIPREMA OBUKE

Sada ćemo razmotriti na šta se odnosi priprema obuke. Faza izvođenja obuka i follow-up faza biće biće predmet narednih modula.

U pripremi svake obuke treba da pratimo 3 ključna koraka i to:

1. ZADATAK

Na početku je važno da jasno razumemo šta je naš zadatak kao trenera, sa kim treba da radimo, šta se od nas očekuje. Ovo je veoma važno, jer je čest slučaj da naručilac posla želi da realizujete obuku sa nekom grupom, ali ne ume da objasni šta tačno želi da postigne sa tom grupom sa takvom obukom, ili ima pogrešnu pretpostavku o potrebama grupe ili pogrešnu predstavu o temi obuke. Ako se zadatak precizno ne utvrdi, postoji visok rizik da obuka ne protekne u najboljem redu, da ne izazove odgovarajuće interesovanje učesnika, da im ne bude korisna i da ne odgovori na potrebe zbog kojih je i organizovana, i da sveukupna ocena bude loša. Zato nemojte prelaziti na sledeći korek pripreme dok ne budete jasno razumeli šta je vaš zadatak.

2. PROCENA POTREBE ZA USAVRŠAVANJEM

Nakon što ste utvrdili zadatak, prežite na procenu potreba za usavršavanjem. Pitajte ko su učesnici obuke i tražite da vam se omogući kontakt sa njima da biste mogli da se upoznate sa njihovim profilom i izvršite procenu njihovih potreba za usavršavanjem. Procena potreba treba da nam obezbedi informaciju o profilu naših učesnika, njihovim prethodnim iskustvima, i znanjima, veštinama i stavovima koje su stekli, i potrebama za daljim usavršavanjem, kao i o očekivanjima od obuke. Na osnovu ove informacije, moći ćete da procenite na kom nivou obučenosti su vaši učesnici, tj. da li su na osnovnom nivou, srednjem ili naprednom, i kako da dizajnirate i planirate obuku tako da zadovoljite njihova očekivanja.

Procenu potreba možemo raditi direktno, tako što ćemo učesnicima poslati instrument na mail da popune i vrate nam ga nazad na obradu (primarna procena potreba) ili preko naručioca obuke koji će nas informisati o profilu učesnika (sekundarna procena potreba).

Procena potreba se često preskače kao korak i ako joj se ne posveti dovoljno pažnje (od strane trenera, naručioca obuke ili učesnika), povećava se rizik da obuka ne postigne svoj cilj.

INSTRUMENT ZA PRIMARNU PROCENU POTREBA⁷

Elementi instrumenta za procenu potreba uključuju sledeće:



- Ime i prezime
- Kontakt podatke
- Pol
- Starosnu dob
- Zanimanje i zaposlenje
- Obrazovanje
- Ranija iskustva sa obukama (tema, organizator, edukatori)
- Očekivanja

Navedeni elementi nam služe da sadržaj, materijale, pristup i igre primerimo profile, polu, uzrastu i potrebama učesnika.

⁷ Primer instrumenta za procenu potreba vidite u prilogu pod oznakom **HO-3 INSTRUMENT**.



3. PRIPREMA TRENERA I MATERIJALA I LOGISTIČKA PRIPREMA

Sada prelazimo na treći korak: pripremu trenera, materijala i logističku priprema. Počnimo od poslednjeg.

LOGISTIČKA PRIPREMA podrazumeva definisanje mesta i **prostora** u kojem će obuka biti održana (otvoreni/zatvoreni prostor, sala/učionica, (ne)dostupno za osobe sa invaliditetom, ima fiksirane stolice i stolove ili raspored može da se menja i sl.), neophodne **opreme** (projector, laptop, flipčart, i sl.) i **rekvizita** koji će se koristiti tokom obuke (papir, olovke, marker, postiti, kanap, makaze, krep traka i sl.) i **štampe materijala** za učesnike (hendauti, evaluacioni formulari i sl.). Sa naručiocem treba precizno odrediti ko je zadužen za pripremu i obezbeđivanje navedenih potrepština, i šta su zaduženja edukatora. Edukator u svakom slučaju treba naručiocu da pošalje listu potreba u pogledu prostora, opreme, rekvizita i štampe materijala. Poželjno je i da se edukator upozna sa prostorom pre obuke kako bi video sve mogućnosti i ograničenja prostora i tome prilagodio obuku tj. dizajn.

Primeri nepredviđenih okolnosti kada morate da prilagođavate dizajn, pristup, izvođenje i sl:

- *Fiksirane stolice i stolovi za pod, ne možete da pravite razmeštaj*
- *Nema struje / projektora / produžnog kabla*
- *Nema flip čarta ili FC papira*
- *Prostorija nepristupačna osobama sa invaliditetom*
- *Mali prostor, klaustrofobičan, neprijatan za rad*
- *Prostor bez ventilacije i prozora, zagušljiv, neprijatan za rad*
- *Nema dovoljno stolica za sve učesnike*

Logističku pripremu ćemo verovatno započeti već u fazi procene potreba za usavršavanjem, u direktnoj komunikaciji sa naručiocem.

PRIPREMU EDUKATORA I MATERIJALA ZA OBUKU započecete odmah nakon procene potreba za usavršavanjem i upoznavanja sa logističkim mogućnostima. Međutim pre nego što nastavimo sa upoznavanjem sa ovim segmentom pripreme, neophodno je da razmislimo, prodiskutujemo i razmenimo stavove kao edukatori na 2 veoma važna pitanja:

a) Da li sve može da se prezentuje u formi obuke i od čega to zavisi?

b) Da li svaki edukator može da realizuje svaku obuku, i od čega to zavisi?



Zadatak:

U paru prodiskutujte kakvo je vaše mišljenje u vezi navedenim pitanjima

STAV O 1. PITANJU - Kada je reč o pitanju šta sve može da se prezentuje kao obuka, iskustvo TEACHTEAM-a WEBIN govori da se kao obuka može prezentovati sve ono što zadovoljava sledeće uslove:

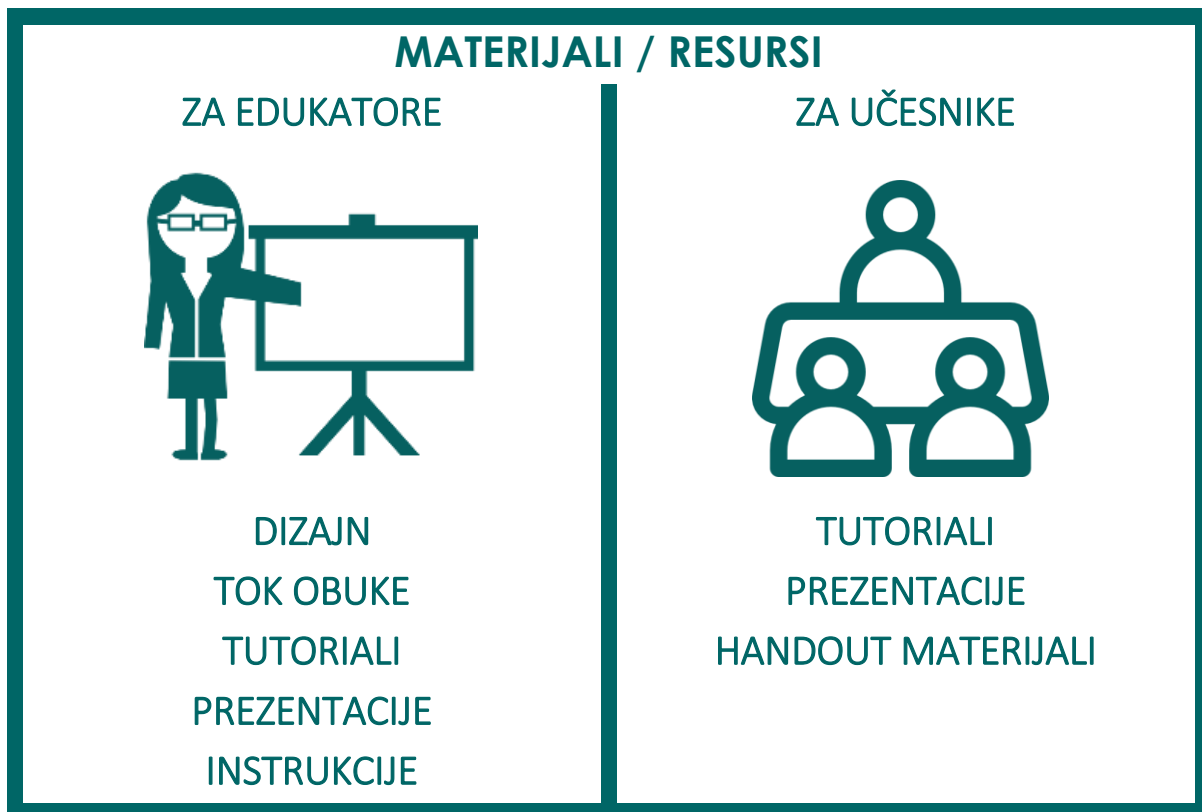
- a) da je **materija primerena za proces učenja kroz aktivnu obuku** (kratku obuku)
- b) da **edukatora može da razume i ovlada materijom** u procesu pripreme, u onoj meri, u kojoj je neophodno da **facilitira proces učenja**, primeni participativne metode i pripremi materijale za učesnike
- c) da **proces učenja može da se facilitira** i ne uključuje poznavanje specifičnih veština koje se razvijaju kroz profesionalnu praksu
- d) da **ne proizvodi ili ne podstiče na rizično ili protivzakonito ponašanje** i obavljanje regulisane delatnosti
- e) da **ne proizvodi pravno dejstvo** (javna isprava)
- f) i da **sam edukatora smatra da može da pripremi tu obuku**

STAV O 2. PITANJU - Da li svaki edukator može da realizuje svaku obuku, i od čega to zavisi? Odgovor zavisi od procene edukatora i specifičnosti materije o kojoj je reč. Odgovor zavisi i od lakoće pripreme obuke i koliko je obuka intenzivna – više intenzivne obuke se više svode na praktičan rad i facilitaciju i tu nema puno prostora za uvođenje novog sadržaja ni od strane edukatora niti od strane učesnika. Takođe je važno i kako se trener oseća povodom obuke i da li smatra da može da je pripremi. Važno je da edukatora vlada materijom i da se dobro oseća, neophodno je da svojim nastupom uliva učesnicima poverenje a ne da ostavi loš utisak. S tim u vezi, procena edukatora je najrelevantnija.

Priprema trenera i materijala zavisi od činjenice da li trener već ima spremnu obuku i da li je ranije izvodio ili ne. U slučaju da je ranije izvodio obuku, i da ima spremne materijale, neće se puno zadržavati na pripremi, već će koristiti i prilagoditi postojeće materijale. U suprotnom, moraće da sprema materijale iz početka i da ovlada temom kroz sopstvenu pripremu. Kvalitetna priprema obuke može da potraje i do 2 nedelje.

Struktura materijala

Detaljna priprema materijala obuhvata sledeće (Stojanović, 2018):



DIZAJN je dokument namenjen edukatorima, koji šematski prikazuje strukturu i tok obuke. U dizajnu je svaka sesija predstavljena kroz vreme trajanja, naziv, sadržaj i ishode, zatim metode, materijale i resurse koje treba primeniti/obezbediti, i raspodelu uloga među edukatorima.

TOK OBUKE je dokument namenjen edukatorima, koji opisuje sledstveni tok aktivnosti na obuci, od otvaranja obuke do završetka obuke, kroz opis pojedinačnih aktivnosti. U ovom dokumentu je edukatorima naznačeno kojim redosledom i na koji način uvode novu aktivnost u obuku, i koje materijale koriste u realizaciji te aktivnosti. Svrha ovog dokumenta je da obezbedi da obuka protiče "tečno", takoreći "klo-klo".



INSTRUKCIJE su pisana uputstva za edukatore, kako da realizuju određeni zadatak, igru ili diskusiju. Dokument sadrže uputstva o **veliĉini grupe i naĉinu rada** (npr. individualno, u paru, u timu, u malim grupama, u plenumu), **trajanju aktivnosti**, opis **kako se aktivnost izvodi** i da li postoji priprema i follow-up, svrha aktivnosti i ĉemu ona doprinosi, **materijalima** koje treba pripremiti za uĉesnike za realizaciju te aktivnosti (npr. hendaut) i **pomoćnim sredstvima i rekvizitima** koji ĉe se koristiti za realizaciju aktivnosti (npr. FC, papir, markeri, krep traka, stolice, kanap, lopta i td.)

TUTORIJALI su priručnici sa teorijskim sadržajem koji treba predstaviti uĉesnicima na obuci. Oni su namenjeni edukatorima za pripremu obuke, ali i uĉesnicima obuke u formi handout materijala, kao sadržaj koji treba usvojiti. Tutorijale uĉesnicima distribuira pomoćni edukator na kraju obuke.

PREZENTACIJE su audiovizuelni materijali ĉiji sadržaj prati sadržaj tutorijala. One sadrže slike, grafikone, ključne reĉi i reĉenice koje najilustrativnije prikazuju i objašnjavaju sadržaj tutorijala ĉije usmeno predstavljanje je u toku. Presentacije ne smeju da svojim sadržajem, bojama i efektima remete pažnju uĉesnika obuke.

HENDAUT MATERIJALI su štampani materijali namenjeni uĉesnicima obuke da ih koriste tokom obuke za realizaciju zadatka, igre ili diskusije. Hendaut materijale uĉesnicima distribuira pomoćni edukator pred poĉetak zadatka.

Edukator neĉe nužno koristiti sve navedene materijale u pripremi i izvođenju obuke. Iskusniji treneri ĉe veĉinu instrukcija koje se ĉesto koriste u obukama, znati na pamet, kao i tok obuke. Ukoliko je ranije izvodio obuku, edukator ĉe imati pripremljene tutorijale, prezentacije i hendaute, kao i dizajn koji ĉe prilagoditi novoj obuci onoliko koliko je neophodno. Ipak, bez obzira na iskustvo edukatora i uveŹbanost neke obuke, neretko ĉe se deŹavati da u uigranu obuku uvodimo neke nove specifiĉne elemente ili aktivnosti koje su posledica specifiĉnosti ciljne grupe ili aranŹmana tj. konteksta u kojem izvodimo obuku. Tada ĉemo i kaoiskusni treneri, verovatno imati potrebu da pripreмимо instrukciju za uvođenje novih elemenata i u instrukciji detaljno opiŹemo sve pojedinosti koje su nam kao edukatoru bitne u ovladavanju tom materijom. Takođe ĉemo pripremiti i tok obuke, da bismo bili sigurni da smo dobro osmislili svaku plairanu novinu i uklopili je u celinu obuke.



Zadatak:

U paru analizirajte dizajn i tok obuke.

U kreiranju materijala, uvek se počinje od dizajna i toka obuke. Svi elementi dizajna treba da su objedinjeni tako da obuka ima dinamiku, ritam, variranje tema, metoda i trenera (Velat, Radić Dudić, 2008). Obuka treba da se dizajnira tako da bude uzbudljiva i da održi interesovanje učesnika.

Matrica dizajna obuke kao šematski prikaz sadržaja i toka obuke sadrži sledeće elemente:

- Ciljevi obuke
- Satnica
- Opis sesija (teme i ključni sadržaj)
- Ključne tačke učenja
- Metodi
- Sredstva i rekviziti
- Resursi
- Uloge edukatora

CILJ(EVI):						
SATNICA	TEMA I KLJUČNI SADRŽAJ	KLJUČNE TAČKE UČENJA	METODI	SREDSTVA I REKVIZITI	RESURSI	TRENERI

Matrica dizajna obuke

CILJEVI obuke se zasnivaju na potrebama učesnika i predstavljaju izjavu o tome šta učesnici treba da postignu tokom obuke, u pogledu usvajanja kompetencija, znanja, veština i promene stavova.



Od toga kako smo formulisali ciljeve, zavisice i kakav ćemo razvijati sadržaj, kakav ćemo zauzeti pristup u obuci i koje ćemo metode koristiti. Prilikom definisanja ciljeva, u vidu imajte SMART kriterijume:

S	(specific)	–	određen
M	(measurable)	–	merljiv
A	(achievable)	–	dostižan
R	(relevant)	–	relevantan
T	(time-bound)	–	vremenski ograničen

Cilj formulisan u skladu sa SMART kriterijumima je **određen** – tj. jasan (nije uopšten, bez smisla, preširok i td.), zatim, **merljiv** – upućuje na količinu, obim ili kvalitet onoga što želimo da postignemo, **dostižan je** (može se ostvariti tokom trajanja obuke), **relevantan je** i ima jasnu svrhu, i **vremenski je ograničen** (postoji definisano vreme do kada cilj treba da se ostvari).

Npr: Cilj kampanje javnog zagovaranja je da do kraja mandata, Vlada donese Uredbu o zabrani upotrebe plastičnih kesa u malotrgovinskom prometu, kojim će se plastične kese izbaciti iz svakodnevne upotrebe.

U definisanju ciljeva obuke nećemo biti ovako detaljni i široki, kao cilj u datom primeru, ali ćemo voditi računa da naš cilj uskladimo sa SMART kriterijumima.

Ciljevi različito formulišu u zavisnosti od vrste promene koju želimo da proizvedemo: da li utičemo na razvijanje kompetencija učesnika, na njihovo znanje ili veštine ili na stavove.

Ciljevi koji se odnose na razvijanje kompetencija, formulišu se upotrebom nekog od sledećih glagola:

Razviti / podstaći / analizirati / testirati / ojačati / unaprediti / iskazati...

Primeri:

- *Razviti sposobnost vođenja tima.*
- *Podstaći razvoj preduzetničkih kompetencija.*



- *Analizirati nivo stručnih kompetencija učesnika.*
- *Testirati umeće dizajniranja stručne obuke.*
- *Ojačati timske kompetencije grupe.*
- *Unaprediti kompetencije javnog nastupa i komunikacije.*
- *Iskazati sposobnost izvođenja obuke sa teškim učesnicima.*

Ciljevi koji se odnose na proširivanje znanja, formulišu se upotrebom nekog od sledećih glagola:

Upoznati / predstaviti / objasniti / naučiti / savladati / usvojiti / približiti / uvežbati / proširiti...

Primeri:

- *Upoznati učesnike sa konceptom preduzetništva.*
- *Predstaviti učesnicima novine u Zakonu o turizmu.*
- *Objasniti učesnicima razlike između novog i starog zakona.*
- *Naučiti učesnike da formulišu projektne ciljeve.*
- *Savladati procedure kategorizacije smeštaja i osnivanja pravnog lica za ugostiteljstvo i smeštaj gostiju.*
- *Usvojiti znanja o koceptu celoživotnog učenja.*
- *Približiti učesnicima oblast ekoturizma.*
- *Uvežbati najčešće pomove koji se koriste u definisanju ciljeva.*
- *Proširiti saznanja o konceptu stručnog usavršavanja.*

Ciljevi koji se odnose na razvijanje veština, formulišu se upotrebom nekog od sledećih glagola:

Primeniti / demonstrirati / identifikovati razviti / usvojiti / unaprediti / podstaći / kreirati / diferencirati...

Primeri:

- *Primeniti veštinu naracije u simulaciji poslovnih pregovora*
- *Demonstrirati veštine držanja obuke.*
- *Identifikovati mogućnosti za približavanje stavova učesnika u vezi sa reformom visokog obrazovanja.*
- *Razviti veštinu facilitiranja diskusije*
- *Usvojiti veštinu brzog čitanja*
- *Unaprediti veštinu donošenja odluke*



- *Podstaći razvoj veština koje se koriste u javnom nastupu*
- *Kreirati finansijski plan i primeniti veštinu rodnog budžetiranja*
- *Diferencirati veštinu pregovaranja od veštine zagovaranja*

Ciljevi koji se odnose na promenu stavova, formulišu se upotrebom nekog od sledećih glagola:

Razviti / podstaći / unaprediti / iskazati / senzibilisati / uticati / podići svest / definisati / razmeniti...

Primeri:

- *Razviti stav o kontroverznom društvenom problemu.*
- *Podstaći svest o posledicama upotrebe plastičnih kesa.*
- *Unaprediti svest o značaju javnog zagovaranja.*
- *Iskazati stavove u grupi o kontroverznim društvenim pitanjima.*
- *Senzibilisati učesnike da bolje razumeju potrebe manjinske grupe.*
- *Uticati na ublažavanje izrazito negativnih stavova prema pripadnicima nacionalnih manjina.*
- *Podići svest o koristima od recikliranja.*
- *Definisati stavove o trenerskom poslu.*
- *Razmeniti stavove o reformi visokih škola.*

Od slučaja do slučaja, navedeni glagoli se mogu koristiti u bilo kom području ciljeva (kompetencije, znanja, veštine, stavovi), a osim navedenih, često se koriste i:

Definisati / otkriti / mapirati / ispitati / odrediti / konstruisati / istražiti / inicirati / formulisati / izgraditi / informisati / izoštriti / omogućiti / izvršiti / oceniti / odlučiti / usaglasiti / približiti / postaviti / organizovati / artikulisati / ohrabriti / prepoznati... i drugi.

Trajanje obuke

Trajanje obuke zavisi od 3 faktora: 1) ciljevi koje želimo postići i sadržaj; 2) mogućnosti organizatora; 3) mogućnosti učesnika;

Poludnevne i jednodnevne obuke su troškovno najmanje zahtevne – nema troškova noćenja i manji su troškovi edukatora, materijala, prostora, ishrane i sl.



Vikend obuke podrazumevaju noćenje učesnika i trenera i povećavaju troškove. Ipak, vremenski okvir za obuku je povoljniji, pa će i process učenja biti uspešniji.

Obuke sa više modula i vremenskim razmakom se smatrau najefikasnijim formatom obuka jer ostavljaju prostor između modula da učesnici urade praktičan rad i da probaju, a treneri da bolje prate napredak učesnika i prilagođavaju obuku između modula.

Satnica, struktura, sadržaj i ishodi učenja

Kada je reč o satnici treba istaći praksu da se kod celodnevnih oduka koje traju 8 časova, dan deli na 6 segmenata + 2 kafe pauze (prepodne/popodne) i pauza za ručak.

30'	UVOD
90'	Prepodnevna sesija 1
30'	<i>PAUZA ZA KAFU (PREPODNE)</i>
90'	Prepodnevna sesija 2
60'	PAUZA ZA RUČAK
60'	Poslepodnevna sesija 1
30'	<i>PAUZA ZA KAFU (POSLEPODNE)</i>
60'	Poslepodnevna sesija 2
30'	ZATVARANJE

Nominalna satnica dana obuke

U navedenoj tabeli vidimo da u trenerskom danu, nominalna satnica predviđa 300 minuta ili 5 časova efektivan rad, 60 minuta tj. 1 čas za "otvaranje" i "zatvaranje", i preostalih 120 minuta tj. 2 časa za pauze za odmor. S obzirom da ni jedna obuka nije slična, edukatori satnicu određuju prema sopstvenom planu i potrebama obuke. Uvod i zatvaranje mogu trajati i kraće i duže, pauze za kafu i ručak takođe. Obuke sa kraćim pauzama biće visoko intenzivne, a obuke za dužim pauzama manje intenzivne.

U nominalnoj satnici možemo videti da su jutarnje radne sesije nešto duže od popodnevni. To je zato što prepodne imamo bolju koncentraciju, i manje se umaramo. Naročito pažljivo treba



planirati poslepodnevne sesije uzimajući u obzir da nam posle ručka koncentracija opada, pospaniji smo i mrzovoljniji. Zbog toga sve teorijske sadržaje i sadržaje koji zahtevaju koncentraciju i fizičku aktivnost, treba planirati u prepodnevnom delu obuke, a za poslepodnevni ostaviti praktičan rad i nezahtevne sadržaje.

Neophodno sadržaj definisati tako da se u njemu može videti tok obuke, odnosno razvojni put sticanja znanja, veština i stavova od prve sesije do poslednje. To znači da treba da osmislimo u kojoj sesiji ćemo (verovatno prepodnevnoj), i na koji način proširivati znanja kroz izlaganje (input) sadržaja iz tutorijala, tj. na koji način ćemo kroz određene zadatke, rad u grupi, paru ili individualno, razvijati neke veštine i uvežbavati neke tehnike, tj. realizovati neke aktivnosti kroz koje ćemo promišljati o našim stavovima na zadatu temu, i menjati ih.

U odnosu na naš plan obuke, sami ćemo odlučiti koje segmente ćemo nazvati sesijom a koje ne, i na koji način ćemo podeliti sesije. Sesija treba da obuhvati jednu celinu i da joj se dodeli naziv koji će ilustrativno ukazivati na sadržaj sesije. Ispod naziva sesije, kratko, po tačkama, treba izlistati najvažnije elemente sadržaja. U sadržaj nemojte unositi elemente tipa diskusija, igra, ledolomac i igranje uloga, jer su to metodi, i njih ćemo navesti na drugom mestu.

U ishodima (ili tačkama) učenja, opišite šta su učesnici razumeli, usvojili, naučili, savladali, razvili, uvežbali, testirali i td.

Metode

Koja metoda najbolje odgovara sadržaju? Metod koji odlučimo da upotrebimo mora omogućiti da ključne poruke date aktivnosti budu prenete i naučene (Velat, Radić Dudić, 2008.). U koloni o metodama se najčešće navode diskusija, individualni rad, grupni ili timski rad, rad u paru, igre, ledolomci, demonstracija, prezentacija i sl. Metodama rada ćemo se više baviti u nastavku.

Sredstva, rekviziti, resursi i podela uloga

U koloni sa sredstvima i rekvizitima treba izlistati šta nam je sve od audiovizuelnih i drugih sredstava odnosno rekvizita neophodno da bismo uspeno realizovali sesiju. Ovo ćemo identifikovati prilikom pripreme instrukcija, i te podatke ćemo preneti u dizajn. U **audiovizuelna sredstva** spadaju:

Projektor / laptop / flipčart / power point prezentacija / poster / ilustrovani FC papiri i td.



U rekvizite spadaju:

Makaze / krep traka / postiti / papiri u boji / kanap / lopta / šešir / i drugi...

Resursi su svi materijali koje smo pripremili za izvođenje obuke i korišćenje od strane trenera i učesnika (tutorijali, instrukcije, hendauti). Resursi se učesnicima po pravilu daju tek tokom obuke (hendauti) i to kada na njih dođe red, ili posle obuke (tutorijali), kako bi pažnju učesnika sve vreme držali na edukatorima, a ne na materijalima.

Podela uloga među trenerima

Treneri će međusobno podeliti uloge prema afinitetu i sklonosti ka određenoj temi, aktivnosti, celini ili metodi rada. Uloge trenera će se u različitim sesijama menjati, pa će tako u prvoj sesiji jedan trener biti vodeći a drugi pomoćni, a u drugoj sesiji će zameniti uloge. Bez obzira kakvu podelu uloga napravimo, važno je da se dogovorimo da vodeći trener nosi aktivnosti tokom sesije (izlaže sadržaj i daje instrukcije), dok pomoćni trener radi pomoćne poslove (npr. zapisuje na FC papiru, skida FC papir i lepi ga na zid, deli hendaute, i sl.)

Da bi trenerski par delovao što skladnije i uigranije, poželjno je da pre obuke provežbaju nastup i svoje uloge.

“Podrška Evropske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja odobrenje njenog sadržaja koji odražava isključivo stavove autora. Evropska komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija iznetih u ovoj publikaciji.”

KORIŠĆENA LITERATURA • Zakon o obrazovanju odraslih, Sl. glasnik RS, br. 55/2013 • Trevisani D., Communication for Leadership: Coaching Leadership Skills (English Edition), 2017 • Velat D, Radić Dudić R., Aktivna obuka, DIAL, Beograd, 2008 • Reay G. D., Understanding How People Learn (Competent Trainer's Toolkit), Kogan Page Ltd, 1994 • Silberman M., “Active Training”, A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips, 1998 • Stojanović M., Alat za socioekonomsko osnaživanje; modul 6: Izuzetan/a kandidat/kinja, Zapadnobalkanski institut WEBIN, Beograd, 2018 • www.flaticon.com •