

# PRIRUČNIK ZA TRENERE



**Akademija  
Pravde**

# PRIRUČNIK ZA TRENERE

Pristina, oktobar 2023

Priučnik za trenere odobrio je Upravni savet Akademije Pravde 19 oktobar 2023 godine.

@AD 2023, Sva prava zadržana.

Sadržaj ovog materijala može se koristiti u obrazovne i nekomercijalne svrhe uz pozivanje na Akademiju kao izvor. Umnožavanje, fotokopiranje ili bilo koji drugi oblik objavljivanja bez potvrde Akademije je zabranjeno. Izdanje Akademije Pravde

## Sadržaj

Uvod .....	5
I. Planiranje, održavanje i ocenjivanje obuke.....	6
1. Pripreme pre obuke .....	6
2. Obaveze tokom obuke.....	7
3. Uputstva nakon obuke .....	7
4. Metoda „Izrada obuke na osnovu potreba učesnika“ (back ward design).....	8
5. Najbolje prakse za prezentaciju trenera .....	15
6. Tehnike angažovanja za upotrebu u prezentacijama .....	18
7. Davanje efektivne kritike/povratne ( feedback) informacije .....	21
III. ODRŽAVANJE OBUKE ONLAJN NA EFEKTIVNI NAČIN.....	24
1. Priprema za onlajn prezentaciju .....	24
2. Važna razmatranja za vašu prezentaciju .....	25
3. Upravljanje pažnjom vaše publike.....	26
IV. VEŠTINE USPEŠNOG FASILITATORA.....	28
1. Brzi saveti za olakšanje .....	28
2. Otvaranje diskusije.....	29
3. Upravljanje diskusijom i angažovanje.....	30
4. Zatvaranje diskusije .....	33
5. Efikasne tehnike pitanja.....	34
6. Rukovanje teškim učesnicima.....	36
7. Kontrolni spisak za samoocenjivanje nakon sesije .....	37
V. PRAVILA PONAŠANJA TRENERA .....	38
1. Pravila ponašanja.....	38
2. Postupak postupanja po žalbi u AP.....	38
i. Manje žalbe.....	39
VI. PRINCIPI OCENJIVANJA OBUKE .....	40
1. Uvod .....	40
2. Upitnik za ocenjivanje obuke pre obuke.....	41
i. Obaveze trenera .....	41
ii. Obaveze AP-e.....	41
iii. Komponente tipičnog upitnika pre obuke .....	41
3. Upitnik za ocenjivanje obuke nakon obuke.....	42
i. Obaveze trenera .....	42
ii. Obaveze AP-e.....	43

iii. Komponente upitnika za ocenjivanje nakon obuke .....	43
4. Ocenjivanje trenera od strane osoblja AP-e .....	44
5. Upitnik za procenu uticaja na rad .....	45
<b>ANEKSI</b> .....	46
Poziv za angažovanje trenera.....	47
Pismo potvrde od trenera .....	48
Obrazac za plan sprovođenja obuke, ciljevi učenja, tehnike angažovanja i potrebna oprema .....	49
Agenda .....	51
.....	52
Kontrolni spisak za dostavljanje materijala.....	52
Upitnik pre obuke .....	53
Upitnik nakon obuke .....	55
Ocenjivanje trenera od strane osoblja AP-e.....	57
Procena trenera o podršci osoblja AP-e.....	59
UGOVOR ZA POSEBNE USLUGE .....	60
Šablon Modula za Obuku.....	66
Osoblje programa u Akademiji Pravde .....	70

## Uvod

U skladu sa Uredbom br. 02/2019 za Trenere i Mentore Akademije Pravde i Uredbe br. 03/2023 za dopunu i izmenu Uredbe br. 02/2019 za Trenere i Mentore Akademije Pravde, ovaj Priručnik koristi osoblje Akademije, Mentori Treneri i druga lica sa kojima je Akademija ugovorila pružanje obuke u okviru programa koje Akademija podržava, a obuhvata sve aktivnosti vezane za logističku podršku i administraciju, kao i planiranje, razvoj i ocenjivanje obuke. Priručnik takođe uključuje neka osnovna pravila ponašanja za trenere Akademije kao način da se obezbedi da se treneri pridržavaju najviših standarda kada obučavaju druge pravne stručnjake.

Sa razvojnom tehnologijom i naprednim tehnikama u oblasti obuke i obrazovanja, Akademija je posvećena ažuriranju svoje politike i prakse. Kao ishod toga, Akademija je radila u partnerstvu sa međunarodnim donatorima kako bi ugradila inovacije u napredne nastavne metode i utvrdila najbolji način da ih primeni u praksi. Uz podršku stručnjaka Ministarstva pravde SAD (OPDAT) i stručnjaka EuKojust-a, Akademija je u ovaj Priručnik ugradila najnapredniju metodologiju nastave u oblasti obrazovanja odraslih i relevantne principe ocenjivanja.

Priručnik je namenjen da posluži kao sredstvo “one-stop-shop” za buduće i sadašnje trenere Akademije, osoblje Akademije i druge zainteresovane stranke.

## I. Planiranje, održavanje i ocenjivanje obuke

Treneri koriste Priručnik za obuku za planiranje, održavanje i ocenjivanje obuka koje se sprovode uz podršku i nadoknadu Akademije Pravde Kosova (u daljem tekstu AP).

Za pitanja ili pomoć u vezi sa vašim odgovornostima, kontaktirajte AP-e koristeći vezu <https://ad.rks-gov.net/zahtev-za-pomoc> u vašem pozivnom pismu ili u fascikli Priručnik za trenere na web stranici AP-e.

### 1. Pripreme pre obuke

Trener mora da potvrdi putem mejla da je saglasan da služi kao trener u skladu sa uslovima Ugovora o Posebnim Uslugama za trenere u AP (Aneks Šablon br. 10) i uputstvima za planiranje, održavanje i ocenjivanje obuke od Priručnika za trenere AP-e.

Pored potvrde putem mejla treneri moraju da popune priložene obrazce i da ih pošalju AP-e u skladu sa navedenim rokovima:

- Obrazac sa pitanjima koje je sastavio trener (upitnik za učesnike) pre obuke (rok za predaju 20 dana pre datuma obuke)
- Obrazac za plan održavanja obuke, ciljevi učenja, tehnike angažovanja i neophodna oprema (rok 20 dana pre obuke)
- Finalizacija agende obuke (rok za predaju 20 dana pre zakazanog datuma obuke)
- Materijali za obuku (uključujući primenljiva zakonska rešenja, PowerPoint prezentacije) i bilo koji štampani materijal koji treba da se obezbedi učesnicima) (rok 15 dana pre zakazanog datuma obuke)

Pored potvrde putem mejla, treneri angažovani na početnoj obuci moraju da popune priložene obrasce i pošalju ih AP-e u skladu sa navedenim rokovima :

- Obrazac za plan održavanje obuke, ciljevi učenja, tehnike angažovanja i neophodna oprema (rok 20 dana pre početka sledeće generacije u PPO)
- Modul i ostali prateći materijali za obuku (uključujući studije predmeta korišćene na sesijama obuke, PowerPoint prezentacije za svaku sesiju obuke) i bilo koji štampani materijal koji treba da se obezbedi učesnicima) (rok 20 dana pre datuma početka sledeće generacije u PPO)

Popunjavanje ovih obrazca i potrebnih informacija je obavezno da bi se trener smatrao kvalifikovanim za održavanje obuke.

Ukoliko Akademija ne dobije obrazce i materijale koje je trener zahtevao, do navedenih datuma, smatraće se da je trener odustao od obuke i biće angažovan drugi trener sa spiska.

Treneri koji rade su-prezentacije treba da se sastanu pre obuke kako bi pripremili bolju metodološku i strukturnu obuku.

Pri upitnika za ocenjivanje pre i posle obuke koje treneri pripremaju za korišćenje od strane učesnika, AP osoblje ocenjuje trenere i obrnuto koristeći (Aneks Šablon #9).

Obrasci i materijali za obuku dostavljeni za upotrebu u programima koji podržavaju i nadoknađuju AP pripadaju AP-e. AP može slobodno da koristi, kopira, ažurira, menja, objavljuje ili na drugi način prikazuje ove obrasce i materijale na svojoj web stranici i portalu za e-Učenje. Ugovor o obuci uključuje detalje o obavezama autorskih prava u skladu sa članom 3 tačka 4, 5 i 6 Uredbe br. 03/2023 o dopuni i izmenama Uredbe br. 02/2019 za Trenere i Mentore Akademije Pravde.

## **2. Obaveze tokom obuke**

Treneri će biti u sali za obuku 30 minuta pre početka svakog dana obuke. Treneri će koristiti AP obrazac, Zahtev za opremu i podršku za obuku (Aneks obrazac br. 3), da utvrdi zahteve za opremom, raspored prostorija za obuku, zahteve za grupni radni prostor, zahteve odštampanog materijala za obuku, itd, za svoje programe obuke.

Tokom održavanja obuke treba koristiti najbolje prakse koje su detaljno navedene u Priručniku za trenere, uključujući korišćenje elemenata dizajna obuke na osnovu potreba učesnika (backe ward design), korišćenje tehnika angažovanja i najbolje prakse dobro za prezentaciju od strane trenera. Osoblje AP-e će evidentirati učešće na obuci, staraće se o poštovanju dnevnog reda i dokumentovaće izmene agende, kao i pružati tehničku podršku treneru po potrebi.

## **3. Uputstva nakon obuke**

Nakon obuke, osoblje AP-e će administrirati upitnik ocenjivanja nakon obuke koji je pripremio trener. Kad god je to moguće, agenda obuke treba da sadrži vreme za popunjavanje upitnika nakon obuke pre nego što učesnici napuste mesto obuke, a upitnik posle obuke treba da se administrira elektronski. Detalji o pripremi upitnika i odgovornosti AP i trenera uključeni su u odeljak VI.3, upitnik za ocenjivanje nakon obuke.

Osoblje AP-e će obraditi odgovore učesnika na upitnik nakon obuke i dostaviti rezultate trenerima najkasnije 2 nedelje nakon završetka obuke.

Po završetku obuke, treneri će po završetku obuke popuniti obrazac za ocenjivanje podrške osoblju AP-e za njihove potrebe za opremom i drugu podršku programa obuke koristeći obrazac za procenu trenera za podršku osoblja AD (Aneks Šablon br. 8) nakon završetka obuke.



Po završetku obuke/stola/radionice, trener mora pripremiti izveštaj sa konačnim zaključcima obuke/stola/radionice najkasnije 15 dana nakon obuke/stola/radionice.

Odmah po završetku modula obuke u početnoj obuci, osoblje AP-e će poslati zadatak koji je trener pripremio pre početka obuke i trener će izvršiti ocenjivanje u roku od 10 dana.

## **II. IZRADA SADRŽAJA OBUKE**

Izrada sadržaja obuke primenjuje se na dve grupe trenera:

- Prva grupa su treneri koji učestvuju u Protokolu za sertifikaciju AP trenera da bi se kvalifikovali kao treneri za trenere Akademije.
- Druga grupa su treneri koji koriste ovaj nastavni plan i program koji su predmetni stručnjaci Akademije, koji pružaju obuku u programima početne, stalne i administrativne obuke.

Pitanja u vezi sa izradom sadržaja obuke mogu se uputiti rukovodiocima relevantnih odeljenja za početnu obuku, kontinuiranu Obuku i Istraživanje i Objavljivanje. Njihove kontakt informacije e-pošte nalaze se na dnu aneksa br. 12 Priručnika za trenere. Treneri takođe mogu slati pitanja ili komentare putem linka koji se nalazi na sajtu Akademije, odnosno Programi obuke > Trening trenera > Zahtev za pomoć.

## **III. Program sertifikovanja u AP**

U skladu sa članom 24 stav 6 Zakona o Akademiji Pravde i članom 10 stav 7 Uredbe za Trenere i Mentore (u daljem tekstu: Uredba) treneri AP-e učestvuju u Programu sertifikovanja trenera u AP.

Program sertifikovanja vode treneri AP-e za trenere. Svrha ovog programa je da obezbedi da su svi treneri AP-e upoznati sa metodologijom učenja za poboljšanje i primenu dizajna, razvoja, održavanja i ocenjivanje obuke kao što je detaljno opisano u ovom Priručniku.

Program nije dizajniran za procenu stručnosti trenera u predmetu u određenoj oblasti. Takve obuke se mogu održati kao zasebna sesija ili u kombinaciji sa Programom sertifikovanja u AP-e. AP odlučuje o učestalosti obuka u skladu sa Godišnjim programom obuke AP-e.

## **4. Metoda „Izrada obuke na osnovu potreba učesnika“ (back ward design)**

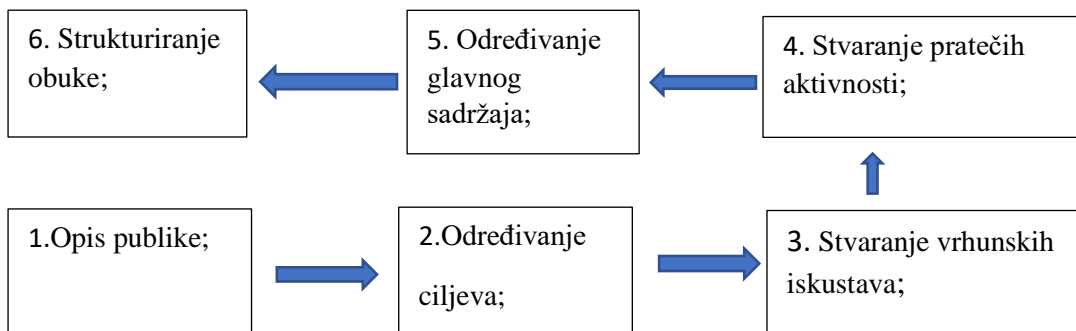
Metoda „izrada obuke na osnovu potreba učesnika( back ward design) za razvoj sadržaja obuke za programe obuke fokusira se na potrebe učesnika, a ne na unapred planirane sadržaje obuke.

Mnogi treneri Akademije nisu učestvovali u formalnim razvojnim programima za podučavanje kao treneri i za izradu instrukcija. Oni su iskusne sudije i tužioci koji su se, zbog svog iskustva i interesovanja za pružanje obuke, razvijali i izlagali mnogo puta tokom godina.

Kada održavaju obuku na događajima koje sponzoriše Akademija, oni posmatraju količinu vremena koje im je dodeljeno i odlučuju kako da uklope sav prethodno izradu sadržaj u to vreme. Često imaju previše sadržaja za predviđeno vreme. Ovo dovodi do žurnih prezentacija i PowerPoint-a koji imaju previše sadržaja na svakom slajdu. Kao što je objašnjeno u nastavku, u metodi izrade obuke u pozadini, to je šesti i poslednji korak u razvoju sadržaja obuke.

Kao što je gore navedeno, metoda izrade obuke na osnovu potreba učesnika (zadnjeg odeljenja) fokusira se na učesnika, a ne na prethodno planirani sadržaj. Ovaj metod nam kao trenerima pomaže da postignemo sledeći cilj obuke:

#### Model učenja prema „izradi obuke na osnovu potreba učesnika“ (back ward design)



Koja znanja, veštine ili ponašanja želimo da učesnici koriste na poslu kao rezultat programa obuke?“

Da bismo utvrdili šta treba da ponudimo kao nastavnici da bismo dobili željeni rezultat poboljšanog radnog učinka, sledeće su najbolje prakse za razvoj sadržaja obuke.

**Opišite publiku** – Ko je publika za konkretan sadržaj programa obuke? Koja znanja, veštine i ponašanja su im potrebna i koja najviše žele da im pruži ova obuka? Razumevanje vaše ciljne publike i unapred određivanje njihovih potreba za obukom je od suštinskog značaja za razvoj relevantnog i korisnog sadržaja obuke. Da biste opisali publiku, razmatrajte odgovore na sledeća pitanja:

Ko je ciljna publika?

- Gde rade?

- Koje su uloge koje imaju u svojim kancelarijama?
- Da li su oni nadzorni (nadređeni) ili nenadzorni (ili oboje)?
- Kakav je njihov opseg iskustva?
- Koje je njihovo prethodno znanje/iskustvo u vezi sa temom(ama)?
- Koje veštine podrške oni/treba da već imaju u vezi sa ovom temom/temom?

(Da bismo vam pomogli da odgovorite na ova pitanja, pogledajte diskusiju o korišćenju upitnika za ocenjivanje obuke pre obuke u odeljku o **Obrazcima upitnika za ocenjivanje obuke**)

**Definišite ciljeve** –Ciljevi vode izradu obuke. Bez jasnih, fokusiranih ciljeva, ne može biti jasne, fokusirane obuke. Ciljevi obuke su fokusirani na učesnike. Napisane su iz perspektive učesnika, odnosno onoga što bi trebalo da znaju ili bolje rade u svom radu zbog obuke koju su prošli. Ciljevi obično uključuju glagol i imenicu, na primer:

- Izradite potpun i specifičan plan istrage;
- Izraditi optužnice koje jasno opisuju krivična dela i primijeniti ih na činjenice opisane u dispozitivu optužnice;
- Primeniti pravni pojam komandne odgovornosti za krivičnu odgovornost za ratne zločine.

Blumova taksonomija je razmotrena. Treneri mogu da koriste ovo da razviju ciljeve obuke.

### **Blumova Taksonomija razmotrena**

<b>Kategorije Taksonomije</b>	<b>Primeri glagola za izjavljivanje konkretnih ishoda učenja</b>
<b>Zapamtite</b>	Citirajte, definišite, utvrdite, označite, listajte, poklapajte, ime, prepoznajte, reprodukujte, izaberite, navedite/recite
<b>Shvatite</b>	Klasifikovati, pretvoriti, opisati, razlikovati, objasniti, proširiti, dati primere, ilustrovati, tumačiti, parafrazirati, sumirati, prevesti
<b>Sprovodite</b>	Sprovoditi, prilagoditi, izračunati, konstruisati, demonstrirati, otkriti, modifikovati, operisati, predvideti, pripremiti, proizvesti, povezati, prikazati, izabrati, koristiti
<b>Analizirajte</b>	Analizirati, povezati, definisati, dijagramirati, pronaći razlike, razlikovati, proceniti, zaključiti, navesti, ocrtati, istaći, izdvojiti, podeliti
<b>Ocenite</b>	Ocenite, proceniti, uporediti, zaključiti, suprotstaviti, kritikovati, diskriminisati, meriti, suditi, opravdati, podržati, odmeriti

<b>Stvorite</b>	Kombinujte, kompajlirajte, komponujte, konstruišite, dizajnirajte, razvijajte, stvorite, formulišite, integrišite, modifikujte, organizujte, planirajte, predložite, preuredite, pregledajte, prepisite, recite, napišite
-----------------	---

Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (Eds.). (2001). Taksonomija za učenje, obuku i ocenjivanje: Razmatranje Blumove Taksonomije obrazovnih ciljeva. Nju York: Longman.

**Stvorite vrhunska iskustva** – „Iskustva vrhunca“ su iskustva obuke u kojima učesnici demonstriraju znanje, veštine ili ponašanja koja su naučili tokom treninga. Vrhunska iskustva se direktno fokusiraju na ciljeve obuke i pružaju direktan dokaz da su ciljevi ispunjeni. Vrhunska iskustva obično uključuju trenere koji daju konstruktivnu kritiku za dopunsko učenje, a posebno za prenos znanja, veština ili ponašanja na radno mesto. Predloženi format za davanje konstruktivne kritike je priložen ovom odeljku. Primeri vrhunskih iskustava uključuju:

- Simulacija suđenja ili dela suđenja.
- Simulacija – demonstrativno izvođenje dokaza na sudu.
- Sastavljanje žalbenog podneska ili dela podneska.
- Simulacija žalbenog argumenta ili dela argumenta.
- Simulacija posredovanja ili deo posredovanja.

**Stvorite prateće aktivnosti** – Prateće aktivnosti uključuju obuku i praksu u znanju, veštinama i ponašanjima koja prethode vrhunskom iskustvu. Ove aktivnosti (na primer, radionice za primenu specifičnih znanja, veština i ponašanja, diskusija o studijama slučaja ili rad na hipotetičkim slučajevima) pomažu da se učesnici pripreme za kulminirajuća iskustva. Prateće aktivnosti takođe obično uključuju trenere koji daju konstruktivnu kritiku za dopunsko učenje. Ove kritike obezbeđuju da učesnici razumeju i vežbaju pre ključnih događaja. Predloženi format za davanje konstruktivne kritike je priložen ovom odeljku. Primeri aktivnosti podrške uključuju:

- Praktične vežbe
- Gluma iz prošlog događaja (igra uloga)
- Studije slučaja (studije slučaja)
- Hipotetički scenariji sa učešćem i kritikom učesnika

Treneri treba da pripreme materijale koji pomažu učesnicima da uče tokom aktivnosti podrške (pogledajte diskusiju pod **Kritičnim sledećem sadržajem**). Ovi pisani materijali pružaju korisne savete i smernice koje pomažu učesnicima iu pratećim aktivnostima iu kulminacionom događaju. Primeri ovih materijala uključuju:

- Kontrolni spisak
- Uzorak
- Pisani saveti/najbolje prakse
- Priručnici za vežbanje

- Šabloni

**Definišite kritički sadržaj** –Kritički sadržaji i materijali su direktno povezani sa obezbeđivanjem osnove za prateće aktivnosti, vrhunske događaje i ciljeve obuke. Primeri kritičnog sadržaja i materijala navedeni su gore u diskusiji o potrebi da treneri pripreme materijale koji pomažu učesnicima da uče tokom aktivnosti podrške. Drugi prateći materijali koji nisu direktno povezani sa programom obuke trebalo bi da budu obezbeđeni odvojeno, na primer, postavljanjem na link Objavljivanje na web stranici AP-e.

Uobičajeni izazov sa kojim se treneri suočavaju prilikom izrade kritičnog sadržaja naziva se „kognitivno preopterećenje“ (kognitivno preopterećenje). Ovo je pojam iz obrazovne psihologije koji se odnosi na to kada učesnik primi previše informacija odjednom i ne može efikasno obraditi ili razumeti ono što se prezentuje. Primer za to je kada PowerPoint ima mnogo teksta, a trener istovremeno drži predavanja. Ljudi obično čitaju tekst pre slušanja. Rezultat je da niti pamte ono što su pročitali niti mogu dobro da slušaju. Psiholog Richard Mayer predlaže sledeće prakse prilikom izrade i razvoja ili pripreme materijala za obuku:

- Treneri treba da učine svoje materijale jednostavnijim nego što misle jer su stručnjaci koji obično obučavaju manje iskusne ljude;
- Organizovati i predstaviti pojame u kraćim segmentima i sekvencirati segmente logično i jedan po jedan

Sa Power point:

- ograničiti količinu teksta na svakom slajdu;
- koristite veće fontove na slajdu;
- dosledno koristite slike u PowerPoint prezentaciji;
- koristite bešavne pozadine i boje visokog suprotnosti za bolju čitljivost;
- označite ono što je najvažnije (nemojte označiti sve – to uzrokuje preopterećenje).

Zapamtite, PowerPoint je sredstvo koja olakšava prenos znanja/sadržaja. Neka se prezentacija fokusira na učesnika.

**Strukturirajte obuku** – poslednji korak u Metodi „izrada obuke na osnovu potreba učesnika“ je razvoj okvira i strukture programa obuke sastavljanjem agende. Evo nekoliko razmatranja za razvoj agende:

- Uključiti uvod u program obuke koji objašnjava ciljeve obuke i strukturu programa obuke.
- Druga važna pitanja organizacije agende uključuju sledeće:
  - ◆ redosled i uparivanje sadržaja – predavanja, studije slučaja, panel diskusije, itd. – sa aktivnostima podrške (odaberite najbolje aktivnosti podrške da pomognete učesnicima u sadržaju).
  - ◆ parovi treba da budu logički poređani kako bi doveli do vrhunskog iskustva.

Obuka treba da se završi razmatranjem ciljeva obuke i diskusijom o tome kako se znanje, veštine i ponašanja mogu preneti na radno mesto. Uključite vreme na kraju obuke za učesnike da završe oceneu obuke kako biste maksimalno povećali količinu povratnih informacija koje možete da dobijete.

<b>Materijali</b>	<b>Prednosti/+</b>	<b>Nedostaci/-</b>
PowerPoint slajdovi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jednostavan način za učesnike da prave beleške (kada se otkucaju)</li> <li>- Dobar podsetnik za instruktore</li> <li>- Lako dodajte grafiku, video zapise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruže ograničen razmak (kada su 3 slajda odštampana na jednoj stranici)</li> <li>- Može se koristiti kao alat</li> <li>- Oni se prilično lako mogu savladati</li> </ul>
Nacrt (sažetak u debelim linijama)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Više razmaka za uključivanje detaljnih i dodatnih informacija</li> <li>- Struktura nacrta lako odgovara prezentaciji</li> <li>- Lako za čitanje kasnije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ako je uključeno previše informacija, pažnja se može izgubiti</li> <li>- Ako se struktura prezentacije promeni, kontura nije toliko korisna</li> <li>- Možda izgleda dosadno</li> </ul>
Rezime za dostavljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kratke i jednostavne ključne tačke</li> <li>- Lako je pronaći kasnije</li> <li>- Korisne kontrolne liste/vodiči</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možda su nepotpuni/nedostajući detalji</li> <li>- Može se koristiti kao puna referenca od strane učesnika</li> </ul>
Originalni izvorni dokumenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oni su prava referenca</li> <li>- Oni su kompletni i originalni</li> <li>- Ako su elektronski, lakše se mogu ažurirati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogu biti velike i početnicima je teško snaći se u njima</li> <li>- Ako su u fizičkom obliku (papir), zauzimaju dosta razmaka i za ovaj papir se mora poseći mnogo stabala</li> <li>- Ako su u fizičkom obliku (papiru), zastarevaju</li> </ul>
Uzorak/Šabloni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oni mogu koristiti kao korisni primeri</li> <li>- Pomozite učesnicima da nauče i prisete se kasnije</li> <li>- Može se koristiti kao kontrolni spisak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Može se koristiti od strane učesnika kao sredstvo za kraće svrhe</li> <li>- Može sprečiti kritičko razmišljanje</li> <li>- Može povećati greške</li> </ul>
Materijali za aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobro za davanje uputstava kada ljudi zaborave</li> <li>- Dobro je kasnije koristiti kao referencu/šablon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zauzimaju razmak od kritičnih materijala</li> <li>- Može biti nepotpuno ako nije popunjeno/neodgovoreno</li> </ul>

## Kontrolni spisak za PowerPoint

### Označite tekst i dodajte vizuelne elemente



- Smanjite tekst na reči i ključne fraze
- Zamenite relevantnim slikama, grafikama, dijagramima
- Koristite (jednostavne) animacije da biste otkrili tekst red po red
- Obezbedite dodatne materijale za kasniju upotrebu

### Koristite jasnu strukturu



- Uključite ciljeve i nacrt prezentacije ili nacrt
- Uključite izgled sa naslovima odeljaka (koristite PPO karticu pod nazivom *layout*)
- Koristite naslove koji odgovaraju okviru
- Organizujte sadržaj u kraće segmente

### Signalizirajte šta je važno



- Koristite strelice, krugove, podebljan tekst, itd., da biste naglasili važnost
- Koristite okvire za pozivanje( Call- Out Box) da biste fokusirali pažnju na određene delove dokumenta
- Izrežite i zumirajte male detalje
- Ne signalizirajte sve

### Uklonite ometanja



- Izaberite odgovarajuće vizuelne elemente
- Uklonite nerelevantan sadržaj, pozadinu i vizuelne elemente
- Koristite alatku za poravnanje da rasporedite objekte
- Proverite pravopis i gramatiku

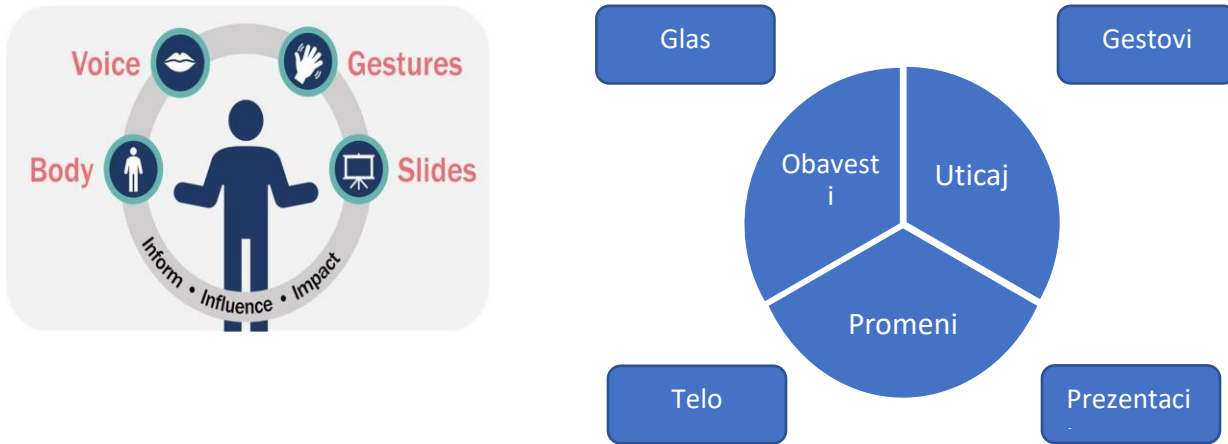
### Uspostavite uređaj čitljivi



- Izbegavajte teške kombinacije boja (crvena ili plava sa zelenom)
- Koristite boje koje čine primetan kontrast (svetla pozadina/tamni tekst)
- Koristite font od 32 tačke ili veći
- Koristite fontove *sans serif* (Franklin Gothic, Calibri, Tahoma, Verdana)

## 5. Najbolje prakse za prezentaciju trenera

**Uvod:** Komponenta efikasne prezentacije je fizičko prisustvo (stav), način na koji zapravo dostavljate i saopštavate bitne informacije. Trener treba da stoji kada održava svoju prezentaciju. Stojeći visoko prenosi poruku da kontroliše učionicu i da ima samopouzdanje kao trener. Ustajanje takođe omogućava bolje disanje i projekciju vašeg glasa.



Kada ustanete da održite svoju prezentaciju, razmotrite sledeće najbolje prakse:

- **Stavite stopala i ostanite na mestu** – kada razgovaramo neformalno, prirodno je da prebacujemo svoju težinu sa jedne na drugu stranu ili možda hodamo napred-nazad i krećemo se okolo. Međutim, u zvaničnoj prezentaciji treba da stojite mirno. Zamislite kako se simfonijski dirigenti postavljaju na početku orkestarske predstave.
- **Držite ruke u „spremnom položaju“** – ruke ne bi trebalo da budu u džepovima kada predstavljate. Opet, pomislite na simfonijskog dirigenta. Laktovi su mu slobodno savijeni, pod uglom od oko 90 stepeni, sa rukom spremnom za početak predstave.
- **Kada se krećete, uradite to namerno** – izbegavajte lutanje jer to može da odvuče pažnju slušaocima u formalnoj prezentaciji. Dakle, kada se krećete, potez bi trebao biti za određenu svrhu. Na primer:
  - Kada „pređete sa jedne teme na drugu“. Možete da se pomerite da bi signalizirali publici da se bavite novom temom.
  - Ako obavljate aktivnost angažovanja publike, na primer diskusiju u maloj grupi o odabranoj temi, možete da pomerate i vodite publiku kako da nastavi sa vežbom.
- **Uzmite u obzir svoj tempo/stil prezentacije** – svaki izlagač ima svoj prirodni tempo ili ritam prilikom izlaganja. Budite svesni sebe, posebno ako imate tendenciju da govorite brže jer slušaocu može biti teže da obradi zvučne informacije ako se brzo prezentuju. Nekoliko saveta o tempu/načinu izlaganja:
  - Koristite pauze između zasebnih ideja u temi ili kada prelazite sa jedne teme na drugu; pauze omogućavaju publici da vas „prati“.



Razmotrite, prema potrebi, ponavljanje ključnih ideja ili fraza kako biste pomogli publici da razume i zapamti važne pojame.

Koristite tišinu kada držite prezentaciju, na primer, nakon postavljanja hipotetičkog pitanja ili postavljanja retoričkog pitanja. Tišina takođe pomaže publici da se „pokupi“ i može vam biti od pomoći kada prelazite sa teme na temu u vašoj prezentaciji.

- **Kontakt očima** – ključan je za efektivne prezentacije. Postoji nekoliko razloga zašto bi trebalo da uspostavite kontakt očima sa svojom publikom:
  - Gledanje publike pomaže vam da procenite reakciju na vašu prezentaciju
  - Da li izgleda da ljudi razumeju šta govorite, ili neki deluju zbunjeno (budite spremni da se posvetite ponudi pomoći ako ljudi deluju zbunjeno)

Kontakt očima je moćan u uspostavljanju odnosa i kredibiliteta sa publikom. Kao i u svakodnevnom životu iu poslu, u formalnoj prezentaciji, ako očekujete da vam ljudi veruju, ključni način da to uradite je da ih „pogledate u oči“.

### **Uobičajeni problemi u prezentacijama i predlozi za njihovo rešavanje**

- **Zaboravljanje/gubljenje toka misli** – „Planirajte da zaboravite“, drugim rečima, shvatite da se gubljenje toka misli tokom prezentacije dešava skoro svima. Iako se možda osećate neprijatno, razumni ljudi znaju da se to može dogoditi i da to nije problem. Nekoliko saveta:
  - Vratite se na svoje beleške ili plan lekcije i namerno odvojite vreme da osvežite svoja sećanja (možda se čini da je dugo, ali zaista nije), a zatim se vratite na svoju prezentaciju.
  - Pravilno pripremljeni slajdovi u PowerPoint-u mogu poslužiti kao podsetnici (ali izbegavajte „čitanje celog slajda“)
  - Vežbanje/vežbe će pomoći u smanjenju zaborava (više o važnosti vežbe u nastavku)
- **Pitanja za koja niste spremni ili ne znate odgovor** - to se takođe često dešava. Nekoliko saveta:
  - Ako u publici ima drugih trenera ili iskusnih učesnika, pitajte za njihovo mišljenje („upitnik za publiku“).
  - Primite pitanje, ali odložite odgovor da biste mogli da završite ono što imate da kažete.
  - Primite pitanje i pripremite odgovor nakon prezentacije. Ako je odgovor svima zanimljiv, razmislite o slanju putem e-pošte celoj publici nakon prezentacije.
- **Nevoljni učesnici** – članovi publike ne odgovaraju. Nekoliko saveta:
  - Ne zaboravite da date publici vremena da razmisli o svojim odgovorima (iako se pauza može činiti dugačkom, možda će se isplatiti ako uspete da privučete publiku).

- Budite spremni da svoja pitanja ili pozive na dijalog tretirate kao retorička pitanja, a zatim dajte odgovore. Zatražite od publike povratnu informaciju o odgovorima koje ste dali na retorička pitanja.
  - Razmislite o postavljanju pitanja za koja znate da imaju više tačnih odgovora.
- **Učesnici sa „agendom“** – ponekad član publike želi da izrazi svoje mišljenje ili ima snažno mišljenje o pojamu kojim se bavite. Nekoliko saveta:
- Ovo je još jedna situacija u kojoj možete „anketirati publiku“ i zamoliti druge da daju svoje stavove kao odgovor na mišljenje člana publike.
  - Drugi način da se nosi sa ovom situacijom je da s poštovanjem prihvatite različita mišljenja, ponudite da se pozabavite njima nakon prezentacije i nastavite sa svojom prezentacijom.
- **IT kvarovi** – slično ideji „planirajte da zaboravite“, uvek treba da imate plan za situacije u kojima tehnologija ne funkcioniše. Ovo obično uključuje pripremu štampanih kopija vaše PowerPoint prezentacije ili rezimea ključnih tačaka vaše prezentacije.

## Tehnike angažovanja

Koristite tehnike angažovanja. Ne zaboravite da uvek dajete jasna uputstva grupi kada koristite tehnike angažovanja (pogledajte odeljak pod naslovom **Tehnike angažovanja za upotrebu u prezentacijama** za potpune opise tehnika i uputstva o tome kako da ih koristite).

- **Grupna diskusija** – Ova tehnika može podstaći učešće, razmišljanje o pojama i podići energiju ili entuzijazam grupe.
- **Uparivanje** – koristite uparivanje (dve ili tri osobe u grupi) kada grupne diskusije nisu praktične.
- **Pisani odgovor od svih** – isto kao u parovima, koristite kada parovi ili grupne diskusije nisu praktični.
- **Demonstriranje/primeri** – koristite demonstriranje ili primere da biste ilustrovali (pokazali) ideje ili pojame, kao i objasnili (prikazali) ideje ili pojame.
- **Hipotetički scenariji/pitanja sa više izbora (alternativna)** – nakon predstavljanja hipotetičkog scenarija ili nakon predstavljanja pitanja sa višestrukim odgovorima (alternativnih) dajte vremena svim učesnicima da razmisle i formulišu odgovore. Kada ne koristite anonimne alate za elektronsku anketu, ako učesnik da netačan ili delimično netačan odgovor, pazite da ga ne osramotite (nemojte ga osramotiti) – taktično objasnite tačnu analizu.
- **Pozovite učesnike da diskutuju o odgovorima na pitanja** – zamolite učesnike da diskutuju o odgovorima. Ovo može biti posebno korisno kada postoje varijacije u odgovoru na pitanje.

## Praksa/Vježbanje

Neki iskusni treneri smatraju da je uvežbavanje ili uvežbavanje njihovih prezentacija nepotrebno jer su svoje prezentacije izvodili tako često. Održavanje prezentacije profesionalne obuke je vještina. Baš kao što profesionalni sportisti ili muzičari vježbaju, i mi moramo da vježbamo – što više vježbamo, to će naše prezentacije biti više samopouzdana i prirodnije, sa dobrim govorom tela, povećanim kontaktom očima i boljim angažmanom sa našom publikom. Vježbanje poboljšava naše pamćenje materijala, što smanjuje verovatnoću da ćemo zaboraviti tokom prezentacija (o čemu je bilo reči gore). Na kraju, praksa će definitivno smanjiti efekte koje adrenalin može imati na izlaganje.

## 6. Tehnike angažovanja za upotrebu u prezentacijama

Tehnike angažovanja su suštinska sredstva koje treneri treba da koriste u svim prezentacijama obuke. Tehnike angažovanja generalno poboljšavaju rezultate učesnika. Oni posebno pomažu učesnicima da shvate važnost znanja, vještina ili ponašanja koje se prezentuju i da ih bolje zapamte za upotrebu na poslu. Svaka od ovih tehnika se podučava i praktikuje u programu Obuka trenera u okviru radionica i ove tehnike su namenjene da treneri koriste prilikom predstavljanja na drugim obukama Akademije. U radionicama programa Obuka trenera, uputstva za svaku dole navedenu vježbu nalaze se na posebnoj stranici.

U korišćenju svake tehnike angažovanja, treneri daju jasna uputstva učesnicima. Ove smernice uključuju:

- Recite koja je svrha aktivnosti.
- Dajte konkretna uputstva za:
  - Šta želite da učesnici rade
  - Koliko dugo imaju?
  - Gde će ići (ako moraju da se presele u drugu zemlju)
  - Šta će biti rezultat/radni proizvod koji će biti „dostavljen“ (na primer, odgovor grupe)
  - Pitajte da li im treba pojašnjenje o bilo čemu/pregledajte uputstva (po potrebi)
- Uvodna aktivnost sastavljanja ekipe – Svrha ove aktivnosti je da izgradi odnos između učesnika. Kao vođa grupe, predstavite se drugima u grupi. Ukratko navedite informacije o vašem obrazovanju/obrazovanju, profesionalnom radnom iskustvu, kao i o vašim interesovanjima i ciljevima iz učešća na ovoj obuci. Zatim zamolite druge u grupi da urade isto. Kada trener koristi ovu tehniku angažovanja u drugim aktivnostima obuke koje podržava Akademija, koristite iste opšte smernice kao što su gore navedene.

Omogućavanje diskusije u malim grupama – U diskusijama u malim grupama, delite publiku u male grupe kako bi oni razgovarali o problemu ili odgovorili na pitanje. Ove diskusije uključuju

sve članove grupe i pružaju im priliku da istraže probleme i odgovore na pitanja. Male grupe se vraćaju i dele nalaze sa publikom u celini.

***Tipična uputstva za diskusije u malim grupama (prva verzija):***

Ovu verziju obično koriste treneri stručnih za predmet tokom svojih radionica.

Izaberite jednu osobu za svojim stolom da vodi sledeću tehniku angažovanja za stolom, koristeći ovu stranicu kao vodič. Svaka osoba za stolom služiće kao vođa tehnike angažovanja. Ova stranica je potrebna samo rukovodiocu.

**Rukovodilac:** Želeo bih da podelite jedni sa drugima nešto što ste videli na prezentaciji obuke kojoj ste prisustvovali, a za koju mislite da je posebno neefikasna. Razgovarajte jedni sa drugima dva minuta, a zatim ćemo razgovarati o tome šta ste podelili kao grupa. (Rukovodilac ne učestvuje u diskusiji)

**Rukovodilac:** Koje su neke od stvari koje ste podelili/čuli?

**Rukovodilac** (ako vreme dozvoljava): Šta mislite šta tera trenere da to urade i kako to možemo izbeći?

Kada treneri koriste ovu tehniku angažovanja u drugim aktivnostima obuke koje podržava Akademija, koristite iste opšte smernice navedene iznad i prilagodite temu tako da bude povezana sa sadržajem i ciljevima obuke koristeći ovu tehniku angažovanja kako biste poboljšali ishode učenja.

***Tipična uputstva za diskusije u malim grupama (Druga verzija):*** Ovu verziju retko koriste stručni treneri za predmet kao tehniku angažovanja. Međutim, ova verzija je obavezna tehnika angažovanja za svaku radionicu programa obuke trenera. Koristi se kao poslednja vežba tehnika angažovanja.

Izaberite jednu osobu za svojim stolom da vodi sledeću tehniku angažovanja za stolom, koristeći ovu stranicu kao vodič. Svaka osoba za stolom služiće kao vođa tehnike angažovanja. Ova stranica je potrebna samo rukovodiocu.

**Rukovodilac:** Koju od ovih tehnika angažovanja koje smo praktikovali i o kojima smo razgovarali da li ste se obavezali da isprobate i zašto? Razgovarajte jedni sa drugima dva minuta, a zatim ćemo razgovarati o onome što ste utvrdili. (Rukovodilac ne učestvuje u diskusiji)

**Rukovodilac:** Kada treneri koriste ovu tehniku angažovanja u drugim obukama koje sponzorise Akademija, koristite iste opšte smernice navedene gore i prilagodite temu tako da bude povezana sa sadržajem i ciljevima obuke koristeći ovu tehniku angažovanja kako biste poboljšali ishode učenja.

- Usmeravanje aktivnosti „Podela u parovima” – Kada konfiguracija prostorija ne dozvoljava male grupe (na primer, sale za predavanja, sedišta na tribini (u stilu stadiona), možete koristiti varijaciju diskusije u malim grupama koja se zove „uparivanje“. Zamolite publiku da razgovara o problemu ili pitanju sa jedno ili dvoje njima bliskih ljudi.

***Tipična uputstva za uparivanje***

Izaberite jednu osobu za svojim stolom da vodi sledeću tehniku angažovanja za stolom, koristeći ovu stranicu kao vodič. Svaka osoba za stolom služiće kao vođa tehnike angažovanja. Ova stranica je potrebna samo rukovodiocu.

**Rukovodilac:** Želeo bih da razmislite, a zatim podelite sa svojim kolegama(ima) (grupe od 2 ili 3) primer materijala koje ste dobili na obuci za koji ste smatrali da je posebno koristan. Razgovarajte jedni sa drugima dva minuta, a zatim ćemo razgovarati o tome šta ste podelili kao grupa. (*Rukovodilac ne učestvuje u diskusiji*)

**Rukovodilac:** Koje su neke od pitanja o kojima ste razgovarali?

**Rukovodilac** (ako vreme dozvoljava): Zašto mislite da više instruktora ne pruža one vrste korisnih materijala koje ste identifikovali? Kako da izbegnemo ovu grešku na treninzima koje radimo?

Kada treneri koriste ovu tehniku angažovanja u drugim aktivnostima obuke koje podržava Akademija, koristite iste opšte smernice navedene iznad i prilagodite temu tako da bude povezana sa sadržajem i ciljevima obuke koristeći ovu tehniku angažovanja kako biste poboljšali ishode učenja.

- Sprovođenje aktivnosti „Napišite odgovor svih“ – Ovom tehnikom angažovanja tražite od članova publike da pojedinačno napišu odgovor (na pitanje, da daju relevantan primer, da odgovore na hipotetičko pitanje, itd). Ovo dobro funkcioniše sa učesnicima koji nerado govore ili dele svoje misli u grupi, ili su bolji kada mogu da daju pismene odgovore. (Rukovodilac ne učestvuje). Postoje dve verzije aktivnosti „Pisani odgovor svih“ koje instruktori mogu da koriste. Uputstva za svaku od verzija su sledeća.

#### ***Tipična uputstva za aktivnost „Pisani odgovor svih“ (prva verzija):***

Izaberite jednu osobu za svojim stolom da vodi sledeću tehniku angažovanja za stolom, koristeći ovu stranicu kao vodič. Svaka osoba za stolom služiće kao vođa tehnike angažovanja. Ova stranica je potrebna samo rukovodiocu.

**Rukovodilac:** Želeo bih da svako od vas razmisli o ovom pitanju i zapiše svoj odgovor – S kojim preprekama/teškoćama se suočavate da zaista ugradite tehnike angažovanja u svoju sledeću prezentaciju obuke? Odvojite minut da utvrdite prepreku za koju mislite da ćete imati. Zatim ćemo razgovarati o vašim odgovorima. (Vođa ne učestvuje)

**Rukovodilac:** Koje su neke od stvari koje ste utvrdili kao prepreke za uključivanje tehnika angažovanja u vašu sledeću prezentaciju?

**Rukovodilac** (ako nam vreme dozvoljava): Koje su neke ideje o tome kako možemo da prevaziđemo ove prepreke?

Kada treneri koriste ovu tehniku angažovanja u drugim aktivnostima obuke koje podržava Akademija, koristite iste opšte smernice navedene iznad i prilagodite temu tako da bude povezana sa sadržajem i ciljevima obuke koristeći ovu tehniku angažovanja kako biste poboljšali ishode učenja.

- Sprovođenje aktivnosti „Pisani odgovor svih“ (Druga verzija):

Izaberite jednu osobu za svojim stolom da vodi sledeću tehniku angažovanja za stolom, koristeći ovu stranicu kao vodič. Svaka osoba za stolom služiće kao vođa tehnike angažovanja. Ova stranica je potrebna samo rukovodiocu.

**Rukovodilac:** Izaberite jednu osobu za svojim stolom da vodi sledeću tehniku angažovanja za stolom, koristeći ovu stranicu kao vodič. Svaka osoba za stolom služiće kao vođa tehnike angažovanja. Ova stranica je potrebna samo rukovodiocu.

**Rukovodilac:** Koje su neke od stvari koje ste videli da su krenule na loš način?

**Rukovodilac** (ako nam vreme dozvoljava): Šta možemo da uradimo da izbegnemo da se ovo dešava u našim prezentacijama i kako da se pripremimo da se nosimo sa tim ako se dogodi?

Kada treneri koriste ovu tehniku angažovanja u drugim aktivnostima obuke koje podržava Akademija, koristite iste opšte smernice navedene iznad i prilagodite temu tako da bude povezana sa sadržajem i ciljevima obuke koristeći ovu tehniku angažovanja kako biste poboljšali ishode učenja.

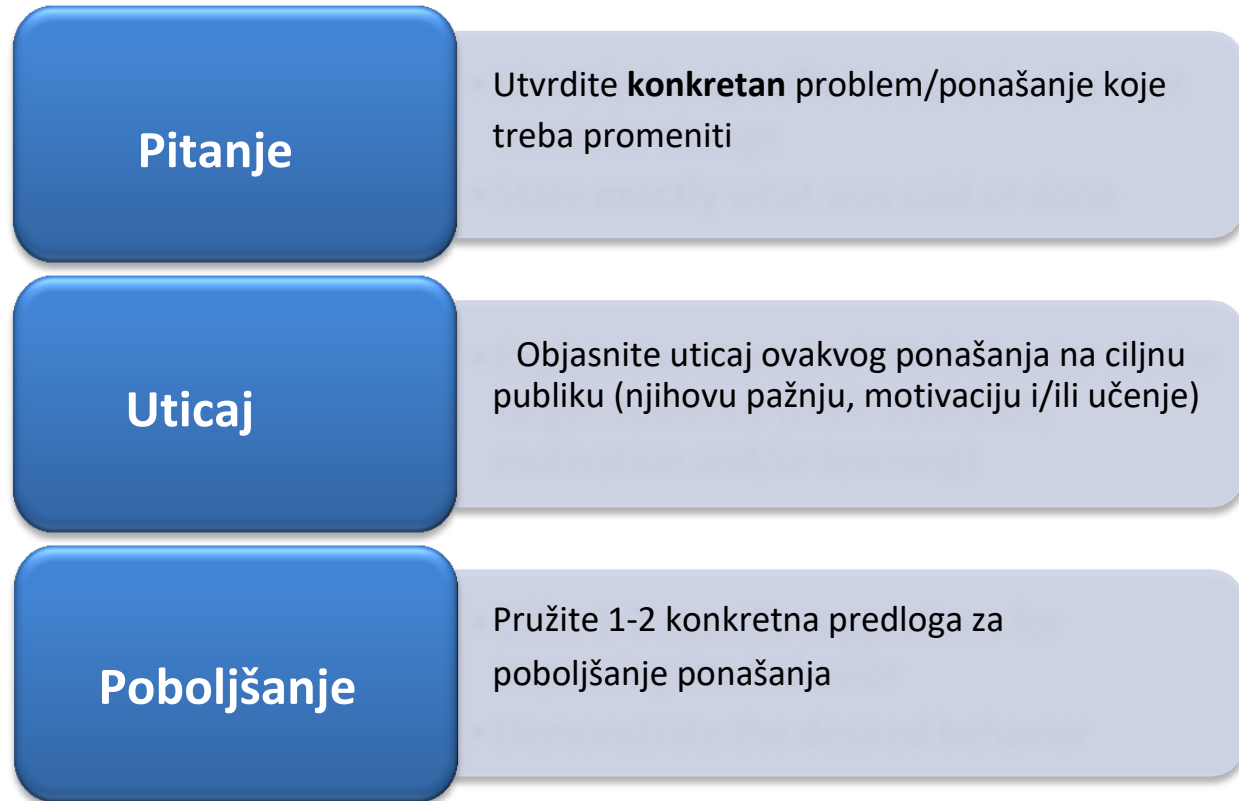
### **Ostale tehnike angažovanja koje su korisne**

- Pitanja sa višestrukim izborom (alternative) ili hipotetički scenariji – Pružanje pitanja sa višestrukim izborom (alternativa) ili hipotetičkih scenarija može biti korisno za procenu da li publika razume naučene koncepte i može da ih primeni na poslu. Ako je tehnologija dostupna, koristite elektronske upitnike (sisteme zasnovane na QR kodovima kao što su Survey Monkey, Google obrasci, PowerPoint ankete, Menti-metar, itd). Ovo omogućava učesnicima da odgovore anonimno, što povećava učešće. Pozovite učesnike koji su dali najbolje odgovore da objasne svoja razmišljanja i pozovite učesnike koji imaju različite analize da takođe objasne.
- Demonstriranje i primeri – Demonstriranje koje pruža trener i primeri iz stvarnog sveta mogu pomoći publici da razume i zapamti važne pojame.
- Analogije – Efikasne analogije mogu učiniti teške pojame lakšim za razumevanje i primenu.

## **7. Davanje efektivne kritike/povratne ( feedback) informacije**

Efektivna povratna informacija je dva tipa: *pojačavajuća povratna informacija* i *korektivna povratna informacija*. Povratna informacija za pojačanje potvrđuje ili reafirmiše neku pozitivnu dimenziju učinka. Korektivna povratna informacija (drugim rečima, konstruktivna kritika) se daje učesniku kada je neki aspekt performansa proizveo manje od poželjnih rezultata, na primer, nepotpuna, neefikasna ili neefikasna demonstracija znanja, veština ili ponašanja. Oba oblika povratnih informacija mogu i treba da se koriste tokom ocenjivanja rada.

## Model 3-I za korektivne povratne informacije <sup>1</sup>



### Primeri neefikasne kritike

Taktika	Konkretni primeri	Uticaj
<b>Biti nejasan</b>	<i>"Bilo je prilično dobro - odličan posao" "Mislim da treba da poboljšate svoj glas." „Vaše otvaranje je bilo jednostavno beživotno.</i>	Ne pruža konkretnu utvrdu problema/problema ili način na koji se može poboljšati. To zbunjuje učesnika.
<b>Preopterećenje</b>	<i>"Niste dali jasnu metu, vaš stav je bio preširok, glas suviše blag, i morate da preradite prvi deo..."</i>	To obuzima učesnika i sprečava ga da se seti konkretnih problema i poboljšanja. Demotiviše.
<b>Konfrontacija/uvreda</b>	<i>"Aman, možeš li da nam kažeš zašto si to uradio/rekao?" „Ovo je potrebna velika prerada." "Samo ne znam odakle da počnem."</i>	To vređa učesnika i može stvoriti odbrambene reakcije i ozlojeđenost. Odvlači pažnju od učenja i usavršavanja.
<b>Laži/Male pohvale</b>	<i>"Nisi izgledao uplašeno." (ali su se plašili) „Boja tvoje košulje je lepa. Tvoje "uuuu" nisu bile toliko ometajuće."</i>	To može izazvati nepoverenje učesnika u ocenjivača i/ili ne poboljšati ponašanja koja nisu utvrđena.

<sup>1</sup> Model 3-I povratne informacije (3-1 model povratne informacije) je prilagođen modelu Situation-Behavior-Impact (skraćeno SBI, sa engleskog Situation-Behavior-Impact, obezbeđen od Centra za kreativno liderstvo) i nastavnih planova i programa koje je izradio Pravna služba za obrazovanje pri Institutu za razvoj nastavnika, o veštinama zastupanja u sudovima i veštinama liderstva/upravljanja.

<b>Uporođenje</b>	<i>“Morali biste da uradite ono što je on upravo uradio.” “Imala je mnogo bolji stil isporuke.” „Bio si najbolji u ovoj grupi.</i>	To primorava učesnika da se poredi i takmiči sa drugima. To demotiviše. Preusmerava fokus na druge.
-------------------	--	---



### III. ODRŽAVANJE OBUKE ONLAJN NA EFEKTIVNI NAČIN

Pandemija COVID-19 imala je dubok uticaj na naše živote, uključujući način na koji komuniciramo, predstavljamo i širimo naš istraživački rad. Onlajn prezentacije imaju potencijal da dosegnu širu i raznovrsniju publiku. Ovo štedi vreme, novac i resurse i možete da napravite svoju prezentaciju sa bilo kog mesta. Mnoge škole, univerziteti i preduzeća premestili su neke od svojih aktivnosti na onlajn platforme kao što su Zoom, Webex, Microsoft Teams, GoToMeeting, itd.

#### 1. Priprema za onlajn prezentaciju

Iako mnogi misle da su onlajn prezentacije lakše, ovo je očigledno samo mit. Efikasne onlajn prezentacije zahtevaju više planiranja i tehničke podrške. Uspešne prezentacije se pripisuju brojnim faktorima. Neki saveti za pripremu za onlajn prezentaciju uključuju:

- **Praksu/ prethodno vežbanje na platformi.** Čak i najiskusniji govornici mogu se suočiti sa problemima u održavanju onlajn prezentacije bez prethodne pripreme. Ovo je posebno tačno u slučajevima kada koristite platformu koju ranije niste koristili. Iako će vam najverovatnije biti na raspolaganju tehničar koji će vam pomoći, trebalo bi da se uverite da ste upoznati sa sistemom. Neki izlagači više vole da snimaju sebe kao način da testiraju svoj nivo prezentacije.
- **Proverite svoju internet vezu.** Ako kao predavljak radi prezentaciju iz zemlje koja nije AP, trebalo bi unapred da se uverite da imate dobru vezu. Ako prezentujete iz objekta AP-e, sve tehničke aspekte veze će voditi IT osoblje.
- **Očistite ekran radne površine i zatvorite nepotrebne kartice.** U većini slučajeva predavljaci koriste više prezentacija, grafika, video zapisa, fotografija da prenesu svoju poruku. Dok prelazite sa jedne prezentacije na drugu (ili slajd/video, itd.), učesnici će moći da vide ekran vaše radne površine. Pobrinite se da očistite radnu površinu, npr. zatvorite e-poštu, uklonite lične fotografije ili druge smetnje. Ne ostavljajte nepotrebne kartice minimizirane jer se mogu slučajno pojaviti.
- **Pozadina.** Uklonite smetnje i uverite se da predstavljate u tihom prostoru. Vaša pozadina treba da bude relevantna za temu razgovora. Uverite se da nema ometanja u pozadini. Neke stvari koje možete staviti u pozadinu su vaše omiljene knjige, uspomene sa putovanja, biljke u saksiji ili saksija za cveće i/ili ram za fotografije. Korišćenje pravog osvetljenja je takođe veoma važno.
- **Obucite se prikladno.** Uobičajena greška koju ljudi prave kada prezentuju na internetu je to što publika u većini slučajeva vidi samo gornji deo tela, postoje ljudi koji smatraju da nije neophodno da se oblače u punoj odeći. Imajte u obzir da čak i ako ćete sedeti, možda ćete morati da ustanete usred svoje prezentacije da biste nešto demonstrirali, zatvorili vrata, upalili svetlo itd. a onda će vam cela odeća biti izložena. U svakom trenutku morate izgledati profesionalno.
- **Upravljanje vremenom** Poštovanje vremena za planiranu prezentaciju je veoma važno. Kao deo rane pripreme, mnogi vešti prezenter radije testiraju svoju prezentaciju i vreme

je da bi se uverili da imaju dovoljno vremena za svoju prezentaciju. Kao prezenter, treba da budete sigurni da ćete imati dovoljno vremena za pitanja. Takođe treba da budete svesni da neki od učesnika mogu da potraju sa svojim pitanjima/komentarima. Obavezno razmatrajte ovo pitanje s poštovanjem i držite takve likove pod kontrolom.

## 2. Važna razmatranja za vašu prezentaciju

- **Napravite atraktivnu i ubedljivu strukturu.** Uverite se da su stvari kohezivne i logične. Da biste održali prezentaciju zanimljivom, možda ćete morati da dodate još slajdova, uklonite deo ili preuredite strukturu prezentacije. Dajte opisni narativ kroz svoju radnu prezentaciju. Uverite se da pričate zanimljivu i ubedljivu priču.
- **Pristup platformi (log in) ranije.** Kao trener, moraćete da se prijavite da biste pristupili platformi najmanje 30 minuta pre prezentacije. Ovo će vam dati vremena da se smestite, utvrdite tehničke poteškoće itd. Nikada ne ulazite na platformu za učesnike. To je nepoštovanje prema publici. Ako prezentujete kao tim, preporučljivo je da uđete na platformu na početku prezentacije, čak i ako ste poslednji koji prezentujete. Na ovaj način možete lako da identifikujete ko je vaša publika, da li pokreću probleme kojima želite da se pozabavite kasnije, itd.
- **Uspostavite kontakt očima.** Kontakt očima je sve u javnom govoru, uživo i onlajn. Izlagači treba da imaju na umu da uvek gledaju u sočivo veb kamere jer to daje individualnom učesniku osećaj da razgovarate direktno sa njima. Prvi korak je da postavite kameru u nivo očiju ili malo više tako da možete da gledate direktno u nju bez naginjanja glave ili vrata. Ovo stvara prirodan i udoban položaj i izbegavaće se ometajući uglovi ili senke. Ako koristite laptop, možda ćete morati da ga poduprete postoljem ili nekim knjigama. Takođe, uverite se da vam je kamera dovoljno blizu vašeg lica, ali ne previše blizu, tako da ispunjava veći deo ekrana bez da vam odseče glavu ili ramena. Najčešća greška prilikom predstavljanja onlajn ili na video snimku je gledanje u ekran umesto u kameru. Ovo će stvoriti nepovezanost između vas i vaših gledalaca, jer će imati utisak da ne gledate u njih, već negde drugde.
- **Ton glasa i brzina.** Ton može pomoći da prenesete svoj stav i svrhu u vašoj prezentaciji. Imajte na umu da topao i prijateljski ton može stvoriti odnos i poverenje sa vašom publikom, dok hladan i oštar ton može stvoriti distancu i sukob. Možete početi da govorite određenim tonom, koji će se postepeno vratiti vašem udobnom prirodnom stilu govora kada se stabilizujete. Ustajali i prenizak glas može dovesti do toga da publika izgubi pažnju. Kao i kod ličnih prezentacija, trebalo bi da budete sigurni da menjate svoj ton u zavisnosti od teme o kojoj razgovarate. Brzina vaše prezentacije je još jedan veoma važan element. Ako govorite presporo, publika može izgubiti interesovanje. S druge strane, za mnoge izlagače postoji prirodna tendencija da govore brže ili zato što imaju veliku stručnost u ovoj materiji, ili zato što pokušavaju da pokriju previše materijala za vrlo kratko vreme ili ponekad i zato što voditelj je sa uplašenim. Zbog toga je pre-vežbanje toliko važno.

### 3. Upravljanje pažnjom vaše publike

Najvažnija vještina prezentacije potrebna za onlajn prezentaciju je da budete u stanju da angažujete svoju publiku i zadržite njenu pažnju tokom vaše prezentacije.

Kada započinjete onlajn prezentaciju, od samog početka je od suštinskog značaja angažovanje vaše publike. Zbog toga trener treba da obavesti publiku na početku svoje prezentacije da je ovo interaktivna obuka i da se od njih zahteva da budu aktivno angažovani tokom prezentacije. Uverite se da je vaša prezentacija jasna i koncizna kako bi vaša publika znala šta može da očekuje.

Za razliku od ličnih prezentacija gde možete da vidite svoju publiku i njen nivo fokusiranosti na vašu prezentaciju, u većini slučajeva to nije moguće u onlajn okruženjima. To je zato što će mnogim učesnicima biti isključene kamere i neće videti koliko su fokusirani. Evo nekoliko dragocenih saveta:

- Prezentacione veštine treba prilagoditi jer pažnja publike može da izbledi zbog više ometanja i drugih zadataka koje obavljaju u isto vreme, ali su sada skriveni od pogleda
- Koristite dobro dizajnirane i atraktivne slajdove kao vizuelna pomagala da biste održali fokus i osigurali da vaša prezentacija ima logičan tok tako da je lako pratiti.
- Možete postavljati pitanja, anketirati publiku da biste odredili nivo iskustva, ispričali priču ili pružili uvid u ono o čemu ćete razgovarati.
- Da biste razumeli da li vaša publika gleda i sluša, možete povremeno tražiti čak i jednostavan znak palca u svom pitanju: „Kako ide? Da li govorim prebrzo ili presporo?“ itd.

Veoma je važno da predstavljač stalno prati boks za časkanje jer mnogi učesnici ili postavljaju pitanja u časkanju ili često pišu čak i kada se suoče sa tehničkim poteškoćama. Bilo bi žalosno ako, nakon nekog vremena govora, na kraju otkrijete da većinu vaše prezentacije publika nije čula, bilo zbog veze, nedostatka prevoda ili pozadinske buke. Nepraćenje časkanja može dovesti do gubitka interesovanja publike. Možda misle da ih ignorišete i neće biti voljni da se angažuju kada pokušate da ih angažujete. Većina izlagača ima ili IT tehničara koji nadgleda časkanje ili će u nekim slučajevima ko-domaćin biti onaj koji nadgleda. Ako predstavljate kao ekipa, uverite se da svi razumeju da dok jedan predstavlja, drugi kolega će pratiti chat-in.

### 4. Izazovi sa virtuelnim prezentacijama

Online prezentacije karakteriše niz izazova. Neki od najčešćih izazova uključuju

- Tehničke poteškoće.
- Rasejani i teški učesnici.
- Nedostatak interaktivnog angažmana publike.
- Poteškoće u uspostavljanju odnosa i poverenja.
- Nisko samopoštovanje voditelja.

Svi ovi izazovi su međusobno povezani. Na primer, tehničke poteškoće i stalna ometanja dovode do lošeg angažovanja.

Blagovremena priprema prezentatora i tehnička podrška osoblja AP-e će pomoći da se izbegnu većina izazova. Međutim, vežbom i ranom pripremom moći ćete da prevaziđete većinu njih. Važno je da instruktor bude spreman da nešto može poći naopako sa tehnologijom i da bude spreman da prevaziđe ove probleme. Iako je možda lakše rešiti te izazove u treningu uz fizičko učešće, neki od tehničkih izazova to mogu učiniti nemogućim. Uverite se da ste fleksibilni. Na primer, ako ne možete da otvorite ili podelite svoj PowerPoint, obavezno nastavite razgovor, održite diskusiju, odgovorite na pitanje ili nešto slično da biste zadržali publiku. Neki više vole da počnu pričanjem priče u vezi sa temom. Najvažnije je da ne paničite.

## IV. VEŠTINE USPEŠNOG FASILITATORA

Svrha ovog odeljka je da pruži korisne informacije o procesu fasilitacije i efektivnim praksama fasilitatora. Veštine fasilitacije i vođenje diskusije u maloj grupi mogu biti izazov za instruktore, posebno za one koji su vešti u tehnikama ispitivanja, kao što su tužioci/advokati i istražitelji. Iako su stručnjaci za ispitivanje i ispitivanje, postavljanje pitanja kao fasilitatora je sasvim drugačije jer su svrhe postavljanja pitanja prilično različite.

Tokom fasilitacije, moderator ne zna i ne bi trebalo da zna ili je planirao predloženi pravac ili planirani ishod dijaloga. S tim u vezi, fasilitatori moraju da dele kontrolu nad razgovorima sa učesnicima, a dinamika malih grupa je manje predvidljiva i određiva od čak i velikih grupnih predavanja. Ovaj vodič sadrži sledeće odeljke:

- (1) Otvaranje diskusije;
- (2) Upravljanje diskusijom i angažovanje;
- (3) Zatvaranje diskusije;
- 4) Pitanja;
- (5) Vodič za rukovanje teškim učesnicima; I
- (6) Kontrolna lista za olakšanje



### 1. Brzi saveti za olakšanje

Fasilitatori služe kao moderatori koji pomažu malim grupama da rade kroz aktivnosti i diskusije bez preterane zaštite bilo čije tačke gledišta, uključujući i svoje. Fasilitatori se oslanjaju na znanje učesnika, nadograđuju ovo znanje i održavaju diskusiju relevantnom postavljanjem pitanja koja podstiču razgovor i razmišljanje. Fasilitatori podržavaju sve da daju sve od sebe tako što podstiču puno učešće, promovišu međusobno razumevanje i neguju zajedničku odgovornost kako bi učesnici grupe došli do sopstvenih odgovora, odluka ili rešenja i preneli ih na svoja radna mesta.

<b>Otvoranje</b>	<b>Angažovanje</b>	<b>Zatvaranje</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Predstavite sebe (i druge) i svoju ulogu.</li><li>▪ Dajte pregled svrhe vežbe/aktivnosti.</li><li>▪ Uspostaviti osnovna pravila.</li><li>▪ Definišite uloge učesnika (ako je potrebno)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Predstavite aktivnost/razjasniti uputstva.</li><li>▪ Aktivno slušajte komentare učesnika</li><li>▪ Postavljajte probna pitanja.</li><li>▪ Posmatrajte govor tela.</li><li>▪ Razgovarajte o mogućim rešenjima</li></ul>	<p>Izbrojite glavne ideje i važne tačke.</p> <p>Potvrdite/saglasite se sa isporukom/radnim proizvodima. Pokrijte pitanja koja su bila odložena.</p> <p>Povežite vežbu sa problemima na radnom mestu</p>

## 2. Otvaranje diskusije

Prilikom započinjanja sesije, od ključne je važnosti da moderator objasni i razjasni svim učesnicima svrhu sesije/sesije i procedure koje će stimulisati i unaprediti diskusiju. Takođe je važno da fasilitator stvara i neguje odnos sa grupom i unutar grupe, podstičući učesnike da ulažu i učestvuju u iskustvu. Osnovna pravila, ili procedure za diskusiju i komunikaciju, takođe bi trebalo da budu pokrivena i dogovorena.

Sledeći koraci se predlažu kada započnete sesiju fasilitacije:

- 1. Predstavite se i zamolite učesnike da se predstave (ako već nisu)**
- 2. Dajte pregled svrhe vežbe i onoga što treba da bude isporučeno kao proizvod rada**
- 3. Objasnite svoju ulogu fasilitatora**
- 4. Postavite osnovna pravila**
- 5. Definišite uloge učesnika (ako je potrebno)**

---

### 1. Predstavite se i zamolite učesnike da se predstave

*Pozdrav, moje ime je \_\_\_\_\_, i ja sam [državna dužnost, dežurna kancelarija, lokacija]. Želeo bih da znam ko ste svi, pa vas molim da se svako od vas predstavi grupi i kaže nam svoje ime, svoju ulogu u kancelariji i lokaciju.*

### 2. Dajte pregled svrhe vežbe i onoga što treba da bude isporučeno kao proizvod rada.

*Svrha ove sesije je da [ukaže na svrhu grupne diskusije i šta grupa treba da isporuči kao proizvod rada]. Da bi se osigurao konsenzus, na kraju ove sesije, jedna osoba iz grupe će ostalim učesnicima predstaviti naše predloge koji su proizašli iz diskusije.*

### 3. Objasnite svoju ulogu fasilitatora.

*Moja uloga kao vašeg fasilitatora je da:*

- (1) Podsticanje učesnika da investiraju i angažuju se u ovom iskustvu;*
- (2) Vodite grupu kroz razgovore kako biste postigli radni proizvod koji će biti isporučen;*
- (3) Zadržite neutralnost i ne usmeravajte, već usmeravajte mišljenja/zaključke diskusije.*

#### 4. Postavite osnovna pravila.

Zamolite grupu da predloži osnovna pravila; uobičajeni uključuju:

- Neka vaš doprinos bude kratak i precizan kako bismo svi čuli; ograničite vreme svake osobe na 1-2 minuta kako biste dali vremena drugima da podele svoje ideje.
- Isključite elektronske uređaje tokom sesije.
- Poštujte odluke fasilitatora u vezi sa usmeravanjem grupe i vremenskim ograničenjima.
- Učestvujte otvoreno i čuvajte stavove i komentare drugih anonimnim, po potrebi.
- Izbegavajte nebitne ili previše specifične tačke.
- Poštujte različitost mišljenja i razlike u mišljenjima i praksi.



*Želeo bih da uspostavim neka osnovna pravila za našu diskusiju i pozivam vas da date dodatne predloge za koje mislite da će promovisati efektivne rezultate. Prvo, neka vaši komentari budu kratki, ne više od 1-2 minuta po komentaru, kako bismo mogli da se čujemo sa svima. Zatim, molimo vas da poštujuete svačije komentare, posebno onih koji imaju drugačije mišljenje ili praksu od vašeg. Konačno, imajte na umu da ću, kao fasilitator, možda morati da ograničim ili preusmerim razgovor da bi nas pomerio ka našem rezultatu.*

#### 5. Definišite uloge učesnika.

Facilitator može podstaći učesnike da preuzmu vlasništvo nad procesom fasilitacije tako što će ih angažovati kao beleške, reportere i merače vremena.

*Pre nego što započnemo našu diskusiju, želeo bih da zamolim za pomoć oko snimanja naših komentara na tabli (sa ili bez papira), izveštavanja o našim nalazima široj grupi i zadržavanja vremena. Ko želi da volontira?*

### 3. Upravljanje diskusijom i angažovanje

Tokom diskusije, primarna uloga fasilitatora je da podstakne otvorenu razmenu ideja i usmeri grupu ka dogovorenim radnjama za radni proizvod koji treba da bude isporučen. Da bi se obezbedilo da ovaj proces teče glatko i efikasno, fasilitator postavlja pitanja, komentare i vodi učesnike ka ispravnim i moćnim diskusijama.

Predlozi za fasilitatora su sledeće:

#### 1. Uvedite aktivnost i započnite razgovor postavljanjem opštih pitanja:

- Zamolite nekoga da opiše situaciju (ili hipotetičku situaciju u zavisnosti od scenarija) i utvrdite probleme/probleme/brige u vezi sa temom ili temama koje su utvrđene.
- Zamolite drugu osobu da ukaže na materijalne principe uključene u ovu situaciju.
- Zamolite drugu osobu da artikulise probleme u komunikaciji ili mogućnosti:
  - *Da li situacija predstavlja problem? Zašto?*
  - *Da li predstavlja priliku – Kako može povećati produktivnost, uslugu, odnose, itd.?*

## 2. Aktivno slušajte odgovore učesnika:

- Prebacite pažnju na osobu koja govori.
- Slušajte da biste razumeli reči koje se izgovaraju i njihovo značenje.
- Utvrdite ključne tačke.
- Proverite svoje razumevanje parafrazirajući ono što je rečeno.
- istaknite glavne ideje i proverite saglasnost.
  - *Čuo sam da si rekao. . .*
  - *Koliko sam razumeo. . .*
  - *Vidim te, jesam li te razumeo?*
  - *Dozvolite mi da sumiram vaše tačke/komentare*



## 3. Podstaknite nastavak razgovora ispitujućim pitanjima i istraživanjem odgovora (slušanje, angažovanje, praćenje kontrolnih punktova i sadržaja):

- Zamolite učesnike da razgovaraju o alternativnim pogledima i/ili pitanjima:
  - *Koja je tačka gledišta, stav osobe/organizacije?*
  - *Gde su oblasti neslaganja?*
  - *Da li postoji zajednički jezik?*
  - *Koji su drugi osnovni problemi?*
- Povežite razgovore:
  - Formulirate dodatna pitanja iz odgovora jednog učesnika da biste dobili informacije od drugog člana grupe.
  - Podstičite duže, detaljnije i češće odgovore učesnika na sledeće načine:
    - namerno ćutanje
    - pozivanje učesnika da elaboriraju ovo pitanje
    - podsticanje drugih da komentarišu
    - davanje refleksivne izjave koja daje smisao onome što je rečeno
    - tvrdeći da vas je odgovor zbunio
- Ohrabrite učesnike da razgovaraju jedni sa drugima, a ne preko vas.
  - Odgovorite/reagujte na pitanja.
  - Posmatrajte grupu i utvrdite da li su otvoreni za pitanja.
  - Uverite se da su svi čuli pitanje.
  - Uključite celu grupu u odgovor kako biste izbegli dominaciju jednog pojedinca.
  - Vratite pitanje grupi za odgovore – Šta mislite?
  - Odložite manje važna pitanja za kasniju diskusiju





#### **4. Posmatrajte, tražite i prepoznajte neverbalne komentare i govor tela:**

- Posmatrajte govor tela učesnika – lica, položaje tela i pokrete, izraze lica (npr. oborene usne, okretanje očima), nekontrolisane pokrete, pognuto ili zatvoreno držanje.
- Procenite ponašanja koja mogu ukazivati na dosadu, nepovezanost, nezainteresovanost, entuzijizam, razumevanje, zbunjenost, neslaganje, nestrpljenje.
- Preduzmite akciju i intervenišite kada je potrebno – ubrzajte ili usporite, uključite više učesnika, pitajte šta je izazvalo zabunu ili zabunu i dajte pojašnjenje.
- Koristite strategije prevencije prilagođene publici kada utvrdite negativno ponašanje.
  - Pomenuti osnovna pravila.
  - Koristite humor za opuštanje (ako je prikladno)
  - Koristite specifičan govor tela (npr. kontakt očima sa drugim učesnikom).
  - Razmislite (vratite pitanje) grupi.
  - Odložite sporno pitanje/problem za kasnije razmatranje.
  - Napravite pauzu, održavajte privatne sastanke.
  - Posređujte u sukobu.
  - Suočite se sa ponašanjem.

#### **5. Zamolite učesnike da razgovaraju o opcijama za akciju, odluke, rešenja**

- Zamolite učesnike da razmotre prednosti/posledice željene delovanje
  - Koje su koristi za svakog igrača i organizaciju ako se situacija reši na ovaj ili onaj način?
  - Koje su štetne posledice ako se situacija ne reši?
  - Šta treba učiniti – kratkoročno i dugoročno?

### **4. Zatvaranje diskusije**

Da bi zatvorio diskusiju, fasilitator treba da preduzme sledećih pet koraka kako bi obezbedio da je učenje obavljeno i da su učesnici zadovoljni/da su se složili oko svojih koraka delovanja:

1. Razmatrajte /sumirajte pojame i glavne tačke.
2. Potvrdite grupnu posvećenost/slaganje sa proizvodima rada koji se podnose za izveštavanje.
3. Očistite ideje koje ste odlagali.
4. Bavite se komentarima, dodatnim pitanjima.
5. Koristite akciono planiranje da primenite isporučene radne proizvode na pitanja organizacija i pojedinaca.

## 5. Efikasne tehnike pitanja

Dobri fasilitatori postavljaju efikasna pitanja koja stimulišu i usmeravaju diskusiju bez otuđenja ili vređanja članova grupe. Efikasne tehnike ispitivanja uključuju razmatranje i postavljanje sledećih vrsta pitanja:

**Otvorena pitanja**, koji nemaju očekivane odgovore, angažuju učesnike na način koji ne podrazumeva tačne odgovore ili očekivanja odgovornosti/krivice

- Šta mislite o . . . ?
- Kako se to može uraditi? . . . ?
- Kako vidite da ovo funkcioniše? . . . ?



**Pitanja za razmišljanje**, generisati što više ideja o jednoj temi/problemu uz doprinose od svih u kratkom vremenskom periodu

- Šta su problemi u komunikaciji?
- Koje su posledice/rezultati ako se ništa ne promeni?
- Koje su sve opcije supervizora u suočavanju sa nedostatkom veštine pisanja izveštaja zaposlenih

**Fokalna pitanja**, suzite krug na dobro artikulisana pitanja i pitajte članove grupe kakav je njihov stav po tom pitanju

- Da li je ova situacija bila neizbežna ili je rezultat sistemskih problema stvorenih novim politikama i procedurama? Ako jeste, kako?
- Šta biste uradili u ovoj situaciji?

**Zatvorena pitanja**, korisni su za dobijanje obaveza i zatvaranje predmeta

- Da li se slažete?
- Da li se neko ne slaže?
- Ima li drugih misli pre nego što krenemo dalje?
- Zatim – koliko sam čuo, grupa preporučuje ovaj pravac delovanja za rešavanje problema. . . ili ne?

**Divergentna pitanja**, poput pitanja za razmišljanje, usmeravaju učesnike na pitanja za koja postoji više jednako validnih odgovora, a ne na ona sa samo jednim tačnim odgovorom.

- Koji drugi problemi se mogu pojaviti?
- Šta je Sandy još mogla da uradi?
- Šta će rukovodstvo misliti ako se to dogodi i na koje načine bi moglo reagovati?

### **Pitajte, gradite, Proverite, Raspravljajte**

Dobar vodič za pitanja voditelja je da pratite PNKD obrazac pitanja:

**Pitajte** radi pojašnjenja da bi se jasnije razumelo šta je rečeno:

- Šta podrazumevate sa . . . ?
- Kako bi ovo funkcionisalo . . . ?

**Gradite** na ono što je ranije rečeno da proširi razmišljanje i pozove dodatne komentare:

- *Spomenuli ste. . . možete li nam reći više o tome?*
- *Možete li nam reći nešto više o ovoj ideji?*
- *Može li nam neko drugi reći kako ovaj athua može da funkcioniše?*





**Proverite** šta govornik kaže da potvrdi razumevanje i/ili traži potvrdu:

- *Čuo sam da si rekao. . . ili ne?*
- *Da li sam to dobro razumeo. . . ?*
- *Koliko sam razumeo, vaša poenta je . . . ?*

**Raspravljajte** komentariše dalje i testira neizrečeno:

- *Da li je neko zabrinut za . . . ?*
- *Do sada razumem – sada mi recite nešto više o...*
- *Da li bi ovaj način delovanja imao značajan uticaj na . . . ?*

## 6. Rukovanje teškim učesnicima

Naziv	Ponašanje/Opis	Reakcija	Primeri rečenica		
<p><b>Pričljiva osoba</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Govori neuredno i van teme</li> <li>Koristite primere analogija koje vam nisu na umu</li> <li>Priča izuzetno dugačke i detaljne priče</li> </ul>	<p>Preusmerite pažnju ponovnim iznošenjem relevantnih tačaka i ciljeva</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Direktna pitanja <b>grupi</b> koja se već vratila na temu</td> <td style="width: 50%;">“Vratimo se na našu diskusiju o X...” (uključite drugog učesnika)</td> </tr> </table> <p>Pitajte kako je njihova tema povezana sa temom o kojoj se raspravlja</p>	Direktna pitanja <b>grupi</b> koja se već vratila na temu	“Vratimo se na našu diskusiju o X...” (uključite drugog učesnika)	<p>“Uz dozvolu, želeo bih da se ponovo fokusiram na X...”</p> <p>“Zanimljivo. Dakle, kako vidite ovo u vezi sa X...” (uključite drugo )</p>
Direktna pitanja <b>grupi</b> koja se već vratila na temu	“Vratimo se na našu diskusiju o X...” (uključite drugog učesnika)				
<p><b>Osoba od nekoliko reči</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stidljiva/tiha</li> <li>Ne ulazi lako u razgovor</li> <li>Govori samo kada se pita</li> </ul>	<p>Uključite ih tako što ćete ih direktno pitati za mišljenje</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Dajte snažno, pozitivno pojačanje za njihovo učešće</td> <td style="width: 50%;">“ Hvala što ste pokrenuli ovu tačku.”</td> </tr> </table> <p>Proširite njihove diskusije</p>	Dajte snažno, pozitivno pojačanje za njihovo učešće	“ Hvala što ste pokrenuli ovu tačku.”	<p>“ Kakvo je vaše iskustvo / mišljenje o tome X?”</p> <p>“ Hajde da proširimo malo šta ste rekli ...”</p>
Dajte snažno, pozitivno pojačanje za njihovo učešće	“ Hvala što ste pokrenuli ovu tačku.”				
<p><b>Monopolizirajuća osoba</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>O svemu govori/ima mišljenje</li> <li>Manipuliše diskusijom</li> <li>Prekida druge</li> </ul>	<p>Prima komentare ovih ljudi i brzo nastavite dalje</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Navedite osnovna pravila grupe</td> <td style="width: 50%;">“ Da čujemo šta [drugi učesnik] misli, a onda ću se vratiti na ono što ste rekli.”</td> </tr> </table> <p>Iskoristite izgovor vremena</p>	Navedite osnovna pravila grupe	“ Da čujemo šta [drugi učesnik] misli, a onda ću se vratiti na ono što ste rekli.”	<p>“ Hvala vam. [Drugi učesnik] Šta mislite o tome X?”</p> <p>“ U interesu vremena/pošto imamo ograničeno vreme, poslušajmo i druge“.</p>
Navedite osnovna pravila grupe	“ Da čujemo šta [drugi učesnik] misli, a onda ću se vratiti na ono što ste rekli.”				
<p><b>Ljuta osoba</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne slaže se skoro ni sa čim; vrši lične napade</li> <li>Iskoristite diskusiju kao priliku da se izjasnite/žalite na pojedince ili organizaciju</li> <li>Definitivno zahteva odgovor</li> </ul>	<p>Ponovo usmerite problem na druge u grupi</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Preusmerite diskusiju na temu, a ne na igrače</td> <td style="width: 50%;">“ Hajde da se fokusiramo samo na <i>pitanje X</i>.”</td> </tr> </table> <p>Priznajte/priznajte osećanja učesnika i nastavite dalje</p>	Preusmerite diskusiju na temu, a ne na igrače	“ Hajde da se fokusiramo samo na <i>pitanje X</i> .”	<p>“ Kako/šta svi ostali osećaju/misle o tome?”</p> <p>“ Izgledaš ljutito. Da li je neko imao pozitivno iskustvo ?”</p>
Preusmerite diskusiju na temu, a ne na igrače	“ Hajde da se fokusiramo samo na <i>pitanje X</i> .”				

## 7. Kontrolni spisak za samoocenjivanje nakon sesije

Da li sam ...

- \_\_\_\_\_ Izgraditi poverenje između mene i članova grupe i između njih?
- \_\_\_\_\_ Negovana saradnja između učesnika?
- \_\_\_\_\_ omozite učesnicima da razumeju svrhu učenja studije slučaja?
- \_\_\_\_\_ Orijentisani članovi grupe – objasnili proces, uspostavili osnovna pravila, definisali uloge, funkcije, razgovarali o očekivanim rezultatima/proizvodima rada?
- \_\_\_\_\_ Pojasnili ciljeve i ciljeve sesije studije slučaja?
- \_\_\_\_\_ Slušati?
- \_\_\_\_\_ Postavljati otvorena pitanja, probna pitanja?
- \_\_\_\_\_ Pozovati druge učesnike da nadgrade ono što je neko rekao?
- \_\_\_\_\_ Podsticati učesnike da podele relevantna iskustva?
- \_\_\_\_\_ Negujete dijalog kako biste pomogli učesnicima da razmotre više perspektiva?
- \_\_\_\_\_ Zahtevati pojašnjenje po potrebi?
- \_\_\_\_\_ Istražite razumevanje i osećanja?
- \_\_\_\_\_ Nadgledati tok sesije?
- \_\_\_\_\_ Radite sa onima koji ne doprinose?
- \_\_\_\_\_ Konstruktivno upravljati razlikama u mišljenjima, sukobima?
- \_\_\_\_\_ Pozvati učesnike da se uključe u puteve donošenja odluka?
- \_\_\_\_\_ Parafrazirane i sumirane tačke učesnika?
- \_\_\_\_\_ Pozvano razmišljanje?
- \_\_\_\_\_ Prebacili ste odgovornost za isporučive radne proizvode na tim?
- \_\_\_\_\_ Sumirajte najbolja rešenja grupe kako biste pomogli beleškama/izveštaču?
- \_\_\_\_\_ Pomozite grupi da postigne zadovoljavajuće zatvaranje?

## V. PRAVILA PONAŠANJA TRENERA

### 1. Pravila ponašanja

Upravni odbor AP-e bira trenere i mentore na osnovu niza kriterijuma precizno definisanih Pravilnikom. Filozofija koja daje informacije o ovim kriterijumima uključuje da izbor trenera ili mentora odražava vašu stručnost u predmetu, vašu sposobnost da efikasno komunicirate i vaše profesionalno držanje i bonton.

Treneri i mentori moraju poštovati najviše standarde profesionalnog ponašanja ne samo zato što pružaju kritičku obuku o znanjima, veštinama i ponašanjima koja poboljšavaju rad sudskih, tužilačkih i drugih pravnih službi, već i zato što predstavljaju model relevantnog ponašanja za svoje učesnike. Treneri i mentori bi trebalo da budu najbolji primeri kako da radite ono za šta obučavate svoje pripravnike u advokatskoj praksi. Predavači i mentori su takođe predstavnici i uzori široj javnosti pravne profesije. Stoga se moraju ponašati na način koji uliva poverenje javnosti u njihov profesionalni temperament i u obavljanje svojih dužnosti.

Pravila ponašanja data u nastavku su dodatak postojećim Kodeksima etike i profesionalne odgovornosti koje su proglasili Sudski Savet Kosova, Tužilački Savet Kosova i druge agencije koje imaju nadležnost nad etikom i profesionalnim ponašanjem sudija, tužilaca, osoblja njih, slobodne pravne profesije i drugih izvršilaca pravnih usluga za narod Kosova.

Treneri:

- Raspravljajte sa drugim trenerima, učesnike, osoblje AP-e, prevodioce i sve druge osobe koje prate programe obuke sa ljubaznošću, dostojanstvom i poštovanjem.
- Sprovoditi obuku na objektivan način i uz profesionalnu etikeciju koja odražava najbolje tradicije temperamenta, prakse i ponašanja pravosudnih, tužilačkih i pravnih stručnjaka.
- Izbegavajte *ad hominem* kritike ili poređenja sudija, tužilaca ili drugih pravnih stručnjaka tokom obuke, uključujući situacije u kojima učesnici mogu da postavljaju pitanja ili komentare koji mogu da izazovu takve kritike ili poređenja.
- Razume i poštuje prava i zaštitu intelektualne svojine, uključujući autorska prava i druge važeće zakone.

### 2. Postupak postupanja po žalbi u AP

Na osnovu člana 11 stav 2 Uredbe, AP rešava žalbe protiv trenera zbog njihovog angažovanja na obukama AP-e. Iako se sve primljene žalbe tretiraju sa jednakom pažnjom.

Akademija će rešavati samo žalbe protiv trenera koje su podnete pismenim ili elektronskim putem. Žalbe se mogu uputiti na:

- Pitanja u vezi sa sadržajem obuke, ili
- Pitanja u vezi sa realizacijom obuke.

Podnosilac žalbe može zatražiti anonimnost i taj zahtev će biti ispoštovan. U žalbi mora biti jasno naveden predmet žalbe. U zavisnosti od prirode žalbe, proces će se odvijati na dva različita načina.

### **i. Manje žalbe**

Žalbe manjeg karaktera rešavaju se na nivou divizije. Žalba će se uputiti šefu Odeljenja za početnu obuku ili šefu Odeljenja za kontinuiranu obuku u zavisnosti od programa obuke u pitanju. Rukovodilac odeljenja će proslediti žalbu treneru i zatražiti pismeni odgovor u roku od 10 radnih dana. Rukovodilac odeljenja takođe može zamoliti osoblje AP-e prisutno na relevantnoj obuci da pruži pregled obuke iz njihove perspektive. Pored toga, vođa će takođe pregledati odgovore na upitnik učesnika i obrazac za ocenjivanje osoblja AP-e za trenere kako bi utvrdio da li su učesnici i/ili osoblje AP-e dali slična ili identična zapažanja. Ako šef divizije smatra da je žalba osnovana, on/ona preporučuje direktoru Odeljenja za programe obuke da se preduzmu odgovarajuće korektivne mere. Ako direktor Odeljenja za programe obuke smatra da pritužba nije održiva, on/ona predmet prosleđuje izvršnom direktoru sa preporukom za nepostupanje. Kopija preporuke direktora Odeljenja za programe obuke šalje se podnosiocu žalbe i treneru. Ako podnosilac žalbe ili trener nije zadovoljan odgovorom, može podneti prigovor Izvršnom direktoru AP u roku od 5 radnih dana od prijema odgovora. Izvršni direktor će preduzeti konačne radnje po žalbi i odgovoru.

### **ii. Ozbiljna žalba**

Ozbiljna pritužba je stvar koja uključuje etičke kodekse i profesionalnu odgovornost ili druge važeće zakone. Žalbe ozbiljne prirode rešavaju se na drugačiji način nego za manje žalbe.

Žalbe će se upućivati šefu Odeljenja za početnu obuku ili šefu Odeljenja za kontinuiranu obuku u zavisnosti od programa obuke u pitanju. Šef odeljenja vrši preliminarni pregled žalbe kako bi se uverio da nije neozbiljna. Rukovodilac takođe prikuplja sve potrebne informacije od osoblja AP-e prisutnog na obuci. Rukovodilac šalje žalbu i potrebne podatke direktoru Odeljenja za programe obuke na razmatranje. Direktor Odeljenja za programe obuke će proslediti pritužbu treneru i zatražiti pismeni odgovor u roku od 10 radnih dana. Nakon pregleda svih relevantnih dokumenata, odgovora i žalbe, direktor Odeljenja za programe obuke preporučuje Izvršnom direktoru da razmotri predmet, ili da uputi žalbu na rešavanje Upravnom Savetu.

Na osnovu preporuke i nakon razmatranja slučaja od strane izvršnog direktora a žalba se smatra osnovanom, isti upućuje Upravnom savetu sa preporukom za brisanje trenera sa Liste Trenera. Ako izvršni direktor smatra da žalba ne stoji, on predmet upućuje Upravnom savetu uz preporuku za nepostupanje. Kopija preporuke izvršnog direktora se šalje podnosiocu žalbe i treneru. Ukoliko podnosilac žalbe i/ili trener nije zadovoljan preporukom izvršnog direktora, može podneti prigovor Upravnom Savetu AP u roku od 5 radnih dana od prijema odgovora. Upravni Savet će preduzeti konačne mere po žalbi.

Ako Upravni Savet smatra da žalba stoji, briše trenera sa Liste Trenera. U slučajevima kada je trener vršilac dužnosti sudije ili tužioca, kopija ove odluke se šalje nadležnom Savetu.



## VI. PRINCIPI OCENJIVANJA OBUKE

### 1. Uvod

Ocenjivanje obuke je kritična aktivnost za Akademiju Politika ocenjivanja AP-e odražava usvajanje i primenu principa Kirkpatrickovog novog svetskog modela za evaluaciju obuke (Kirkpatrick) od strane Akademije. Kirkpatrick model ocenjivanja obuke koriste Evropska mreža za obuku u pravosuđu, Kancelarija SAD za upravljanje personalom i mnoge multinacionalne korporacije (uključujući, na primer, Toyotu, Emirates Airline i Hewlett Packard) za procenu efikasnosti obuke i efekata koji obuka ima u učinku organizacije.

Kirkpatrick model ocenjivanja obuke analizira dva pitanja u vezi sa obukom: jedno – da li je sama obuka efikasna u pružanju znanja i veština učesnicima (Kirkpatrick nivo 1 i 2 ocenjivanja), i drugo – da li učesnici koriste znanje i veštine na poslu da poboljšaju svoj radni učinak i ukupni učinak organizacije (Kirkpatrick nivo 3 i 4 ocenjivanja).

*AP upitnici pre i posle obuke* usmereni su na Kirkpatrickovu analizu nivoa 1 i 2 – odnosno da li je sama obuka efikasna. Stoga se ocenjivanje fokusiraju na obuku podržanu od strane AP-e, reakcije učesnika na obuku i procenu učinka trenera. Treneri su odgovorni za izradu pitanja upitnika za evaluaciju obuke i njihovo slanje Akademiji. Akademija je odgovorna za dostavljanje, administraciju i tabelarni prikaz odgovora na upitnik.

Ocenjivanje omogućava Akademiji da proceni efikasnost postojeće obuke, da utvrdi aspekte obuke koje treba poboljšati, promeniti ili proširiti.

Ocenjivanje od strane AP-e uticaja na rad se radi otprilike 90 dana nakon programa obuke i ima za cilj Kirkpatrickovu analizu nivoa 3 i 4 – da li obuka ima pozitivan efekat na zaposlene dok rade na radnom mestu i da li poboljšava ukupni učinak organizacije. Kirkpatrickov model pretpostavlja da će organizacije koje šalju učesnike na obuku pratiti, jačati, podsticati i nagrađivati zaposlene za primenu znanja i veština stečenih na obuci na radnom mestu. Ako procena uticaja na posao koju je sprovedla AP-e pokaže da učesnici ne primenjuju znanja i veštine na poslu, Akademija će te rezultate proslediti višem rukovodstvu dotičnih organizacija da preuzmu odgovarajuće mere.

Ocenjivanje obuke takođe pomaže da se utvrde nove teme koje treba dodati nastavnim planovima i programima za početnu i kontinuiranu obuku, kao i platformi AP-e za e-Učenje.

U obrascima za ocenjivanje Akademije (elektronski ili fizički) uvek treba da stoji da su ovi upitnici anonimni i da se koriste isključivo za procenu efikasnosti obuke i utvrde neophodnih poboljšanja u obuci.

Kao najbolja praksa, upitnici bi trebalo da se administriraju elektronski (pošto ovo omogućava prikazivanje podataka u različitim formatima, npr. trakasti grafikoni, kružni grafikoni, itd), ali se ocene mogu dobiti pomoću papirnih obrazaca.

## 2. Upitnik za ocenjivanje obuke pre obuke

Upitnici za ocenjivanje obuke pre obuke služe kao neprocenjivo sredstvo za korišćenje pre nego što treneri sprovedu programe kontinuirane obuke. Ovi upitnici će pomoći trenerima da pre programa obuke procene znanje i iskustvo učesnika koji su se prijavili da pohađaju obuku.

Upitnik za ocenjivanje pre obuke nije provera znanja o predmetu. Umesto toga, pomaže Akademiji i trenerima da shvate kakvo je trenutno i prošlo iskustvo potencijalnog učesnika sa predmetom programa obuke.

Informacije iz upitnika pre obuke mogu informisati trenere o problemima i prazninama u znanju ili iskustvu potencijalnih učesnika koje bi trebalo da se pozabave obukom. Informacije iz upitnika informišu trenere o specifičnim temama koje učesnici žele da obrađuju program, a informacije iz upitnika takođe mogu pomoći trenerima da utvrde tehnike angažovanja (na primer, diskusije u malim grupama, uparivanje, pisani odgovori iz svih, hipotetički slučajevi, itd.) koji se moraju koristiti tokom prezentacija programa obuke ili radionica (videti odeljak II.4 o „*Tehnike angažovanja za prezentacije*“, gde su instruktori ilustrovali i objasnili različite vrste tehnika angažovanja koje se mogu koristiti).

### i. Obaveze trenera

Trener mora pripremiti pitanja upitnika za ocenjivanje prije obuke najmanje 20 dana prije obuke. Trener će poslati pitanja iz upitnika osoblju AP-e. Instruktor osigurava da su pitanja u skladu sa komponentama upitnika za procenu pre obuke kao što je navedeno u nastavku. Nakon što trener dobije rezultate upitnika, on/ona treba da obezbedi da se sve nedoumice, problemi, dileme koje su polaznici pokrenule, budu rešene tokom obuke. Često rezultati upitnika takođe mogu da podstaknu potrebu za specifičnom i relevantnom tehnikom angažovanja koju bi treneri koristili kako bi se učesnicima olakšalo da apsorbuju sadržaj, pokažu relevantnost i povećaju obim zadržavanja znanja. Ako na osnovu upitnika trener smatra da će mu/joj biti potrebna dodatna podrška osoblja AP-e i/ili treba da promeni prezentaciju, tehniku angažovanja, dodatne materijale, opremu itd., on/ona će obezbediti da AP bude obavešten na vreme.

### ii. Obaveze AP-e

- AP šalje obaveštenje treneru sa zahtevom za pripremu pitanja upitnika za ocenjivanje pre obuke i podsećanje na rokove za podnošenje.
- Nakon što trener preda upitnik, osoblje AP-e će pregledati tačnost i format upitnika.
- Osoblje AP-e dostavlja potencijalnim učesnicima najkasnije dve nedelje pre obuke. AP će dati učesnicima 7 dana da popune upitnik. AP obaveštava potencijalne učesnike da nepopunjavanje upitnika može dovesti do neizbravanja ili stavljanja na listu čekanja.
- AP odmah šalje rezultate upitnika treneru nedelju dana pre treninga, navodeći trenere da ukoliko treba da promene materijale ili im je potrebna dodatna podrška, obaveste AP što je pre moguće.

### iii. Komponente tipičnog upitnika pre obuke

Opis komponenti tipičnog upitnika pre obuke je sledeći:

- **Upitnik pre obuke počinje opisom programa obuke uključujući ciljeve obuke** – jezik opisa treba da bude jezik koji potencijalni učesnici vide kada pristupe Kalendaru obuke Akademije na web stranici AP-e.
- *U upitniku takođe treba navesti da, prema politici Akademije, „Vaši komentari su anonimni i pomoći će nam da donesemo buduće odluke o ovoj i drugim obukama”.*
- Vrste pitanja za buduće učesnike koji su se prijavili za program obuke:
  - **Koliko godina ste radili na trenutnoj poziciji/poziciji?**
  - **Da li ste praktikovali ovu oblast prava? (Napomena: Ovo pitanje se odnosi na vrlo specifičnu oblast prakse koja se odnosi na predmet obuke.)**
    - Opišite svoju praksu u ovoj oblasti prava??
  - **Da li ste ranije radili u ovoj oblasti prava? Kada i koliko dugo?**
  - **Da li ste u poslednje dve godine pohađali neku obuku koju je podržala Akademija na ovu temu?**
  - **Da li ste prisustvovali nekoj međunarodno sponzorisanjoj obuci na ovu temu u poslednje dve godine?**
  - **Koje teme u vezi sa ovom obukom i njenim ciljevima ste posebno zainteresovani da čujete i o kojima razgovarate?**
  - **Na koje probleme ili prepreke ste naišli u vezi sa svojom praksom u ovoj oblasti prava?**
  - **Da li imate pitanja na koja biste želeli da se predaju treneri? – navedite ih**
  - **Da li postoje srodne teme ili problematične oblasti kojima bi se treneri trebali baviti u ovom programu?**

Upitnik može sadržati druga pitanja od gore navedenih. Nije nužno rečeno da upitnik sadrži sva gore navedena pitanja. Trener može izabrati one koje su najrelevantnije za temu koju predaje i za cilj obuke.

### 3. Upitnik za ocenjivanje obuke nakon obuke

Kao što je rečeno u uvodu, upitnici nakon obuke nam omogućavaju da procenimo efikasnost programa obuke, učinak trenera, utvrdimo aspekte koje treba poboljšati, promeniti ili proširiti. Upitnici nakon obuke takođe pomažu da se utvrde nove teme koje treba dodati nastavnim planovima i programima obuke. Upitnik nakon obuke je faktor u proceni učinka učesnika i trenera.

#### i. Obaveze trenera

Trener mora pripremiti pitanja iz upitnika za evaluaciju prije obuke najmanje 20 dana prije obuke. Trener će poslati pitanja iz upitnika osoblju AP-e. Instruktor osigurava da su pitanja u skladu sa komponentama evaluacionog upitnika nakon obuke kao što je navedeno u nastavku. Treneri treba da razmotre, kad god je to prikladno, uključujući vreme na kraju programa obuke za učesnike da završe procene pre nego što napuste mesto obuke.

## ii. Obaveze AP-e.

- AP šalje obaveštenje treneru sa zahtevom za pripremu pitanja upitnika za ocenjivanje pre obuke i podsećanje na rokove za podnošenje.
- Nakon što trener preda upitnik, osoblje AP-e će pregledati tačnost i format upitnika.
- Osoblje AP-e deli upitnik učesnicima. Ovi upitnici se mogu davati u različito vreme tokom programa obuke, u zavisnosti od toga kako i kada treneri žele da izmere efekte obuke. Procene se obično daju nakon završetka programa obuke, ali se takođe mogu primeniti na kraju svakog dana obuke tokom višednevne obuke.
- AP odmah šalje rezultate upitnika treneru.
- AP obezbeđuje da se rezultati upitnika evidentiraju u sistemima podataka AP-e.

## iii. Komponente upitnika za ocenjivanje nakon obuke

Ispod je opis komponenti tipičnog upitnika za ocenjivanje nakon obuke Komponenti tipičnog upitnika za ocenjivanje nakon obuke su sledeće:

- **Da li ćete koristiti ono što ste naučili na ovoj obuci?** [ovo je odgovor da/ne koji se može predstaviti kao ilustracija trakastog grafikona]
- **Kako ćete koristiti ono što ste naučili na ovoj obuci (molimo da budete konkretni/konkretni)?** [opisni odgovor učesnika]
- **Zašto ne biste koristili ono što ste naučili (odaberite sve što je primenjivo)?** [ilustrirajte u obliku trakastog grafikona koristeći opcije navedene sledeće]

Izveštaj može da generiše broj učesnika (#) koji izaberu određeni odgovor)

- Sadržaj nije relevantan za moju trenutnu/buduću poziciju (#)
  - Nova pozicija: neizvesnost šta očekivati (#)
  - Možda će mi trebati dodatna obuka (#)
  - Mislim da ono što sam naučio neće raditi (#)
  - Konkurentni prioriteti (#)
  - Vremenska ograničenja takmičenja (#)
  - Nedostatak resursa (#)
  - Nedostatak podrške nadređenog (#)
  - Organizacioni/strukturni izazovi (#)
  - Ostalo (molimo navedite) (#)
- **Kako biste uopšte ocenili ovu obuku?** [Ilustracija u obliku trakastog grafikona koristeći opcije „Odlično“ (#)/ „Dobro“ (#)/ „Prosečno“ (#)/ „Ispod proseka“ (#)/ „Neprihvatljivo“ (#)]
  - **Da li je trener bio otvoren za pitanja i komentare i da li je imao poštovanje kada je odgovarao na pitanja ili komentare postavljene tokom njegove/njene sesije?**

- **Kako biste ocenili podršku za obuku od strane AP-e za ovu obuku?** [Ilustracija u obliku trakastog grafikona koristeći opcije „Odlično“ (#)/ „Dobro“ (#)/ „Prosečno“ (#)/ „Ispod proseka“ (#)/ „Neprihvatljivo“ (#)]
- **Predlozi/komentari u vezi sa podrškom za obuku AP-e** [opisni odgovor učesnika]
- **Šta je bilo posebno efikasno u vezi sa ovom obukom?** [opisni odgovor učesnika]
- **Koji aspekti ove obuke bi se mogli poboljšati?** [opisni odgovor učesnika]
- **Da li biste ovu obuku preporučili drugima za koje bi bila relevantna?** [Trakasti grafikon sa opcijama „Da“/„Ne“]
- **Predlozi/komentari o tome gde je obuka održana** (učionice, hrana, spavaće sobe [kada obuka uključuje noćenje]) i kako je to doprinelo vašem iskustvu učenja [opisni odgovori učesnika]

*Nakon gore navedenog pitanja, upitnik za učesnike traži **ocenjivanje svake prezentacije obuke i svake praktične radionice**. Pitanje koje se postavlja za prezentacije obuke i praktične radionice je:*

- **Kako biste ocenili prezentaciju/radionicu na [ubacite naslov prezentacije/radionice]?**[Ilustracija u obliku trakastog grafikona korišćenjem opcija „Odlično“ (#)/ „Dobro“ (#)/ „Prosečno“ (#)/ „Ispod proseka“ (#)/ „Neprihvatljivo“ (#)].

Oni takođe uključuju opisne odgovore učesnika na ovo pitanje:

- **Kako je ova sesija doprinela vašem iskustvu učenja i da li imate neke predloge za poboljšanje**

Nedavna pitanja o iskustvu/demografiji

- **Koja je vaša trenutna pozicija?** [ilustrirajte u obliku trakastog grafikona koristeći opcije navedene u nastavku]
- **Koliko dugo ste na trenutnoj poziciji?** [ilustracija u obliku grafikona koristeći „Manje od 1 godine“ (#)/ „1 godina do 5 godina“ (#)/ „5 godina do 10 godina“ (#)/ „10 godina do 15 godina“ (#)/ „15 godina ili više“ (#) opcije]

Upitnik može sadržati druga pitanja od gore navedenih. Nije nužno rečeno da upitnik sadrži sva gore navedena pitanja. Trener može izabrati one koje su najrelevantnije za temu koju predaje i za cilj obuke.

#### 4. Ocenjivanje trenera od strane osoblja AP-e

U skladu sa članom 16 stav 1.4 Uredbe, osoblje AP-e, na kraju svake obuke, popunjava obrazac (Aneks obrazac br. 9) da opiše učinak trenera na sledeći način:

-Rad trenera u skladu sa zahtevima koji važe za pripremu i izradu obuke i blagovremenu dostavu potrebnih materijala.

- Rad trenera u skladu sa standardima potrebnim za ciljeve učenja, tehnike angažovanja, vođenje učesnika, upravljanje vremenom, interakciju trenera sa učesnicima itd.

Obrazac se koristi za potrebe godišnje ocenjivanja trenera od strane Upravnog odbora.

## 5. Upitnik za procenu uticaja na rad

Upitnik za procenu uticaja na posao nije upitnik koji se koristi za bilo koju vrstu obuke. Ovaj upitnik analizira Kirkpatrickov nivo 3 i 4 – da li obuka ima pozitivan efekat na zaposlene dok rade na radnom mestu i da li poboljšava ukupni učinak organizacije. Ako procena uticaja na posao koju je sproveo AP pokaže da učesnici ne primenjuju znanja i veštine na poslu, Akademija će te rezultate proslediti višem rukovodstvu dotičnih organizacija da preduzmu odgovarajuće mere. Upitnik se obično razvija za kritičke veštine ili drugu obaveznu obuku. AP određuje koja obuka zaslužuje ovu vrstu analize i naknadne akcije. Primenjuje se ne ranije od 90 dana nakon programa obuke kako bi se učesnicima dalo dovoljno vremena da primene veštine naučene tokom obuke na radnom mestu. Osoblje AP će pripremiti pitanja iz upitnika i podeliti ih učesnicima za njihov doprinos. U upitniku je jasno naznačena svrha upitnika i da je po pravilima Akademije ovo anonimni upitnik.

Spisak tipičnih pitanja iz upitnika je sledeće:

- Primer preambule:

*Poštovani/a [napišite ime učesnika ],*

*Akademija ocenjuje ishode učenja nakon [ubaci program obuke] koji ste pohađali pre 90 dana. Odgovorite na sledeća pitanja i dajte iskrene povratne informacije o ovoj obuci. Vaši komentari su anonimni i pomoći će nam da donesemo buduće odluke o ovoj i drugim obukama.*

- **Da li ste imali priliku da iskoristite ono što ste naučili u [ubaci program obuke] dok obavljate svoje profesionalne dužnosti?** [ovo je odgovor da/ne koji se može predstaviti kao ilustracija trakastog grafikona]
- **Da li ste neku od informacija dobijenih tokom obuke primenili u praktičnom radu? Ako jeste, da li ste imali bolje rezultate, da li je to uticalo da vaš rad bude efikasniji. Ako nije, navedite razlog.**
- **Šta vas je sprečilo da ono što ste naučili u programu obuke koristite tokom obavljanja svojih profesionalnih dužnosti?** [opisni odgovor učesnika]
- **Da li ste koristili ili se pozivali na materijale koji ste dobili u programu obuke?** [ovo je odgovor da/ne koji se može predstaviti kao ilustracija trakastog grafikona]
- **Da li biste preporučili ovaj program obuke drugima?** [ovo je odgovor da/ne koji se može predstaviti kao ilustracija trakastog grafikona]
- **Molimo izaberite izjavu koja najjasnije predstavlja vaše iskustvo u programu obuke:**
  - To je uveliko poboljšalo moje znanje o ovoj temi.
  - To je donekle poboljšalo moje znanje o ovoj temi.
  - Nije uticalo na moje znanje o temi.
  - Nisam koristio ono što je predstavljeno u programu obuke tokom obavljanja svojih profesionalnih dužnosti.
  - Poslednja pitanja o demografiji/iskustvu:
- **Koja je vaša trenutna pozicija?**
- **Koliko dugo ste na trenutnoj poziciji?**

# ANEKSI

Šablon br. 1 – Poziv za angažovanje trenera

Šablon br. 2 – Pismo potvrde od trenera

Šablon br. 3 – Obrazac za sprovođenje obuke, ciljevi učenja, tehnike i oprema potrebna za obuku

Šablon br. 4 - Agenda

Šablon br. 5– Kontrolni spisak dostavljanja materijala

Šablon br. 6 – Upitnik pre obuke

Šablon br. 7- Upitnik nakon obuke

Šablon br. 8 – trenera od strane osoblja AP-e.

Šablon br. 9 – Ocenjivanje trenera za podršku osoblja AP-e

Šablon br. 10 – Ugovor o posebnim uslugama

Šablon br. 11 – Šablon modula za obuku

Šablon br. 12 - Osoblje programa AP-e



## Poziv za angažovanje trenera

Poštovani/a ,

U ime Akademije Pravde , tražimo od vas da služite kao trener za program početne/stalne/AD obuke pod nazivom „\_\_\_\_\_“. zakazano za [Datum/Vreme].

Pre nego što prihvatite ovaj poziv, imajte u obzir sledeće:

Akademija koristi Priručnik za obuku koji treneru pruža sveobuhvatne smernice o svim aspektima razvoja nastavnog plana i programa obuke, uključujući planiranje obuke, izvođenje i ocenjivanje. Treneri treba da koriste Priručnik za trenere da izrade ili pregledaju/osveže obuku koju pružaju u programima obuke koje podržava Akademija i koje se naplaćuju.

Priručnik za trenere je dostupan na zvaničnom sajtu AP i možete ga pronaći klikom ovde. Za pitanja ili pomoć u vezi sa korišćenjem Priručnika za trenere, kontaktirajte nas putem linka <https://ad.rks-gov.net/zahtev-za-pomoc> za pomoć ili putem e-mail adrese [infoad@rks-gov.net](mailto:infoad@rks-gov.net)

Trebalo bi da pročitate odeljak [Planiranje, održavanje i ocenjivanje obuke](#) (Pripreme pre obuke).“ Ovaj odeljak opisuje korake koje svi treneri moraju preduzeti pre nego što održe obuku.

Molimo potvrdite svoju posvećenost do \_\_\_\_\_. Ako ne odgovorite do \_\_\_\_\_, AP-e će razmotriti mogućnost da vas ne angažuje na ovoj obuci. Hvala vam što ste razmotrili poziv.

S'poštovanjem,





## Pismo potvrde od trenera

Poštovani/a,

Hvala vam što ste pristali da učestvujete kao trener u programu obuke AP-e pod nazivom [\_\_\_\_\_], zakazanom za [datum/vreme].

Preduzmite sledeće postupke:

Popunite i vratite priloženi „Ugovor o posebnim uslugama“ najkasnije do \_\_\_\_\_.

Koristeći reference, resurse i šablone iz Priručnika za trenere, dostavite sledeće informacije u vezi sa planiranjem, izradu i ocenjivanje programa obuke [ubacite tačku za kontakt za informacije o AP-e] do rokova navedenih sledeće:

- Upitnik pre obuke zajedno sa odgovorima (rok za predaju 20 dana pre termina obuke)
- Obrazac za održavanje obuke, ciljevi učenja, tehnike angažovanja i neophodna oprema (rok 20 dana pre zakazanog termina obuke (na početnoj obuci 20 pre početka generacije)
- Obrazac agende obuke (rok 20 dana pre zakazanog datuma obuke)
- Materijali za obuku (uključujući modul, zakonska rešenja na snazi i PowerPoint prezentacije, zadatke za evaluaciju nakon treninga na inicijalnoj obuci) (rok za predaju 15 dana pre obuke i 15 dana pre početka inicijalne obuke za odgovarajuću generaciju .
- Obrazac upitnika učesnika nakon obuke (rok za predaju 20 dana pre zakazanog termina obuke)

Popunjavanje ovih formulara i relevantnih informacija je obavezno da bi se trener smatrao kvalifikovanim za održavanje obuke. Ako imate pitanja ili vam je potrebna pomoć, kontaktirajte nas putem linka <https://ad.rks-gov.net/zahtev-za-pomoc> za pomoć ili putem e-mail adrese [infoad@rks-gov.net](mailto:infoad@rks-gov.net)

S'poštovanjem,



## Obrazac za plan sprovođenja obuke, ciljevi učenja, tehnike angažovanja i potrebna oprema

Član 10. stav 9. Uredbe br. 03/2023 za dopunu i izmenu Uredbe br.02/2019, predviđa da treneri koriste Priručnik za trenere za razvoj sadržaja obuke. Molimo vas pogledajte odeljak „Razvoj sadržaja obuke“ za uputstva o podnošenju traženih sledećih informacija :

Ime Trenera : \_\_\_\_\_ ,  
Naziv Obuke: \_\_\_\_\_ ,  
Datum obuke: \_\_\_\_\_ ,  
Rok za podnošenje ovog obrasca i materijala: [20 dana pre datuma obuke] \_\_/\_\_/\_\_,  
Vrsta obuke: \_\_\_\_\_ ,

### 1. Ciljevi učenja

Koja znanja, veštine ili ponašanja će učesnici steći iz ove obuke koja mogu da koriste na poslu? Korišćenje **Blumove Taksonomije** od odeljka **Izrada sadržaja obuke**.

**U priručniku za trenere**, (u prilogu možete naći) utvrdite 3-5 ciljeva učenja za ovu obuku:

Označite ciljeve ovde:

---

---

---

Rok razmatranja ciljeva: \_\_\_\_\_

### 2. Tehnike učenja

Koristeći odeljak **Tehnike angažovanja za upotrebu u prezentacijama** u **Priručniku za trenere**, utvrdite 1-3 tehnike angažovanja koje će se koristiti da bi se demonstrirala relevantnost i povećano zadržavanje znanja, veština ili ponašanja koje će učesnici steći iz ove obuke/modula koju može koristiti na radnom mestu.

Napišite tehnike učenja:

---

---

---

### 3. Zahtev trenera za opremo i podršku

<b>Oprema</b>	<b>Količina</b>	<b>Oprema</b>	<b>Količina</b>
Projektor LCD		Podijum mikrofon	
Laptop		Bežični ručni mikrofon	
Mikrofon jake			
Ekran za projektor		Bežični	
TV/DVD		Bela tabla	
Daljinski upravljač za PowerPoint		Ladica za papir za grafikone i markere	
Razvijanje video sadržaja ili ugrađivanje postojećeg video sadržaja/klipova.			

Potreba posebnih Uputstva ili podrške:

---

---

---



## Agenda

### Naslov "Obuka/stol/radionica"

**Trener/Moderator:**

**g./ gđa.** \_\_\_\_\_ **mesto/Lokacija:** \_\_\_\_\_

**Datum:** / /

<b>09:45– 10:00</b>	Dolazak i upisivanje učesnika
<b>10:00-10:05</b>	Otvaranje – reči dobrodošlice
<b>10:05 - 10:15</b>	Ciljevi učenja - (predstavljeni od trenera)
<b>10:15 - 11:15</b>	Naslov prve teme u agendi _____, (ime i prezime trenera) (funkcija trenera)
<b>11:15 – 11:30</b>	Pauza za kafu
<b>11:30 – 12:15</b>	Naslov druge teme u agendi _____, _____ (ime i prezime trenera) (funkcija trenera)
<b>12:15 – 12:30</b>	Diskusija
<b>12:30 – 13:30</b>	Ručak
<b>13:30 – 14:30</b>	Naslov druge teme u agendi _____, _____ (ime i prezime trenera) (funkcija trenera)
<b>14:30 – 15:30</b>	Praktična vežba – grupni rad, tužioc i sudije
<b>15:30 – 16:00</b>	Pitanja i odgovori i zaključci nakon diskusija.



## Kontrolni spisak za dostavljanje materijala

### PKO

- Naslovni list (pripremljeno je od strane AP-e)
- Sadržaj
- Agenda (detaljno – Nastavne metode) – (pogledajte uzorak))
- Ciljevi učenja
- Materijal za obuku
- Relevantni zakoni
- Praktični predmet – Pitanje za diskusiju

Osoblje AP će potvrditi materijal za obuku na osnovu gore pomenutog spiska.

### PPO

- Izrađen modul/ ažuriran
- Sadržaj
- Ciljevi učenja
- Ostali dodatni materijali (relevantni zakoni)
- PowerPonit za svaku sesiju
- Praktični predmet za svaku sesiju
- Zadatak za ocenjivanje



**Republika e Kosovës**

**Republika Kosova/Republic of Kosovo**

**Akademia e Drejtësisë / Akademija Pravde / Academy of Justice**

### **Upitnik pre obuke**

**Naslov obuke:**

**Datum obuke:**

**Mesto održavanja:**

**Treneri:**

Odgovorite na neka pitanja o temi obuke koja će se održati. Nakon završene obuke, od vas će se tražiti da odgovorite na sličan upitnik. Upitnik služi za informisanje o oblastima u kojima učesnici imaju više znanja, kako bi treneri prilagodili svoja buduća predavanja i kako bi pratili efektivnost programskih aktivnosti.

Za bilo kakvu nejasnoću, ne oklevajte se da pitate trenera za pojašnjenje.

Upitnici su anonimni, tako da ne unosite podatke u vezi sa vašim identitetom.

Rezultati će biti procenjeni na osnovu proseka grupe za obuku, a ne na pojedinačnoj osnovi,

#### **Odgovorite na sledeća pitanja:**

<b>1</b>	Kako ocenjujete svoje znanje o temi obuke pre ove obuke?	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Nema nikakvog znanja <input type="checkbox"/> Prosečno znanje <input type="checkbox"/> Odlično <input type="checkbox"/>											
<b>2</b>	Da li mislite da je ova obuka korisna za vas?	Da <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>											
<b>3</b>	Koliko mislite da ćete unaprediti svoje stručno	<table border="1"><tbody><tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></tbody></table>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

znanje nakon završene obuke	Nema nikakvog znanja <input type="checkbox"/> Prosečno znanje <input type="checkbox"/> Dovoljno znanja <input type="checkbox"/>
--------------------------------	--

**Molimo vas pročitajte pitanje na levoj strani, a zatim na desnoj strani izaberite jednu od opcija Tačno, Netačno ili druge alternativne opcije**

1		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
2		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
3		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
4		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
5		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
6		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
7		Tačno	Netačno	Nemam odgovor



Republika e Kosovës

Republika Kosova/Republic of Kosovo

Akademia e Drejtësisë / Akademia Prapde / Academy of Justice

### Upitnik nakon obuke

Naslov Obuke :

Datum Obuke:

Mesto održavanja:

Treneri:

Odgovorite na pitanja o temi koja je razvijena i organizaciji uopšte. Ako imate nejasnih pitanja, ne oklevajte da pitate trenera za pojašnjenje.

Upitnici su anonimni, tako da ne unosite podatke u vezi sa vašim identitetom. Rezultati će biti procenjeni na osnovu proseka grupe za obuku, a ne na pojedinačnoj osnovi

Molim vas odgovorite na sledeća pitanja :

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Kako ocenjujete svoje znanje o temi obuke nakon ove obuke	Nema nikakvog znanja <input type="checkbox"/> Prosečno znanje <input type="checkbox"/> Odlično <input type="checkbox"/>										
2	Da li mislite da je ova obuka korisna za vas?	Da <input type="checkbox"/>					Ne <input type="checkbox"/>					
3	Da li smatrate da je vaše znanje o obrađenoj temi efektivno povećano?	Nije dobro <input type="checkbox"/>			Prosečno <input type="checkbox"/>				Odlično <input type="checkbox"/>			



**Molimo vas pročitajte pitanje na levoj strani, a zatim na desnoj strani izaberite jednu od opcija Tačno, Netačno ili druge alternativne opcije**

1		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
2		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
3		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
4		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
5		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
6		Tačno	Netačno	Nemam odgovor
7		Tačno	Netačno	Nemam odgovor



## Ocenjivanje trenera od strane osoblja AP-e

Naslov obuke: \_\_\_\_\_

Ime trenera: \_\_\_\_\_

Datum obuke: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Da li je trener bio u sali za obuku 30 minuta pre početka obuke?

Da      Ne

1. Da li je obuka počela na vreme?

Da      Ne

2. Da li je trener jasno izrazio ciljeve učenja obuke

Da      Ne

3. Da li je trener koristio tehnike angažovanja tokom obuke?

Da      Ne

4. Da li je trener dao jasna uputstva o tehnikama angažovanja?

Da      Ne

5. Da li su učesnici postavljali pitanja i da li je bilo dovoljno vremena da im se odgovori?

Da      Ne

6. Da li je trener uravnotežio različite nivoe veština i interesovanja u sali?

Vrlo dobro      Dobro      Nije dobro

7. Da li je trener bio otvoren za pitanja i komentare i da li je imao poštovanje kada je odgovarao na pitanja ili komentare postavljene tokom njegove/njene sesije?

Da      Ne

8. Uopšteno: da li je trener pripremljen za temu, nastavni plan i program i da li je dobro organizovan?

Da      Ne

9. Da li je trener koristio opremu koju je dobio na njegov zahtev?

Da      Ne

10. Kakav je bio tempo izlaganja? Da li je bilo normalno, prebrzo ili presporo?

Normalno                      Prebrzo                      Presporo

11. Da li je ispoštovan program obuke?

Da      Ne



## Procena trenera o podršci osoblja AP-e

**Naslov Obuke:** \_\_\_\_\_

**Ime trenera:** \_\_\_\_\_

**Osoblje AP-e koje je podržalo trenera:** \_\_\_\_\_

1. Trener je podneo obrazac Zahteva trenera za opremu i podršku?

Da

Ne

2. Da li je sala za obuku organizovana kako je trener zahtevao?

Da

Ne

3. Da li je bila potrebna oprema u sali za obuku?

Da

Ne

4. Da li je osoblje pružilo traženu pomoć?

Da

Ne

5. Da li je bilo dovoljno materijala na zahtev učesnika?

Da

Ne

Preporuke za osoblje: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Republika e Kosovës**  
**Republika Kosova/Republic of Kosovo**  
*Akademia e Drejtësisë / Akademia Pravde / Academy of Justice*

## UGOVOR ZA POSEBNE USLUGE

U skladu sa članom 8 stav 3 Uredbe za Trenere i Mentore, ugovor za sledeće posebne usluge zaključuju:

Akademija Pravde Kosova, sa sedištem u Ulici “Murat Mehmeti” Br.1-3 u Prištini, (u daljem tekstu Akademija), s jedne strane i  
g. //, sudija u Osnovnom Sudu //, (u daljem tekstu trener).

### Član 1 Usluga

1. Usluga koju pruža trener po ovom ugovoru je stručna usluga iz oblasti pravosuđa i prava uopšte na obukama koje Akademija organizuje u korist sudija i tužilaca, sudija porotnika, kao i drugih stručnjaka iz oblasti pravda koju je utvrdila Akademija.
2. Trener se obavezuje da pripremi materijal za obuku na temu "////" na osnovu Uredbe za Trenere i Mentore i Priručnika za trenere, da popuni radne obrazce koji će se koristiti tokom obuke, uključujući izradu upitnika pre i posle obuke i striktno se pridržava strukture opisane u obrascima rada i održava teorijsku i praktičnu nastavu.
3. Trener se obavezuje da tokom obuke primenjuje metode definisane u Priručniku za trenere.

### Član 2 Rok trajanje

1. Ugovorne strane su se saglasile da će trener obavljati navedenu uslugu prema programu obuke i dnevnom redu odobrenom od strane Akademije za datum //.
2. Nakon ovog vremena, ugovor prestaje da postoji.

### Član 3 Naknada

1. Treneri angažovani na obuci koju organizuje Akademija imaju pravo na naknadu za realizaciju obuke koju organizuje Akademija po programima obuke, na osnovu zakona.
2. Naknada za realizaciju obuke vrši se na osnovu odluke //(8 sati rada) koju realizuju treneri na obukama koje organizuje Akademija u iznosu od // evra u bruto. // Eura se

nadoknađuju za jedan dan obuke i /// dodatnih evra za pripremu materijala za obuku kako je definisano ovim ugovorom i priručnikom za trenere.

3. Trener priprema materijal za obuku u skladu sa članom 1. ovog ugovora i priručnikom za trenere, u rokovima navedenim u priručniku.
4. Nakon završene obuke, trener mora pripremiti izveštaj sa konačnim zaključcima obuke najkasnije 15 dana nakon obuke.
5. Uplata se mora izvršiti u roku od 30 dana nakon završetka treninga na žiro račun trenera na br. ////////////////, u banci://// (ID br.)/////////.
6. Ugovorne stranke su se saglasile da prema važećem zakonu porez po odbitku i penzijske doprinose snosi Akademija.
7. Neće biti plaćanja za propuštene sate.
8. Akademija može izdati izveštaj o plaćanju trenerima kako bi uravnotežila pružene usluge.

#### **Član 4**

#### **Prava i odgovornosti**

1. Kao dobar domaćin, Akademija je u obavezi da obezbedi sve neophodne uslove za uspešno izvođenje obuke, uključujući obezbeđivanje i obezbeđivanje neophodnog materijala, dosijea i tehnološke opreme.
2. Akademija preuzima umnožavanje materijala i objavljivanje modula obuke koje priprema trener koji će se koristiti tokom obuke.
3. Trener je obećao da će pružiti uslugu obuke zasnovanu na svom najvišem stručnom znanju, sa dobrom verom i velikom pažnjom.
4. Trener ima obavezu da poštuje AP-e Priručnik za trenere za planiranje, izvođenje obuke radi kreiranja ili pregleda/ažuriranja sadržaja obuke. Tokom obuke, trener koristi najbolju praksu za prezentaciju, tehnike angažovanja za upotrebu u prezentacijama i efikasne povratne informacije (komentare ili povratne informacije) i prakse kritike.
5. Trener se obavezuje da će striktno poštovati plan programa kao i pravila definisana u priručniku za trenere, posebno raspored obuke. Ukoliko se desi da iz objektivnih razloga trener ne može da dođe u zakazano vreme, u obavezi je da obavesti Akademiju 30 dana pre dana održavanja obuke. Ukoliko se desi da iz objektivnih razloga trener ne može da dođe u zakazano vreme, dužan je da obavesti Akademiju najmanje 24 časa pre dana održavanja obuke. Zatim će AP-e angažovati drugog trenera za sprovođenje obuke koja je predmet ovog Ugovora za posebne usluge.
6. Trener je saglasan sa modulom koji je dodelila Akademija i u svakom trenutku će pružati usluge iz tog modula obuke. Nije dozvoljeno imenovanje zamene od strane trenera bez konsultacija i odobrenja Akademije
7. Trener priprema materijale u rokovima utvrđenim Uredbom o trenerima i mentorima i AP Priručnikom za trenere.
8. Trener mora osigurati da je razvoj materijala za obuku u potpunosti usklađen sa važećim zakonom o autorskim pravima.
9. Trener se ponaša u skladu sa odredbama odeljka Pravila ponašanja trenera u Priručniku AP trenera.
10. Akademija će kreirati posebne fajlove za evidentiranje sati koje treneri drže.
11. Moduli obuke ostaju u vlasništvu Akademije Pravde.
12. Nakon završene obuke, Akademija može postaviti materijal za obuku ove obuke na platformu za učenje na daljinu kako bi služila svim korisnicima, dok trener mora odgovarati na pitanja i stručna pitanja koja se u vezi s tim pojavljuju. To znači da je ova obuka održana na daljinu.
13. Tokom obuke nije dozvoljeno korišćenje telefona od strane trenera.

**Član 5**  
**Autorsko pravo**

1. Autorska prava stvorena od strane trenera u skladu sa ovim ugovorom podležu ograničenju u skladu sa članom 3 tačka 4, 5 i 6 Uredbe br. 03/2023 o dopuni i izmenama Uredbe br. 02/2019 za trenere i mentore Akademije Pravde.
2. Svako kršenje autorskih prava trećih lica u vezi sa materijalom za obuku je odgovornost sastavljača materijala za obuku.

**Član 6**  
**Sprovođenje**

Akademija i trener su u obavezi da strogo poštuju i sprovode uslove ovog ugovora.

**Član 7**  
**Završne Odredbe**

Ovaj ugovor je potpisan u dva primerka i služiće strankama kao dokaz o zaključenju ugovora u dobroj veri, tako da će u slučaju spora između izvođača, stranke nastojati da postignu dogovor uz povećanu posvećenost i međusobno razumevanje. a ako se tako nešto ne postigne, onda će spor rešavati nadležni organi.

Priština, od \_\_\_\_\_

Za Akademiju: \_\_\_\_\_

Trener: \_\_\_\_\_



**Republika e Kosovës**  
**Republika Kosova/Republic of Kosovo**  
*Akademia e Drejtësisë / Akademija Pravde / Academy of Justice*

**UGOVOR O POSEBNIM USLUGAMA**

U skladu sa članom 8 stav 3 Uredbe za Trenere i Mentore , ugovor za sledeće posebne usluge zaključuju :

Akademija Pravde sa sedištem u Prištini , u naselju Tophane, Zgrada br. 1-3, Ulica “Murat Mehmeti”, (u daljem tekstu Akademija), s jedne strane, i

G.////// Sudija u Vrhovnom Sudu, (u daljem tekstu Trener).

**Član 1**

**Usluga**

1. Usluga koju trener pruža po ovom ugovoru je profesionalna usluga iz oblasti pravosuđa, u korist novoimenovanih sudija i tužilaca koji učestvuju u Programu početne obuke (PPO).
2. Trener se obavezuje da izradi/ažurira modul obuke, kako ga definiše Akademija, „Naziv modula“ na osnovu Programa početne obuke za novoimenovanog sudiju/tužioca države. ////////////// - , Uredba o programu početne obuke, Uredba za Trenere i Mentore, Uredba o dopuni Uredbe za trenere i mentore i Priručnik za trenere, za održavanje teorijske i praktične obuke časova, i na ocenjevanje Učesnika PPO-e (prema Uredbi o početnoj obuci).
- 3 Trener se obavezuje da tokom obuke primenjuje metode definisane u Priručniku za trenere.

**Član 2**

**Rok trajanja**

1. Obuka se održava u 2 sesije, prva sesija počinje od 09:00 do 12:00 i druga sesija počinje od 13:00 do 16:00 časova.
2. Ugovorne stranke su se dogovorile da će trener obavljati navedenu uslugu po programu trenere i kalendar obuke koji sastavlja Akademija.
3. Nakon ovog vremena, ugovor prestaje da postoji.

**Član 3**

**Naknada**



1. Treneri angažovani u PPO ///, imaju pravo na naknadu za izvođenje obuke u PPO po programu obuke, na osnovu zakona.
2. Naknada za obuku se zasniva na sesijama/satima obuke prema odluci br..... Plaćanje za obuku će biti ///evra i uključuje sve usluge pružene u skladu sa članom 1. ovog ugovora iu skladu sa priručnikom za obuku i broj odluke // //// od //////, za nadoknadu predavanja /// evra i radni deo modula /// evra.
3. Trener će biti plaćen samo za /// sesije obuke, a ne za dizajniranje modula kao odnosi se na modul prethodne generacije. Neće biti plaćanja za propuštene sesije.
4. Uplata se mora izvršiti u roku od 30 dana nakon završetka treninga na žiro račun trenera sa br.//// u banci://// (ID br.)// /// ///.
5. Ugovorne stranke su se saglasile da se u skladu sa zakonom na snazi porez po odbitku i doprinosi penzije održava Akademija.
6. Akademija može izdati izveštaj o plaćanju za trenera kako bi uravnotežila pružene usluge.

#### **Član 4**

##### **Prava i odgovornosti**

1. Kao dobar domaćin, Akademija je u obavezi da obezbedi sve neophodne uslove za neometano odvijanje obuke uključujući obezbeđivanje i obezbeđivanje materijala, fajlova i neophodnu tehnološku opremu koristeći formular prema priručniku za obuku.
2. Akademija preuzima objavu modula obuke koje priprema trener koji koristiće se tokom obuke.
3. Trener je obećao da će pružiti uslugu obuke na osnovu svog najboljeg znanja profesionalno, sa dobrom verom i velikom pažnjom.
4. Trener ima obavezu da poštuje uputstvo AD trenera za planiranje, sprovođenje obuke za kreiranje ili pregled/osvežavanje sadržaja obuke. Visok realizaciji obuke, trener koristi najbolju praksu za prezentaciju, tehnike od angažovanje za upotrebu u prezentacijama i efikasne prakse povratnih informacija (komentari ili povratne informacije) i kritike.
5. Trener priprema materijale u rokovima utvrđenom Uredbom za trenere i Mentore i Priručnika za Trenere AP-e.
6. Trener mora obezbediti da je razvoj materijala za obuku u potpunosti usklađen sa važećim zakonima o autorskim pravima.
7. Trener postupa u skladu sa odredbama odeljka Pravila ponašanja trenera u Priručniku za trenere AP-e.
8. Trener se obavezuje da poštuje programski plan, a posebno raspored obuke strog način. Ako se trener povuče ili ne može da se obaveže, moram da ga obavestim Akademija 30 dana pre početka obuke. U slučaju da se desi da iz objektivnih razloga trener ne može doći u zakazano vreme, onda je u obavezi da obavesti Akademiju, najmanje 24 sata pre dana treninga. Zatim će AP-e angažovati drugog trenera za njega izvršio obuku koja je predmet ovog Ugovora za posebne usluge.
7. Akademija će uspostaviti posebne fajlove za evidentiranje sati koje treneri drže.
8. Moduli obuke ostaju u vlasništvu Akademije Pravde.
9. Za vreme treninga nije dozvoljeno korišćenje telefona.

#### **Član 5**

##### **Autorsko pravo**

7. Autorska prava stvorena od strane trenera u skladu sa ovim ugovorom podležu ograničenju u skladu sa članom 3 tačka 4, 5 i 6 Uredbe br. 03/2023 o dopuni i izmenama Uredbe br. 02/2019 za trenere i mentore Akademije Pravde.

8. Svako kršenje autorskih prava trećih lica u vezi sa materijalom za obuku je odgovornost sastavljača materijala za obuku.

## **Član 6 Sprovođenje**

Akademija i trener su u obavezi da strogo poštuju i sprovode uslove ovog ugovora.

## **Član 7 Završne Ordedbe**

Ovaj ugovor je potpisan u dva primerka i služiće strankama kao dokaz o zaključenju ugovora u poverenju, tako da će u slučaju spora između izvođača, stranke nastojati da postignu dogovor uz povećanu posvećenost i međusobno razumevanje. a ako se tako nešto ne postigne, onda će spor rešavati nadležni organi.

Priština dana: \_\_\_\_\_

Trener,

Za Akademiju: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Šablon Modula za Obuku**

# **NASLOV MODULA**

Ime Trenera: \_\_\_\_\_

**Priština, \_\_\_\_/\_\_\_\_**

Za Akademiju Pravde (AP)

Ovaj format modula je pripremljen od strane Trenera AP-e i finansira se za objavljivanje od strane AP-e.

@ AP ////..... Sva prava su rezervisana

Sadržaj ovog materijala se ne sme ponovo odštampati, kopirati ili proslediti u bilo kom drugom elektronskom, mehaničkom obliku, obliku fotokopiranja ili snimanja bez pismene saglasnosti Akademije Pravde (AP).

#### ODRICANJE ODGOVORNOSTI

Stavovi autora ne odražavaju obavezno stavove Akademije Pravde.

Uvod

Agenda

Ciljevi obuke

Rezime

Tema koja je razmotrena tokom prezentacije

Tema koja je razmotrena tokom prezentacije

Studije praktičnog predmeta / pitanje za diskusiju

Izvori i Literatura

Zaključak

## **Uvod**

Uvodni deo sadrži određene informacije o opštem sadržaju modula, njegovoj strukturi itd.

## **Ciljevi obuke**

Ovaj deo sadrži sve ciljeve modula obuke.

## **Metodologija obuke**

Predstavljene su metode koje će se koristiti za ovaj modul obuke, kao što su: kombinovane metode obuke, Power Point prezentacije, interaktivne diskusije, studije praktičnih predmeta( kazus) , grupni rad, razne simulacije itd.

## **Očekivanja od učesnika ( učenika)**

Ovaj odeljak uključuje šta se očekuje od učesnika i kakva su očekivanja učesnika od ove obuke.

## **Potrebna sredstva**

Ovaj deo opisuje sredstva potrebne za sprovođenje ovog modula, kao što su: Power Point slajdovi, analiza informacija ili upitnik, sa grafikama i ilustracijama.

## **Izvori i Literatura**

Izvori i literatura korišćeni za sastavljanje ovog modula, kao i dodatna literatura koja se može koristiti u vezi sa ovim modulom, materijali u obliku prezentacija, flip čartova, laptopova, projektora, studija slučaja, raznih beleški itd.

## **Rezime**

Ovaj odeljak uključuje neke sažete informacije o konkretnoj prezentaciji. Sve ove delove trener piše na osnovu sadržaja modula obuke i svaki od ovih sastavnih delova prezentacije počinje na novoj stranici.



## Osoblje programa u Akademiji Pravde

<b>Ime</b>	<b>Funkcija</b>	<b>Telefon 038/</b>	<b>Adresa elektronske pošte (email)</b>
<b>Enver Fejzullahu</b>	<b>Direktor Akademije Pravde</b>	<b>200 18-666</b>	<b>enver.fejzullahu@rks-gov.net</b>
<b>Luljetë Hetemi</b>	<b>Rukovodilac ŠLJV</b>	<b>200 18-673</b>	<b>luljete.hetemi@rks-gov.net</b>
<b>Melihate Rama</b>	<b>Rukovodilac PKO</b>	<b>200 18-667</b>	<b>melihate.rama@rks-gov.net</b>
<b>Valmira Pefqeli</b>	<b>Rukovodilac PPO</b>	<b>200 18-668</b>	<b>valmira.pefqeli@rks-gov.net</b>
<b>Ramadan Gashi</b>	<b>Stalni Trener u AP-e.</b>	<b>200 18-672</b>	<b>ramadan.I.gashi@rks-gov.net</b>
<b>Islam Sllamniku</b>	<b>Stalni Trener u AP-e.</b>	<b>200 18-674</b>	<b>islam.sllamniku@rks-gov.net</b>
<b>Kadrije Bicaj</b>	<b>Viša službenica za razvoj PKO.</b>	<b>200 18-670</b>	<b>kadrije.bicaj@rks-gov.net</b>
<b>Teuta Selmanaj</b>	<b>Viša službenica za razvoj PKO.</b>	<b>200 18-529</b>	<b>teuta.selmanaj@rks-gov.net</b>
<b>Medina Rasimi</b>	<b>Viša službenica za razvoj PKO.</b>	<b>200 18/659</b>	<b>medina.rasimi@rks-gov.net</b>
<b>Albulena Cena</b>	<b>Viša službenica za razvoj PPO.</b>	<b>200 18/662</b>	<b>albulena.cena@rks-gov.net</b>
<b>Jetmir Muhadri</b>	<b>Viša službenica za razvoj PPO.</b>	<b>200 18/663</b>	<b>jetmir.muhadri@rks-gov.net</b>
<b>Drita Hashani</b>	<b>Programer</b>	<b>200 18-669</b>	<b>drita.r.hashani@rks-gov.net</b>
<b>Arianit Shabani</b>	<b>Službenik za razvoj i saradnju u pravosuđu</b>	<b>200 18 -582</b>	<b>Arianit.shabani@rks-gov.net</b>