



Министарство просвете и спорта Републике Србије
Програм реформе средњег стручног образовања

Јединица за имплементацију програма

Отонa Жупанчича 30, 11000 Београд

Тел.: + 381 11 260 8181

E-mail: office@vetserbia.edu.yu

www.vetserbia.edu.yu



“ТЕХНИКЕ НАМЕЊЕНЕ ИНТЕРНИМ НОСИОЦИМА ПРОМЕНА”

У ОБУЦИ НАСТАВНИКА СТРУЧНИХ ШКОЛА:

**Програм обуке наставника у оквиру
Програма реформе средњег стручног
образовања – фаза II**

Аутори

Јасминка Марковић и Мајкл Аксман

Београд, март 2007

“Зашто радионица посвећена техникама рада интерних носилаца промена?”

Ова обука је прве специјализована обука за интерне носиоце промена у оквиру друге фазе Програма реформе средњег стручног образовања.

За почетак би требало да се подсетимо описа задатака за интерне носиоце промена и да још једном погледамо које вас то активности «одвајају» од активности које спроводе екстерни носиоци промена, а то су:

- Организација и спровођење радионице за колеге у оквиру школе,
- Стварање базе података са примерима добре праксе и добро урађених студија случаја,
- Идентификовње неопходних механизма за подршку систематског приступа у својој школи и за остале школе у региону, као и извођење програма обуке у другим школама,
- Праћење најновијих трендова и техника у обуци наставника у стручним школама,
- Фокусирање на релевантним програмима за обуку наставника који су у радној служби у стручним школама, програмима које нуде послодавци и програмима који су намењени ученицима;
- Комбиновање теоријског и практичног аспекта у изучавању ситуација које се налазе у виду наставних лекција, али се могу применити и у животу;
- Деловање као прави «носилац промена» који подржава друге наставнике у реализацији нових наставних програма и примени нове наставне педагогије у образовном процесу,
- Сарадња са екстерним носиоцем промена у формирању и реализацији пружања услуга саветовања ученика,
- Процена (заједно са стручњацима Програма реформе средњег стручног образовања) утицаја програма обуке наставника и стеченог искуства, и давање препоруке за будуће програме стручног усавршавања наставника у стручним школама.

То су разлози зашто смо се одлучили да вам, током ове четвородневне обуке, понудимо следеће модуле:

- Појам и важност тимске организације
- Организација времена и планирање активности
- Лидерство у образовном процесу
- Вештине презентације
- Овладавање вештинама радионичарског рада

РАДИОНИЦА - О ЧЕМУ ЈЕ РЕЧ?

Радионица није појам, а ни реч новијег порекла. Раније се под овом речју подразумевало место на коме је настајало нешто материјално, тј. процес у коме се стварао неки конкретан, материјалан производ. Тако смо имали радионицу за израду обуће, радионицу за производњу одеће, делова за машине и др.

Значење ове речи је касније проширено, тако да сте често могли да чујете да је из радионице музичке куће изашао управо завршен, свеж пројекат.

У нашем случају под радионицом подразумевамо специфичан метод рада, код кога нагласак стављамо на процес и начин рада.

Са радом у радионицама код нас се започело релативно давно, али је све до средине деведесетих година са овим начином рада био упознат релативно мали проценат наших школа. Тада је заиста овај појам био непознаница и мистерија за многе, али су већ средином деведесетих почеле да се објављују публикације и приручници који су се на интересантан и стручан начин бавили радионицама и начином рада у њима.

Данас можемо да се похвалимо да је радионица ушла у више од 80 одсто школа, додуше код многих још увек на мала врата. Радионице путем којих се учесници упознају са неким новим садржајем најчешће се користе или у слободно време ученика и наставника или на часу разредног старешине, али у свакодневной настави још увек се немали број наставника одлучује за традиционални начин рада.

Разлог за то лежи у чињеници да је недовољан број наставника прошао обуку на којој би се упознао са овим начином рада, тако да постоји незнање о могућности његове примене у свакодневном школском животу.

Такође, неки наставници се боје да ће применом овог метода изгубити свој ауторитет и да их ученици неће више поштовати. Такво размишљање такође извире из непознавања самог метода рада.

Поједини наставници су и заинтересовани да раде на овај начин, али се јавља проблем да не знају како да садржај свог предмета ставе у овај контекст, јер је предавање ипак устаљен, а по некима, и лакши начин рада.

Битно је да постанемо свесни да радионица не представља супротност предавачком, односно традиционалном начину рада. То значи да особа не мора да бира да ли ће да користи само један од ових метода.

Радионица по својој суштини јесте различита од предавања, али се ови методи међусобно допуњују. Некада је добро да се користи један, некада други начин рада, а некада они могу и да се комбинују.

Циљ сваке радионице је да се учесници усмеравају ка неком заједничком раду, било то стицање знања и вештина или израда неких конкретних производа – плаката, цртежа и сл., уз присуство водитеља који усмерава њихов рад.

Радионице имају јасно дефинисана правила која објашњавају како се у њима ради, имају своје облике и технике рада и начине провере њихове успешности, али оно што је заједничко за сваку радионицу јесте да она подразумева лично и активно залагање сваког учесника, разноврсност комуникације, поштовање различитости, развој толеранције и међусобног прихватања, размену личног искуства и развој позитивног ауторитета.

Када се прође обука из радионичарског рада и када се схвате њене основне карактеристике, она постаје део свакодневног размишљања и веома лако се примењује у раду. Тада понекад постаје тешко радити на основу старих модела, који се код нас још увек одликују крутим и нетолерантним односом између актера у процесу образовања, јер се целокупно схватање односа између ученика и наставника мења и долази до “здравог” прихватања и поштовања оне друге личности.

РАДИОНИЧАРСКИ ПРИСТУП

Дефиниција радионице

Радионичарски поступак је у последњих 10 година постао изузетно популарна метода рада која се до сада најчешће примењивала у раду са основношколском и средњошколском омладином, као и са професионалцима који раде са децом.

Реч радионица по правилу је асоцијација за неку производну активност којој је циљ стварање конкретног, материјалног продукта. Такође, познате су нам и уметничке радионице у којима се људи окупљају да би научили нешто од неког уметника. У нашем контексту радионица подразумева рад учесника на неким заједничким задацима. И овде постоје водитељи који усмеравају њихов рад, као што постоје и производи тог рада. У овом случају то су или нека знања и вештине стечене током радионице, или неки сасвим конкретни производи као што су плакати, цртежи, схеме, листе, закључци, итд.

Суштина радионице је у њеном процесу као и у начину рада.

Радионица се различито дефинише и организује код различитих аутора и управо зато је изузетно тешко навести једну њену дефиницију. Међутим, већина аутора се слаже да постоје неке основне одлике радионица које је самим тим могу и дефинисати. Те одлике су:

Лични ангажман;

Рад у малим групама;

Активно учешће свих;

Разноврсност комуникационих образаца (рад у пару, социјалне игре, вођене фантазије, дискусија, инсценације, браинсторминг, ...);

Атмосфера подршке од стране групе и водитеља;

Давање права на различитост и поштовање потреба, емоција и начина функционисања сваког учесника;

Рад на заједничкој теми;

Надовезивање на лична искуства учесника (искуствено учење).

Радионица представља разне облике дискусионих група, акција или састанака чија је основна компонента самоподржавајући, тј. самоафирмирајући начин рада.

Врсте радионица

Радионице се међусобно разликују по свом садржају, циљу и узрасту коме су намењене и сходно томе могу се и класификовати. Најчешће и најјасније груписање радионица врши се у односу на њихову сврху, односно циљ. Као и свака класификација, и ова коју ћемо вам представити, само је оквирна, али верујемо да одражава суштину и на најбољи могући начин уводи нас у предмет нашег рада.

Разликујемо две основне групе радионица:

1. Креативне радионице - чији је основни циљ подстицање и развијање стваралачког мишљења и изражавања (подстицање вишеструког, слободног и лично обојеног трагања за решењем). То су, на пример, драмске, песничке, ликовне и друге радионице.
2. Едукативне радионице - чији је основни циљ стицање сазнања у широком смислу речи. У оквиру ове групе разликујемо:
 - а. превентивне / "ментално - хигијенске радионице" - које су "психолошке" у правом смислу речи, усмерене на развој личности, идентитета, и сл., а циљ им је примарна превенција. Спадају у групу едукативних радионица зато што им је циљ и стицање неких знања и увида (сазнања о себи, другима и сл.);
 - б. когнитивне радионице - којима је циљ стицање конкретних знања и вештина, а такође и подстицање неких когнитивних процеса (планирања, стратегије учења, расуђивања и сл.);
 - ц. радионице за конструктивно разрешавање конфликта - којима је циљ развијање социјалних вештина неопходних за конструктивно решавање конфликта. Оне обједињују и едукативне радионице у ужем смислу (учење конкретних комуникацијских вештина) и ментално - хигијенске радионице (разумевање властитих потреба, развој самосвести и самоафирмације, личне одговорности и др.).

Без обзира на то колико и како се радионице међусобно разликују, оне ипак имају и неке своје заједничке карактеристике (принципе, структуру, облике рада) које ћемо у даљем тексту укратко представити и то у светлу едукативних радионица, што је и ужи предмет нашег интересовања.

Препоручљив број учесника једне радионице креће се између 15 и 25.

Радионица, као облик рада, може да се примењује на свим узрастима, при чему се обим тема, динамика и организација активности прилагођава узрастним разликама.

Радионица као облика учења

С обзиром на то да је циљ едукативне радионице стицање неког сазнања, јасно је да се ту говори заправо о учењу. У зависности од конкретног циља, односно сценарија, у радионицама могу да се комбинују различити облици учења.

Заједно са активним методом (који подразумева менталну и моторичку активност учесника током рада), у радионицама се примењује и метод искуственог учења. Када говоримо о тој врсти учења, не мислимо само на успостављање веза између узрока и последица, већ и на уобличавање личног доживљаја (искуства) у светлу неког новог садржаја. То уобличавање личног искуства се врши кроз размену с другим учесницима и водитељем групе, тако да говоримо и о кооперативном учењу.

У радионицама се сусрећемо и са учењем по моделу, јер су учесници у прилици да посматрају остале учеснике, као и водитеље радионица, у различитим ситуацијама и улогама, и на такав начин се ствара добра претпоставка за кориговањем и обликовањем властитог понашања.

Радионичарске активности најчешће представљају и решавање неког проблема (без обзира да ли је он когнитивни, емоционални или социјални), при чему се комбинује конвергентно (учење жељеног решења) и дивергентно учење (подстицање на трагање за различитим путевима - начинима доласка до решења).

Једна радионица, коју чини неколико активности, обично траје 1 и по до 2 сата.

Основни принцип радионичарског поступка

Радионицом, по правилу, руководе два водитеља у исто време, који међусобно деле улоге.

Свака радионица има врло јасно и унапред дефинисан план - сценарио, од чијег квалитета, у великој мери, зависи и њен успех.

Суштину сценарија чине структуриране активности које настају као резултат конкретног захтева који уводи водитељ радионице, а обједињене су око једне теме. Једну структурирану активност, најчешће обликује више конкретних захтева који се међусобно обједињују.

На пример, након краћег уводног излагања које отвара тему, учесницима се упућује захтев: "Сада се поделите у мање групе од по троје". Када су се учесници поделили у групе, водитељ даје свакој групи унапред припремљен текст и упућује захтев: "Прочитајте пажљиво текст, размислите и продискутујте што више решења којима бисте могли решити ту ситуацију". Учесницима се саопштава време које је предвиђено за то, а по истеку времена, следи нови захтев: "Изаберите једно решење које је, по вашем мишљењу, најбоље и представник групе кога изаберете, представите га осталим учесницима". Након предвиђеног времена, следи размена и дискусија.

Мање или више тако (или слично) структурираних активности чине сценарио једне радионице.

Сценарио преко конкретних захтева усмерава лични ангажман учесника. Дobar сценарио подстиче кооперацију, а не такмичење и дискриминацију.

Свака радионица пролази и кроз неколико основних фаза:

1. Изазивање личног доживљаја - што у контексту когнитивних радионица значи проживљавање новог садржаја кроз властито искуство. На пример: "Покушајте да се сетите што више ситуација када је вама лично било важно да ваше мишљење буде саслушано". Дакле, захтевом непосредно изазивамо доживљај који уобличавамо. Ово уобличавање чини другу фазу сценарија;
2. Уобличавање личног доживљаја - које се најчешће конкретизује кроз речи, при чему можемо користити и неке друге симболичке форме (цртеж, покрет, и др.);
3. Размена - следи након уобличавања и има функцију обогаћивања властитог искуства, а може да се одвија у пару, у мањој групи или у кругу (целој групи). На пример: "Изнесите то међусобно члановима своје групе";

После сваке активности морају се обезбедити услови за размену. Уколико смо потрошили више времена него што смо планирали, увек је боље одредити се за разговор - размену о ономе што је био предмет активности, него за нову активност.

4. Обрада - је последња фаза у којој се размењен и обогаћен доживљај претвара у сазнање. Улога водитеља је овде нарочито значајна јер он сажима, уопштава и смислено повезује све што се добило током рада и "враћа" то учесницима (уз отворен простор за њихов коментар).

Неке конкретне напомене за ток радионице

- Никада не причајте о времену јер ће тада учесници почети да размишљају о времену а не о садржају који им се презентује и о задатку који решавају.
- Када радите са групом немојте седети. Покушајте да се што чешће крећете.
- Мењајте јачину гласа и правите паузе. На овај начин моћи ћете да истакнете битне делове ваше презентације, а и учесници ће лакше да вас прате.
- Гестикулишите да бисте нагласили поједине ствари током радионице.
- Покушајте да користите што више примера који ће вашу презентацију учинити живљом и занимљивијом. Учесници ће често поједине делове ваше презентације везивати за примере које сте им дали и на тај начин лакше памтити презентовани садржај.
- Памтите имена учесника и увек их ословљавајте њиховим именом. Најбоље је да за почетак учесници испишу своја имена и носе их са собом. Такође, можете као уводне активности, пре сваке радионице, користити неке од игара које ће вама и учесницима помоћи да упамтите имена.
- Смех значи да учесници слушају. Користите што више активности загревања. Ово ће показати учесницима да желите да створите релаксирану атмосферу а да ће сам наставак радионице имати забаван и интересантан ток.
- Гледајте у учеснике када им говорите. Не пишите на табли или хамеру док причате.
- Радећи у пару са другим водитељем, не трошите пуно времена објашњавајући ко ће говорити о чему - ко ће шта радити.

Радионичарске технике и облици рада

Сценаријом радионице треба увек прецизно назначити који су облици групног рада, тј. техника, предвиђени. У радионицама се користе разни облици групног рада, који у различитој мери ангажују учеснике радионица.

Најчешће примењивани *облици рада* у радионици су:

Размена у целој групи, основни је облик рада којим почиње и завршава се свака радионица. Без обзира који од облика размене у целој групи се примењује, по правилу водитељ на крају сумира разговор. Најчешће се практикују следећи облици:

- a. разговор у круг - структурирана размена у којој учесници говоре по реду седења;
- б. групна дискусија - мање структурирана размена у којој је врло важно обезбедити да што већи број учесника буде укључен, да се међусобно слушају и да се не скреће са основне теме;
- ц. мозгалица (браинсторминг) - најкреативнији облик размене у којој учесници слободно асоцирају на задату тему. Водитељ подстиче на изношење што више идеја које бележи на пано или таблу, без селекције и вредновања. Ово је динамична и често бучна техника која по правилу, како предвиђено време одмиче, резултира све оригиналнијим и новим садржајима. Последња фаза је организација и обрада онога што је продукковано.

1. Најбоље је користити "отворена" питања (Како? Зашто?) која развијају комуникацију,

2. Увек треба бити свестан своје реакције на мишљења учесника и обезбедити да сва различита искуства буду једнако прихваћена ("У реду", "Добро"),

3. Потребно је подстицати нове идеје и другачија мишљења ("Има ли неко другачије мишљење?", "Да ли неко жели још нешто да дода?").

Симултана индивидуална активност - након конкретног захтева, који може бити усмерен на унутрашње ангажовање (пресећање, размишљање о нечему и сл.), или на видљиво понашање (покрет или стварање неког продукта, нпр. цртеж), сви учесници су ангажовани, али свако за себе.

Савет :

Охрабрити пасивне и незаинтересоване учеснике, истаћи да у радионици нема вредновања тачних и погрешних решења.

Рад у паровима или малим групама - најчешћи начин којим се организује размена у радионици. Некада је пожељно, а некада није, да се чланови мале групе међусобно добро познају, што ће зависити од садржаја саме активности.

Савет

Водити рачуна да групе у току рада не ометају једна другу, најоптималнији рад се обезбеђује када мала група има 3 - 5 чланова.

Поред горе наведених облика активности, тј. начина организовања рада у групи, радионицу одликују и посебне технике. Ове технике служе томе да се испровоцирају дубљи - лични доживљаји учесника, као и да се ови доживљаји организују у конкретније целине.

У радионичарске *технике* спадају:

Вођена фантазија - техника у којој учесници, у атмосфери опуштености, а кроз усмеравања које даје сам водитељ, наводе машту на искуство које је потребно за даљу елаборацију нових садржаја у радионици.

Вајање - радионичарска техника у којој учесници треба да изразе своја осећања или своје виђење задатог проблема тако што ће свог пара поставити у одговарајући положај који изражава његову-њену идеју. Ово је техника у којој је нагласак на односу који постоји између »глине« (особа коју обликују) и »вајара« (особа која обликује) јер је акценат на томе која осећања »глина« има у положају у којем се налази, шта је то што јој смета и што би променила у свом положају, и да ли су изражена осећања адекватна онима које је »вајар« желео да изрази обликујући свога пара тј. »глину«, и др.

Акваријум - техника у којој се на средини круга - тако да сви учесници могу да виде, одиграва одређена сцена која говори о искуству или доживљају актера који су на »сцени«. Она представља прелазни облик рада између малих група и целе групе.

Играње улога - техника која омогућава сагледавање ситуације из друге перспективе. Учесници "одигравају" различите улоге и ситуације и на такав начин усвајају нове вештине.

Савет

Ситуације које су предмет одигравања треба да буду реалне и смислене за учеснике, јер је њихов ефекат тада бољи.

Игре - могу се користити независно од самог програма радионица, што се нарочито односи на завршне игре. Њима се заокружује динамика групе и не морају тематски бити везане за циљ радионице. Уводне игре "отварају" садржај радионице, односно уводе у доживљај који је предмет радионице.

Циљ игара је многострук. Оне могу да утичу на појачавање повезаности и сарадње међу члановима групе. Неке игре имају једноставан задатак да опусте и развеселе учеснике, а неке игре служе као уводне активности у тему која ће се током радионице обрађивати.

Општа подела игара је на уводне, завршне и самосталне игре.

Уводне игре могу да се поделе на:

- игре представљања и упознавања - основни задатак ових игара је да се учесницима пружи прилика да о другима сазнају нешто више на занимљив начин;
- игре загревања и опуштања - основни задатак им је да уведу учеснике у опуштено, релаксирано стање у коме ће бити "отворенији" за садржаје које им радионичар нуди. Најчешће служе за "загревање", тј. увођење учесника у тему радионице.
- игре за поделе учесника у парове и мале групе - овим играма се учесници на занимљив и забаван начин деле у парове и мале групе, тако да се на тај начин избегава да стално исти учесници раде заједно. Будући да ове игре често и служе за активирање и размрдавање учесника, препоручују се нарочито после дужих вербалних активности.

Завршне игре могу да се поделе на:

- игре опуштања - основна функција ових игара јесте да се учесници опусте, развеселе и на тај начин напусте радионицу у добром расположењу.
- игре "затварања радионице" - ове игре имају функцију резимирања теме радионице и сређивање утисака о радионици.
- игре евалуације - циљ ових игара је да водитељу дају информацију о томе како су се учесницима допале поједине активности у радионици и како их процењују.

Самосталне игре:

То су игре које по потреби могу да буду и уводне и завршне игре, као и да служе као оквир за главну активност у радионици.

Савет

Приликом избора игара водити рачуна о узрасту учесника; и ако то није предвиђено сценаријем, неку од игара можемо да уведемо када оценимо да је опала концентрација и заинтересованост учесника. У таквим ситуацијама, игре "буде" и подижу расположење.

Радионичарска правила

У сваком групном раду нужна су правила јер обезбеђују стабилност и »лакши« рад групе. Карактеристика радионичарских правила је да она нису непромењива, али исто тако да и, када се у договору с члановима групе уведу, морају бити поштована.

Правила се уводе на почетку рада групе и она постају правила свих чланова. Водитељи и учесници се на њих позивају увек када се прекрше.

Правила понашања у радионици, као што смо већ рекли, доносе сви чланови групе и она важе у свим ситуацијама. Правила се увек постављају на видном месту тако да сви могу да буду упознати са њима, а морају да буду формулисана на начин који описује јасна, пожељна понашања, а не непожељна понашања.

Правила су дефинисана на начин који омогућава учесницима да се придржавају тих правила и да су очекивана понашања изводљива. Такође, јасно треба назначити и које су последице уколико се неко од чланова групе не придржава дефинисаних правила.

Осим основних правила, с којима водитељ упознаје учеснике, могу се увести и додатна правила, у зависности од циљева и садржаја сваке конкретне радионице.

Основна правила радионичарског рада су:

1. Правило круга - сви учесници, укључујући и водитеља, седе у кругу, зато што на тај начин свако има једнаку могућност да се изрази, нико у групи не доминира, сви могу да чују и виде једни друге.
2. Правило »даље« - размена иде у круг, а уколико неко неће да учествује у некој активности има право да каже »даље«.
3. Правило слушања - од учесника се очекује да пажљиво слушају једни друге.
4. Правило дискреције - оно што је саопштено у кругу, треба и да остане у том кругу.
5. Правило учествовања - у радионици нема посматрача, сви присутни учествују.
6. Правило поштовања договореног времена – важно је да се поштује договорено време за радионицу, што значи да се долази на време и да нема одласка, или доласка, усред радионице.
7. Правило »не седи на својим потребама« - уколико неко од учесника има потребу да из неког разлога напусти радионицу, треба то и да уради, а не да се суздржава.
6. Посебна правила – доносе се на основу договора између водитеља радионице и учесника и односе се на различите аспекте понашања током рада (пушење током радионице, распоред пауза, начин међусобног ословљавања, искључивање мобилних телефона током трајања радионице, итд.).

Ауторитет водитеља радионице

Битна карактеристика по којој се разликује свака радионица од другог начина рада (предавачки и сл.) јесте управо ауторитет радионичара, као и знање на којем се овај ауторитет заснива. Ово значи да уместо кажњавајућег ауторитета, водитељ радионице развија подржавајући ауторитет чија је основна карактеристика знање које радионичар поседује у односу на тему и у односу на саму групу.

Основно питање које водитељ радионице поставља јесте: »Шта је то што желим да учесници радионице науче и на који начин то да постигнем?«.

Основна дирекција при оваквом начину рада јесте да водитељ радионице контролише услове и околину у којој се рад одвија, а не саме учеснике, како то обично бива. Такође, радионичар се руководи поштовањем, а не страхом од ауторитета, а код учесника развија самодисциплину и одговорност наспрам послушности, као спољне мотивације учесника.

Циљ водитеља радионице је да постигне не да учесник ради шта хоће, већ да хоће оно што ради.

Битна карактеристика сваке радионице јесте и то што у њој нема кажњавања учесника од стране водитеља и што сам радионичар у сваком тренутку тражи алтернативе кажњавању. Наравно, ово понекад може да буде изузетно тешко, поготово ако у групи имамо учесника или учеснике који константно »минирају« наш рад. Ово »минирање« може да се огледа у томе да су учесници немирни током трајања радионице, да изазивају сукобе не само са водитељем него и са остатком групе, да су пасивни и да не желе да учествују у раду групе и сл.

Да би се овакве ситуације избегле и да би се развио позитиван ауторитет, најбоље је да се водитељ групе придржава неколико основних правила:

- Развијајте своје самопоуздање. Оно ће вам помоћи да будете у контакту са другима, али и са собом; . Сујета је нешто што је супротно развоју »здравог« ауторитета;
- Увек јасно информишите учеснике о томе шта је циљ вашег рада и шта желите »сада и овде« да радите заједно с њима;
- Искжите јасно своја очекивања у односу на рад групе, као и сваког појединца у групи;
- Ослушните која су очекивања и жеље које чланови ваше групе имају на вас као и на ваш рад;
- Понудите алтернативе оним члановима групе који не желе да учествују у раду који се »сада« одвија. Прихватите и правило »даље« и покушајте да видите шта се налази иза тог правила.

Уколико вам се деси да имате проблем с одржавањем ауторитета у групи, битно је да у том случају водите рачуна о следећим стварима:

- . Не нападајте учесника који омета ваш рад, већ поново, јасно изразите ваша осећања и захтеве у односу на њега;
- . Будите у контакту са вашим осећањима и потребама. Шта је то што мислите да угрожава ваш ауторитет?;
- . Јасно изразите шта је то што вам смета. Не нападајте личност већ говорите о конкретном понашању, поступку или догађају;
- . Будите доследни и јасни у изражавању својих захтева;
- . Позовите се на правила рада у радионици које сте донели заједно са групом. При томе водите рачуна да мере које предузимате (у сарадњи са групом) буду логична последица конкретног понашања, примењива и временски усаглашена. Уколико група има потребу, дозволите им да се они изразе о томе шта осећају и шта им смета у понашању конкретне особе, као и начина на који би они желели да се понашање промени. На тај начин чланови групе постају равноправни судеоници који деле одговорност с вама.

Вештине вођења радионице

У вештине вођења радионице спадају сва умећа која омогућују добру атмосферу, прихватање и уважавање свих учесника и слободу да се сви изразе на начин који им одговара. Будући да је основни циљ радионице да се учесници подстакну да се лично ангажују у учењу новог, на занимљив, и често, игровни начин, овај циљ се може остварити једино у опуштеној атмосфери прихватања и уважавања. Задатак водитеља радионице је да омогући атмосферу у којој ће учесници учити једни од других, размењивати искуства и у којој ће се осећати пријатно. Ово није нимало лак задатак и многи водитељи радионица због тога имају превелика очекивања од себе, што често доводи до лоших осећања у ситуацијама када се та очекивања не испуне у потпуности. Да се то не би дешавало, важно је да водитељи радионица (садашњи и будући) прво преиспитају неке своје претпоставке о томе шта је добар радионичар.

Пажљиво прочитајте понуђене исказе и заокружите тачан одговор

1. Добар радионичар је увек добро расположен. Увек је смирен, не губи прибраност, никада не показује снажна осећања.
ДА НЕ
2. Добар радионичар има увек контролу над свим што се дешава у радионици, ствари му никада не измичу контроли.
ДА НЕ
3. Добар радионичар може да прикрије своја права осећања и он то и чини.
ДА НЕ
4. Добар радионичар на исти начин прихвата све учеснике радионице. Он никада нема своје љубимце.
ДА НЕ
5. Добар радионичар увек препозна различите потребе својих учесника и нађе начин да адекватно реагује на њих.
ДА НЕ
6. Добар радионичар негује такву атмосферу у којој никада не долази до сукоба међу учесницима.
ДА НЕ
7. Добар радионичар увек има све одговоре, о теми радионице увек зна више од учесника.
ДА НЕ
8. Добар радионичар је доследан, он се никада не мења, није површан, не прави грешке.
ДА НЕ

9. Дobar радионичар увек зна како да анимира своју групу. Када група није активна, значи да се радионичар добро не сналази.

ДА НЕ

10. За исход радионице одговоран је искључиво радионичар.

ДА НЕ

Уколико сте на већину ових питања одговорили са ДА, значи да сте највероватније подлегли *митовима о идеалном водитељу радионице*, широко распрострањеним нарочито међу почетницима. Ти митови описују радионичара као надбиће, које све зна, увек адекватно реагује у свим ситуацијама, држи ствари под контролом и при том не показује ни најмање знаке напора и умора, увек подједнако ужива у радионицама, не плаши се реакција учесника, једном речју, савршен је. Уколико подлегнете утицају тих митова имаћете превелика очекивања и од себе и од групе и десиће вам се да сву одговорност за ток и исход радионице припишете себи, што је веома тежак терет. Запамтите: и радионичари су људска бића, грешке су дозвољене, оак и пожељне пошто нам служе да из њих учимо и да се усавршавамо. Одговорност за ток и исход радионице поделите са учесницима: ви сте ту да дате све од себе да радионица протекне опуштено и у пријатној атмосфери и да обезбедите најбоље могуће услове за учење, али не зависи баш **све** и **увек** искључиво од вас. Што више енергије усмераваате да бисте контролисали ствари око вас, то вам мање енергије остаје да се посветите учесницима, заједничком процесу размене и учења и уживања у свему томе.

Практично искуство и рад, учење на туђим, али и нашим грешкама, као и непрекидна усмереност на групу и на нас саме, омогућиће нам да се развијамо као «добри» радионичари.

Савети за водитеље радионице

- Водитељ ствара атмосферу **поверења и прихватања**, без процењивања и критике.
- **Неауторитарност**: сви присутни равноправно учествују. То значи да и водитељи учествују и саопштавају своја лична искуства.
- У радионицарском раду нагласак је на **процесу** којим се долази до решења, а не само и једино на **исходу**. Водитељ не врши притисак, не нуди унапред готова решења, већ помаже учесницима и усмерава их у њиховом самосталном трагању за могућим решењима.

- Чак и кад постоје тачна и погрешна решења (а у неким радионицама које се тичу личног искуства, таква решења и не постоје), водитељ их ни на који начин **не кажњава, нити награђује** Свако решење, па макар и погрешно, користи се као нова ситуација за учење, тј. као пример који је значајан јер може да подстакне даљу размену у групи.
- Водитељ негује позитиван приступ и **охрабрује** сваког учесника да изнесе своја искуства и размишљања и да на тај начин учествује у раду групе.
- Водитељ **поштује отпор** учесника, уколико неко не жели да учествује у некој активности, не мора.
- Да би могао да пружи праве подстицаје сваком учеснику, водитељ треба да уме да **слуша са посебном пажњом и отвореношћу** и буде отворен да прима и уважава оно што му учесници саопштавају.
- Водитељ **води рачуна о речнику** који користи када ради с групом. Оно што је њему јасно не мора увек да буде јасно и учесницима. Зато водитељ користи једноставне речи и увек проверава да ли су учесници разумели.

КОМУНИКАЦИЈСКЕ ВЕШТИНЕ КАО ПРЕДУСЛОВ УСПЕШНОСТИ У ВОЂЕЊУ РАДИОНИЦЕ

Комуникација која води незадовољству и сукобима

У току радионице долази до разних ситуација у којима учесници говоре или раде нешто што водитељу радионице смета (не поштују поједина правила радионичарског рада, не слушају једни друге, поједини учесници “држе банку” док остали ћуте и повлаче се, и сл.). У тим ситуацијама водитељ може да реагује на различите начине од којих су неки погубни по наставак комуникације. Најсигурнији начин да се понашање учесника не промени, да се сукоб продуби и да водитељ остане са лошим осећањима је упућивање такозваних **ТИ** порука.

Врсте **ТИ** порука су:

1. *Поруке решења* - овим порукама се нуде готова решења за проблеме које друга страна треба, или мора да прихвати. Готова решења су или у форми наредбе (*Мораш то да урадиш ...*), упозорења (*Ако то не урадиш, десиће се....*), аргумената (*То није тачно, ако логично размислиш...*), придиковања и моралисања (*Да си то на време урадила, сада не би дошла у ову ситуацију...*), или директног саветовања (*Зашто не покушаш....*). Често преносе поруку да је једна страна ауторитет који ова друга страна мора да послуша, што се некада и деси, али обично само на кратко.
2. *Омаловажавајуће поруке* - ове поруке приказују другу страну у негативном светлу, оспоравају њен карактер и лоше утичу на њено самопоштовање. Обично садрже процењивање, критиковање (*То није у реду, Лажеш, Ти си неодговоран, Ти си себичан...*), исмевање, ругање (*Права си мамина маза, Види колики ти је стомак од тих слаткиша...*) и осуђивање (*Како си могао то да урадиш...*). Оне могу да буду или одбачене, тј. да не дође до позитивне промене понашања, или прихваћене, тј. друга страна их прихвата као додатни доказ своје безвредности.
3. *Индиректне поруке* - у ову групу спадају шале, сарказам, задиркивање и коментари који одвлаче пажњу. Често остају несхваћене и немају ефекта на промену понашања онога коме су упућене.

Без обзира о којој врсти **ТИ** порука се говори, ове поруке обично прекидају комуникацију са особом којој их саопштавамо, због тога што у себи садрже мање или више очигледну поруку да је та особа крива за нешто, или да је на било који начин неадекватна и лоша. Њих друге особе чују као присилу, наредбу, етикетирање и процену и на њих обично реагују, или тако што узвраћају на исти начин (нападачки), или се повлаче, што у оба случаја доводи до прекида комуникације.

Комуникација која нас повезује са другима

У ситуацијама у којима водитељ има проблем и жели да га саопшти, један од начина да то уради јесте да јасно каже шта му смета, али на начин који неће бити оптужујући, без критиковања и етикетирања. **ЈА** поруке су један од начина да саопштимо другима шта је то што нам смета, а да при томе не блокирамо даљу комуникацију. **ЈА** поруке су позив на комуникацију и покушај решавања проблема и састоје из четири компоненте:

1. *Опажање* - оно што опажамо да друга особа ради, или каже, а што нам смета. У овом кораку је важно да направимо разлику између описа понашања које нам смета (*Када касните на радионицу.....*) и нашег тумачења тог понашања (*Ви сте неодговорни!*)
2. *Осећања* у односу на оно што опажамо

Дајте себи времена да препознате шта осећате пре него што то изразите. Ако кажете: *“Осећам се као да/ да ја / да ти...”* изразили сте процену а не осећање.

3. *Потребе* (жеље, вредности) које доводе до исказаних осећања

Препознавање и саопштавање потреба представља једну од основних разлика између **ЈА** и **ТИ** поруке. Кроз **ТИ** поруку саопштавамо да нешто није у реду са другом особом/другима па се због тога ми лоше осећамо: *Бесна сам када (ТИ) касниш, Повређена сам зато што ме (ТИ) не уважаваш, Смета ми када (ТИ) непрестано причаш*. Кроз **ЈА** поруку јасно саопштавамо шта особа ради што нама смета, како се ми осећамо, али говоримо и о потреби која нам је незадовољена и због које се осећамо лоше. Уместо: *Љута сам када касниш* (ТИ порука), кажемо: *Љута сам када касниш, зато што бих (ЈА) волела да се поштује договор* (ЈА порука). Уместо: *Повређена сам зато што ме не уважаваш* (ТИ порука), кажемо: *Када ме не питаш за моје мишљење (опсервација) повређена сам зато што ми треба уважавање* (ЈА порука). **ЈА** порука представља прихватање одговорности за сопствена осећања.

4. *Захтев* - конкретне акције које бисмо желели да буду предузете да би наше потребе биле задовољене

- Захтев треба да буде изражен *језиком позитивне акције*, тј. говоримо шта желимо, а не шта не желимо. (Уместо: *Престаните да причате*, кажемо: *Желим да ме слушате*. Уместо: *Немој да се тучеш*, кажемо: *Решавај проблеме разговором*. Уместо: *Не упадај другима у реч*, кажемо: *Сачекај да она заврши излагање пре него што јој одговориш*).

- Захтев треба да буде формулисан сада и овде. (*Волела бих да ми кажеш како се осећаш, Кажи ми да ли желиш сада о томе да причамо, Да ли сада можемо да се договоримо...*)
- Захтев треба да буде конкретан, изражен језиком опажања. (Уместо: *Желим да будеш толерантан*, кажемо: *Волела бих да ме питаш шта ја о томе мислим*. Уместо: *Желим да будеш пажљивији*, кажемо: *Волела бих да ме пустиш да завршим реченицу*. Уместо: *Будите одговорнији*, кажемо: *Волела бих да се придржавате договореног времена*.)

ЈА порука може да се изрази формулом:

1. Када **радиш, кажеш...** (опажање)
2. **Осећам се** (уплашено, збуњено, повређено...)
3. **Зато што ЈА имам потребу за** (прихватањем, уважавањем, поштовањем...)
4. **И волела бих да ти** (урадиш, кажеш...)

На овај начин ћемо другој особи/особама ставити до знања шта раде што нас угрожава, како се ми осећамо и зашто (која наша важна потреба није задовољена) и шта је то што друга особа може да уради да би наша потреба била задовољена. Пошто **ЈА** порука није оптужујућа, нападачка и не значи процену друге особе, веће су шансе да нас друга страна чује и изађе у сусрет нашем захтеву.

Када се користе ЈА поруке у радионици ?

ЈА поруке се користе онда када водитељ има проблем, тј. када учесници раде нешто што угрожава водитеља. То су ситуације непоштовања правила радионице: не слушају једни друге, етикетају једни друге, не уважавају мишљење других, и сл. У тим ситуацијама је веома важно да водитељ упути јасну **ЈА** поруку. На пример:

Марко, смета ми када причаш док Мирјана описује свој цртеж, зато што бих волела да се придржавамо договора о слушању. Волела бих да провериш са Мирјаном да ли јој смета то што радиш.

Понекад проблем настаје и када један од учесника прича толико да ускраћује другим учесницима могућност да нешто кажу. У тим ситуацијама водитељ жели и да поштује право сваког учесника да изнесе своје искуство, а да то индивидуално право не угрози и права осталих учесника у групи. **ЈА** поруком водитељ јасно ставља до знања да уважава потребу тог учесника да прича о нечему што је за њега битно, али да му је такође важно да чује и друге:

Петре, видим да ти је важно да са нама поделиш своје искуство. Ја бих волела да чујем и остале, зато што ми је важно да сви имају једнаку прилику да учествују. Да ли се слажеш са тим?

У ситуацији конфликта мишљења, неки од учесника могу своје неслагање да изразе тако што процењују, етикетирају и омаловажавају мишљење других. Водитељ **ЈА** поруком ставља до знања да му се то понашање не свиђа:

Када чујем да кажеш Марији да је то што она прича глупост, забринем се, зато што бих волела да уважавамо једни друге без обзира да ли се са њима слажемо или не. Волела бих да пронађеш други начин да изразиш своје неслагање.

Понекад се дешава да је група мирна, да не одговарају на питања која водитељ постави. У тим ситуацијама водитељ јасно изражава шта се у њему дешава као реакција на то ћутање и тражи објашњење од групе:

Кад поставим питање и нико не одговори, збуњена сам и потребно ми је објашњење.

Волела бих да ми кажете шта се сада у вама дешава, који је разлог због којег ћутите.

Вештине слушања

Претходно су описане оне ситуације у којима водитељ има проблем и бира начин да га саопшти учесницима. Међутим, често су управо учесници ти који имају неки проблем, који може да омета ток радионице и да смета и водитељу, али је пре свега проблем учесника (нпр. провала беса на радионици, плач учесника, учесници који стално ћуте и не учествују у активностима у радионици, учесници који су “одсутни духом”, и сл.) и у тим ситуацијама **ЈА** порука коју упућује водитељ не доприноси решавању проблема. Због тога је важно да научимо и другу вештину (поред вештине јасног изражавања својих осећања, потреба и захтева) у оквиру успешне комуникације, а то је вештина слушања. У ситуацијама када учесници имају проблем, водитељ пажљиво слуша шта се у њима дешава и на тај начин показује учесницима да их разуме и прихвата. При томе је важно направити разлику између слушања које води наставку комуникације и оног које прекида комуникацију (неслушање).

Конфликти

Током радионице може доћи до сукоба између учесника, или између учесника и водитеља. Свака од горе поменутих ситуација може да резултира продубљивањем сукоба и важно је да водитељ зна како да реагује у тим ситуацијама.

Шта је важно да знамо о конфликтима?

1. Конфликт постоји - он је део свакодневног живота.
2. Конфликт нам пружа могућност да растемо и да се развијамо - конфликти су у исто време и опасност, али и могућност, изазов, а без изазова нема развоја. Конфликти нам пружају могућност да неке односе побољшамо и учинимо их квалитетнијим, као и да нешто научимо о себи и другима.
3. Не постоји нужно једно »право« решење у конфликту - кроз рад са конфликтима учимо како да их решавамо на успешан начин, што подразумева да испробавамо различита могућа решења и да бирамо она која су у тој ситуацији најадекватнија. Кроз праксу, учимо се вештини продуковања многих алтернативних начина решавања конфликта.
4. Решавање конфликта се учи - учећи вештине комуникације, ненасилног изражавања и активног слушања, учимо конструктивне начине за решавање конфликта.
5. Осећања су важна - понекад је тешко да разумемо узрок конфликта док се не позабавимо осећањима која леже у основи.
6. Начин на који дефинишемо проблем одређује како ћемо га решавати - што је јаснија дефиниција проблема (осећања, потребе и захтеви обе стране), то је већа вероватноћа да ћемо доћи до решења које ће задовољити обе стране.
7. Решавање конфликта се вежба и усавшава - вежбајући постајемо све вештији у решавању проблема.
8. Понекад можемо да пронађемо решење које ће у потпуности задовољити све стране у сукобу - уколико користимо вештине решавања конфликта можемо да дођемо до решења у којем и једна и друга страна добијају. Могући исходи конфликта су: једна страна (моћнија) добија, друга страна (слабија) губи, обе стране губе, и једна и друга страна мало добију, мало изгубе (компромис), обе стране добијају. Често се компромис види као најбољи могући исход конфликта, међутим, у компромису свака страна мисли да је можда могла да добије више, тако да незадовољство често остаје. Због тога је, кад год је то могуће, важно трагати за решењем у којем ће обе стране у потпуности да добију.

Како до решења у којем обе стране добијају?

Процес доласка до решења којим ће обе стране бити задовољне састоји се из шест корака:

1. Јасно дефинисање проблема

Ово је важан корак пошто од дефиниције проблема зависи колико ћемо га успешно решити. Уколико смо ми једна од страна у сукобу, важно је да јасно изразимо своја осећања, потребе и захтеве (ЈА порука), као и да слушамо и препознамо осећања, потребе и захтеве друге стране (активно слушање). Важно је да дођемо до потреба које леже у основи наших различитих захтева, да бисмо у следећој фази могли да смишљамо могућа решења, тј. алтернативне начине задовољавања потреба.

Пример:

Марко већ извесно време касни на сваку радионицу, водитељу то смета и захтева да се долази на време.

Водитељ: *Марко, смета ми када на радионицу долазиш са пола сата закашњења, зато што бих волео/ла да радионица тече неометано. Да ли можемо да се договоримо око доласка на време?* (ЈА порука)

Марко: *Стварно ми је жао, али имам овог месеца и часове драме који се делимично поклапају са овим радионицама, па ми је проблем да стигнем.*

Водитељ: *Изгледа да ти је важно да будеш на оба места* (активно слушање).

Марко: *Да свиђа ми се и једно и друго.*

Водитељ: *И волео би да нађеш начина да уживаш у обе ствари које ти се свиђају* (активно слушање).

Марко: *Не бих волео да морам нечега да се одрекнем, било би ми жао.*

Водитељ: *Хајде да видимо како ћемо то да решимо.*

Уколико у сукобу останемо на нивоу захтева, онда нам се шансе да га конструктивно решимо значајно смањују, пошто су често захтеви дијаметрално супротни, као у овом случају.

Водитељ

Захтев: Да долази на радионицу на време

Марко

Захтев: Да му се уважи кашњење зато што иде и на часове немачког језика

Због тога је важно да идентификујемо потребе које се налазе у основи захтева. Важно је да не мешамо потребу и начин њеног задовољења, пошто често не видимо решење сукоба, онда када мислимо да се наша потреба може задовољити само на један једини начин (а то је захтев који упућујемо). На нивоу потреба сукоб изгледа овако:

Водитељ

Потреба: Да радионица тече неометано

Марко

Потреба: Да у обе ствари које му причињавају задовољство часове немачког језика

2. Смишљање могућих решења

Уколико смо јасно дефинисали потребе једне и друге стране, прелазимо на смишљање разних решења која би могла да задовоље и једну и другу потребу. У овој фази не процењујемо вредност и успешност решења, не рангирамо их, већ методом браинсторминга (мозгалице) смишљамо шта све може да се уради у тој ситуацији. У горњем примеру се више не трудимо да помиримо два супротна захтева (да касни и да престане да касни), већ се бавимо смишљањем начина на који ће Марку бити омогућено да ужива у обе ствари, а да не ремети ток радионице.

(На пример: *да радионица почиње касније; да Марко једне недеље иде на драму, а друге недеље на радионицу; да изађе раније са драме; да може да уђе уколико касни 15 минута, а после тога не...итд.*)

3. Процењивање решења

У овом кораку процењујемо могућа решења, нека одмах елиминишемо, око неких се договарамо имајући у виду колико су адекватна за решење проблема.

4. Доношење одлуке

Бирамо једно решење око којег се и једна и друга страна слажу да је најприхватљивије и да ће задовољити њихову потребу.

(На пример: да у току радионице водитељ прави паузу; да Марко сачека паузу, па тек онда уђе, а да замоли некога да му током паузе преприча, шта је рађено у групи, тако да може да се укључи.)

5. Одређивање начина спровођења решења

Често се дешава да се донете одлуке не спроводе, тако да је важно да се прецизно дефинише начин на који ће се одлука спроводити (ко ради, шта ради, када и како?).

6. Процена успешности решења

Основна идеја је да се провери ефикасност постигнутог договора: да ли је одлука задовољавајућа, да ли је довела до неког напретка, да ли је проблем нестао, да ли смо задовољни исходом?

Исте кораке у решавању сукоба могуће је примењивати и у ситуацији када у конфликт није умешан водитељ, већ су у питању различити захтеви и потребе учесника. Задатак водитеља је да активно слушајући помогне и једној и другој страни да освести своје важне потребе и да их подстакне да се договоре око могућих решења. Процес конструктивног решавања конфликта, није увек једноставан, захтева много стрпљења и узајамног слушања, али је његов резултат задовољство, узајамно уважавање и уживање у комуникацији.

Евалуација радионица

Детаљним анализирањем изведених радионица бићемо у могућности да установимо:

- у којој мери су се радионице одвијале на очекивани начин - евалуација процеса, и
- какви су њихови ефекти у поређењу са постављеним циљевима - евалуација ефеката.

На такав начин ћемо боље сагледати оно што је урађено с циљем уношења корекција и побољшања. Без обзира колико искуства имамо у организовању у извођењу радионица, евалуација је неопходна. Она је нарочито корисна за оне водитеље који су на почетку своје »радионичарске каријере« без обзира да ли говоримо о праћењу самог тока одвијања радионице или о њеним ефектима.

Као што је у претходном тексту речено, свака радионица има унапред осмишљен и дефинисан сценарио. То, међутим, не значи да он није подложен изменама, уколико се покаже као недовољно добар. С друге стране, и нека проверено добра радионица, не мора изазвати подједнако добре ефекте код различитих учесника.

Евалуација процеса

Основни циљ евалуације процеса (дескриптивна евалуација) је да опише сам процес извођења активности, као и да га упореди са предвиђеним планом. Водитељ, дакле, посматра шта се заиста дешавало, односно шта је довело до ефеката, било да су они добри или лоши.

Са становишта водитеља, најбољи начин прикупљања података је да се након сваке радионице пишу белешке (види у делу прилози за евалуацију, "дневник рада водитеља"). То често може изгледати као додатно и непотребно оптерећење, али када се бележење установи као стална навика, биће користан извор информација. Чак и оне податке (као нпр. број учесника радионице) који нам се тог момента чине небитним, или претпостављамо да ћемо их упамтити и касније забележити, не треба испустити. На шта треба обратити пажњу?

- Евиденција о учесницима - значајна је због тенденција њиховог осипања, нарочито код дужих семинара. Осим што бележимо број учесника и њихову активност, треба да обратимо пажњу и на то ко одустаје. На такав начин ћемо сазнати ко је више или мање заинтересован за овакав начин рада, односно, за садржаје којима се бавимо.
- Одступање од предвиђеног програма, односно сценарија радионице - ма колико нам се чини да је план радионице био добар (чак и када је претходно тестиран и установљен као такав), на практичном нивоу може се десити да дође до потешкоћа. На пример, предвиђено време за обављање неке активности је било недовољно, захтеви постављени пред учеснике су били преобимни и сл. Овакви подаци су добра основа за корекције које ћемо унети у наш рад.
- Реакције учесника на појединачне активности - релативно су лако видљива понашања која одражавају заинтересованост или незаинтересованост за поједине елементе. Уколико установимо, на пример, да је активност учесника опала, да се врпоље и да нису сконцентрисани, треба то да забележимо. Осим замора изазваног преамбициозним програмом, то може бити и последица садржаја који не мотивише довољно учеснике.
- Атмосфера у групи - често је врло добар показатељ (не)успешности неке радионице.

Осим посматрања, евалуација процеса заснива се и на подацима добијеним од самих учесника. Важно је установити као модел да учесници након сваке радионице дају своје коментаре, а начин на који ћемо то чинити зависи од њиховог узраста, врсте радионица, времена које је преостало, и у крајњој линији од инвентивности самог водитеља. Осим најједноставније могућности да дају вербалну оцену претходне радионице, препоручују се и неке друге форме које садрже и карактеристике игре. Овакве технике врло су стимулативне, и осим што нам дају корисне податке, позитивно утичу и на расположење учесника и општу атмосферу у групи. На пример, од учесника се може тражити да одређеним симболима (цртежом) дају своју оцену и да то усмено и образложе; на великом листу папира може се нацртати линија на којој учесници степенују своје задовољство неком активношћу и сл. (види у делу прилози за евалуацију, "примена евалуационих техника").

Евалуација ефеката

Сасвим задовољавајући начин процењивања ефеката радионице је прикупљање изјава учесника о томе какве ефекте они сами примећују, односно да ли је то искуство било за њих корисно, да ли су нешто ново сазнали, како је то утицало на њих, итд. Овакве изјаве су показатељ промена, односно, критеријуми које изводимо из циљева. Ако тачно знамо какав је наш циљ, који треба да буде реалистичан и конкретан, моћи ћемо да проценимо и колико смо му се приближили.

На пример, уколико смо као циљ поставили: »подићи ниво информисаности међу дефинисаном групом деце о њиховим правима«, а учесници су на крају радионице - блока радионица својим исказима, током групног разговора потврдили да је то искуство за њих било корисно и да су научили доста тога новог, онда можемо сматрати да је циљ остварен.

Осим групног разговора на крају, који сам по себи може представљати самосталну завршну радионицу, можемо користити и упитнике. Упитник може представљати и увод у разговор. На такав начин водитељ добија низ релевантних података, а сами учесници имају могућност да изразе своје мишљење и да тако заокруже своју активну улогу у радионици као методу у којем нема посматрача.

Још нешто о евалуацији

Евалуацији процеса и ефеката, додаје се и евалуација утицаја, тј. оцена тога какав је утицај програм имао на широку околину. Ово није задатак водитеља радионица, јер њиме треба да се баве организације и институције које су покретачи програма. Међутим, водитељи радионица могу бити корисни опсервери промена у својој средини и на такав начин допринети евалуацији стратегије и целокупног програма.

Едукативне радионице којима се ми бавимо имају за циљ не само ширење информација о дечјим правима међу директним учесницима семинара, већ и подстицање акција које треба да резултирају конкретним променама и унапређењима у тој области. На пример, може се догодити да је неколицина учесника, подстакнута искуством на нашем семинару, на часу одељењске заједнице покренула иницијативу за решавање неког конкретног проблема, тј. права које се крши у тој конкретној школи. То је довело до разматрања проблема на наставном већу уз присуство ученика, што је резултирало неким конкретним закључком који представља напредак у односу на претходно стање. Такође, могућа је и ситуација да деца покрену иницијативу у свом кварту за уређење неког запушеног игралишта.

Овакви догађаји могу се сматрати показатељима промена у широј средини. Зато је важно да оставимо отвореном комуникацију са учесницима, тј. да их позовемо да останемо у контакту, да нам се јављају шта се дешава у њиховом непосредном окружењу, да их охрабriamo да размењују идеје не само са нама, већ и међусобно.

ПРИЛОЗИ ЗА ЕВАЛУАЦИЈУ

Прилог бр.л: Пример - ДНЕВНИК РАДА ВОДИТЕЉА

Име и презиме водитеља

Назив, датум и место одржавања семинара

Учесници
(број пријављених, флукуација, карактеристике)

Ток одвијања семинара
(конкретна одступања од предвиђеног програма, скраћивање/продужавање активности; изостављање/додавање активности)

(предња страна)

Прилог бр.л: Пример - ДНЕВНИК РАДА ВОДИТЕЉА

Карактеристичне реакције учесника (не/заинтересованост, умор, коментари)

Општа атмосфера

(расположење, комуникација учесник-учесник и водитељ-учесници)

Остало - запажања, коментари

(Задња страна)

Анекс 1: Упитник за самопроцену

Изаберите од понуђених 40 изјава 25 које највише осликавају Вашу личност. Нема погрешних одговора. Боја у којој имате највећи број изјава представља стил који Вама највише одговара за учење.

1. Уживам да причам другима да ствари треба да се ураде.
2. Понеки пут волим да посматрам ситуацију или акције других људи.
3. Уживам да читам и да на тај начин учим.
4. У потпуности се предајем новим изазовним и практичним активностима
5. Волим да експериментишем када треба да извршим задатак.
6. Потребно ми је време како би се навикао на нове идеје.
7. Учење помоћу филмова и видеа помаже ми да боље разумем.
8. Волим дефинисане пројекте у којима могу одмах да почнем са радом.
9. Одговара ми учење помоћу метода "учења на даљину" или "е-учења"
10. Уживам у вођењу других кроз пројекат (менторски рад)
11. Често могу да предвидим резултат.
12. Испитујем и истражујем логику која стоји иза претпоставки.
13. Проналазим да је дискусија најбољи начин за учење.
14. Поредим моја решења са решењима других људи или ситуацијама.
15. Могућност да се постави питање је јако битно за мене приликом учења.
16. Учење напољу и тренинг су веома интересантни.
17. Распитујем се за скоро све.
18. Волим обуку на послу.
19. Често истражујем питања и разне теме.
20. Волим да анализирам ситуацију пре почетка.
21. Волим да учим у класично постављеним курсевима.
22. Волим да учим кроз стварања и визуелну презентацију оног што смо радили
23. Предавање је често најбољи начин за мене да учим.
24. Искрено уживам у слушању других и њихових мишљења.
25. Преузимам акције и почињем са реализацијом задатака одмах.
26. Дobar сам у визуализирању задатка пре него што започнем исти.
27. Студија случаја ми помаже да стварно разумем неки концепт.
28. Често замишљам како би ствари требале да се ураде.
29. Трудим се да испланирам сваки пројекат на коме радим.
30. Самоук или када могу радом да учим је најбољи начин на који прихватам нова знања.
31. Учим најбоље када могу да пратим некога како ради одређени посао.
32. Тежим да класификујем или уредим идеје како би решио проблем.
33. Волим да учествујем у браинсторминг-у на теме са којима се мој тим или ја суочавамо.
34. Веома сам организован.
35. Најбоље учим кроз практичне вежбе или играње улога.
36. Могу да учим кроз истраживачки рад.
37. Стално видим шансе у окружењу.
38. Учим посматрањем како други раде.
39. Најбоље учим кроз менторски рад.
40. Волим решавање проблема.

Користећи следећу табелу одредите које је поље у коме имате највише изабраних ставова. То поље је карактеристично за Ваш стил учења. Погледајте који начин обуке највише одговара Вашем стилу учења.

АКТИВИСТА	1, 4, 8, 16, 18, 25, 30, 35, 37, 40
РЕФЛЕКТОР	3, 6, 9, 12, 14, 15, 20, 23, 32, 36
ТЕОРЕТИЧАР	2, 7, 13, 21, 24, 26, 28, 31, 33, 38
ПРАКТИЧАР	5, 10, 11, 17, 19, 22, 27, 29, 34, 39

Активиста ужива да буде у центру пажње, и баца се са пуно ентузијазма на практичне активности. Чим се нека активност заврши, има жељу да одмах прелази на нову, без жеље да стане и сагледа шта је урађено и шта се ново научило. Оваквој особи највише одговара учење које ће садржати следеће методе: Обука на послу, пројекти, играње улога, учење у природи.

Рефлектор учи најбоље када је у могућности да седи позади и посматра из различите перспективе пре него што донесе неки закључак. Воли натенане да анализира шта је ново научио пре него што почне то да примењује у пракси. Оваквој особи највише одговара учење које ће садржати следеће методе: Групне дискусије, повратне информације, менторски рад, посматрање, филм и видео.

Теоретичар учи помоћу питања, проналазећи логику иза претпоставки и концепата. Цени када има интелектуални изазов. Има логичан, рационалан приступ и тежи да буде објективан. Оваквој особи највише одговара учење које ће садржати следеће методе: Истраживање, читање, учење на даљину, додатно образовање, учење у класичним учионицама, предавање, питања и одговори.

Прагматичар мора да види везу између учења и практичне примене тог знања, воли да експериментише са идејама - да ли то и како функционише у пракси. Оваквој особи највише одговара учење које ће садржати следеће методе: Менторски рад, модерирање, пословне посете, решавање студија случајева, постављање циљева, креирање тока учења на флипчарту.

Анекс 2: Белбинов тест тимских улога

1.	Мој допринос тиму може бити што :	Бодови
А	Брзо опахам нове могућности и користим нове повољне прилике.	
Б	Добро сарађујем са различитим типовима људи.	
Ц	Једна од мојих јачих страна је давање нових идеја.	
Д	Могу помоћи другим људима када уочим њихову тежњу да дају допринос неким вредним стварима .	
Е	Моја способност је да пратим и довршавам различите садржаје захваљујући мојој личној ефикасности .	
Ф	Могу поднети и да будем не тако омиљен у датом моменту, ако ће то на крају донети неке важне резултате.	
Г	Нормално да имам осећаја за оно што је реално и изводљиво.	
Х	Дајем непристрасне описе могућих активности , не опредељујући се за једну или другу солуцију.	
И	Моје техничко знање и искуство су моје главне предности.	

2.	Ако има неких слабости у тимском раду, разлог би могао бити:	Бодови
А	Ја нисам опуштен, ако састанци нису добро структурирани, контролисани и ако додатно нису добро вођени.	
Б	Моја тенденција да постајем велокодушан према онима који имају добре исказе и мишљења, али нису били способни да их искажу директно.	
Ц	Моја тенденција да исувише причам када би група требало да дискутује о новим идејама.	
Д	Моје неутрално посматрање ми отежава да будем ентузијаста и у истој равни са мојим колегама.	
Е	Веома често сам ја тај који се сматра ауторитетом када је реч о важним питањима.	
Ф	Сматрам да је веома тешко обављати активно управљање „ лицем у лице“; разлог може бити моја емоционалност према групној атмосфери.	
Г	Моја тенденција да се оптертим идејама које ме забрињавају, тако да се лако губим међу оним што се заправо дешава.	
Х	Нерадо излажем док тема није из области коју познајем добро.	
И	Моје колеге мисле да сам оптерећен неважним детаљима и ризицима да нешто може кренути у неочекиваном правцу.	

3.	У тимском раду ја се истичем у поседовању следећих способности:	Бодови
А	Имам посебну способност да утичем на друге, а да то не изгледа као притисак.	
Б	Моја општа обазривост ме штити од непожељних грешака.	
Ц	Спреман сам да подстакнем дискусију у циљу разматрања идеја како не би губили време или циљ током наших састанака.	
Д	Увек можете рачунати на мене у дориносу нечем оригиналном.	
Е	Трудим се да одржим мој осећај за професионализам.	
Ф	Веома сам усхићен када се дође до најновијих идеја или развоја.	
Г	Мислим да моје расуђивање доприноси доношењу правих одлука.	
Х	Можете ми веровати кад вам је потребан суштински организован рад.	
И	Увек сам спреман да подржим добре предлоге у циљу заједничког интереса.	

4.	Мој типичан приступ групном раду :	Бодови
А	Имам лични интерес у познавању својих колега.	
Б	Не повлачим се када дође до сукоба мишљења других, нити одустајем од свог иако је подржан само од мањине.	
Ц	Нормално, могу да нађем начин расправе како би избегао/одбио лоше предлоге.	
Д	Мислим да имам талента да организујем рад како би све текло по плану.	
Е	Имам тенденцију да избегавам личну предвидивост, и увек изађем са нечим неочекиваним.	
Ф	Уносим одређени перфекционизам у обављање задатака у које сам укључен.	
Г	Доприносим тамо где знам о чему причам.	
Х	Иако сам заинтересован за мишљења других, не двоумим се да изнесем своје мишљење када треба донети одлуку..	
И	Спреман сам да користим контакте изван тима.	

5.	Задовољан сам својим послом зато што:	Бодови
А	Волим да анализирам ситуације и разматрам могућности.	
Б	Осећам да користим своје посебне квалификације и унапређујем их.	
Ц	Волим осећај када успоставим добру радну атмосферу на свом послу.	
Д	Имам огроман утицај на одлуке.	
Е	Могу срести људе који могу дати допринос нечем новом.	
Ф	Могу навести људе на међусобно разумевање о непходним корацима/начинима активности.	
Г	Осећам се веома пријатно, када могу посветити потпуну пажњу једном радном задатку.	
Х	Волим налажење области која подстиче моју креативност и машту.	
И	Заинтересован сам за практична решења проблема.	

6.	Када добијем тежак и хитан задатак, који морам да решим са другим људима које не знам тако добро:	Бодови
А	Волео бих да сам смислим решење, а онда да покушам да га „продам“ групи.	
Б	Волео бих да будем распоређен за рад са особама које имају најпозитивнији став.	
Ц	Покушао бих на неки начин да смањим обим задатка, анализирајући како различити учесници могу дати одговарајући допринос.	
Д	Мој природни осећај за хитне ствари осигурао би да све буде готово на време.	
Е	Мислим да бих имао јасну слику и одржавао бих своју способност да размишљам на конструктиван и јасан начин.	
Ф	Задржао бих утврђен правац, без обзира на притиске изван.	
Г	Волим да читам што је могуће више материјала о датој теми.	
Х	Започео бих дискусију са циљем и намером да стимулишем нове идеје и утичем да се остваре.	
И	Био бих спреман да преузmem вођство, ако група није направила никакав напредак.	

7.	Шта је за мене тешко током рада у групи:	Бодови
А	Имам тенденцију да показујем нестрпљење са онима који покушавају да наруше напредак.	
Б	Други ме могу критиковати за сувише аналитички начин размишљања и недовољно интуитиван.	
Ц	Моја жеља да будем сигуран да је посао обављен добро, може одлагати рад.	
Д	Имам тенденцију да ми веома брзо буде досадно, уколико не сарађујем са људима који ме стимулишу.	
Е	Мислим да је тешко започети, ако циљеви нису јасни.	
Ф	Склон сам да верујем да је за мене тимски рад губљење времена и да бих боље радио сам.	
Г	Свестан сам да захтевам неке ствари од других, које не могу ја сам да урадим.	
Х	Двоумим се да оповргнем лично мишљење када наиђем на отпор других.	
И	Ни сада, ни некада нисам добар у објашњавању себе и компликованих ствари како их ја видим.	

Мислилац



Карактеристике

Мислиоци су иноватори и могу бити веома креативни. Они обезбеђују „семе“, тј. идеје од којих развој „буја“. Обично више воле да раде за себе, на одређеној дистанци од осталих чланова тима, користећи имагинацију и веома често неуобичајен начин рада. Нагињу интровертности али реагују веома бурно, како на критику, тако и на похвалу. Њихове идеје могу бити радикалне и имати недостатак практичности.

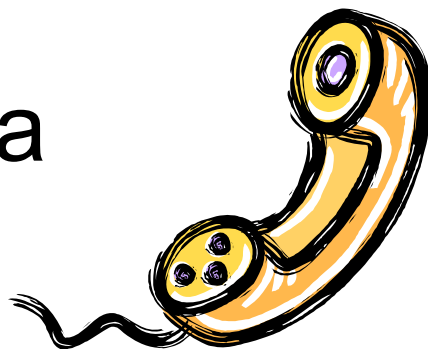
Они су независни, паметни, оригинални и могу имати отежану комуникацију са другим људима који су на „различитој таласној дужини“.

Функција

Основна сврха и корист мислилаца је стварање нових предлога и решавање сложених проблема. Они су веома потребни у почетној фази пројекта или када пројекат скреће са пута напретка. Мислилац себе често оцењују као оснивача компаније или као проналазача нових производа.

Много мислилаца у једној компанији, као увек може бити контра-продуктивно, јер они највише времена проводе ангажујући се у међусобној бици за победу својих идеја.

Проналазачи ресурса



Карактеристике

Проналазачи извора/ресурса су често ентузијасте, често брзо означени као екстровертни типови личности. Они су добри у комуникацији са људима, у и изван компаније. Природно су добри преговарачи и вешти у истраживању нових повољних прилика и у остваривању контаката. Иако, нису најбољи извор оригиналних идеја, одлични су и ефикасни кад дође до прикупљања и развијања туђих идеја. Као што им име говори, вешти су у изналажењу расположивих ресурса и онога шта може бити урађено. Обично, наилазе на топао пријем осталих због своје природности.

Они су обично опуштене личности са снажним осећајем и спремношћу да виде могућност у било чему новом. Као и увек, уколико нису стимулирани од других, њихов ентузијазам рапидно вене.

Функција

Они су добри у истраживању одговора на идеје, развоју и проналажењу извора изван групе.

Најбољи су у успостављању спољних контаката и обављању било каквих каснијих преговора.

Имају способност да размишљају својом главом и извуку информације од других.

Координатори



Карактеристике

Оно по чему се координатори разликују од осталих је њихова способност да друге у тиму усмере ка раду ка заједничким циљевима. Зреле личности од поверења, које веома спремно деле задатке. У међуљудским односима веома брзо запажају појединачне таленте користећи их у постизању групних циљева. Нису неопходно најпааметнији чланови тима, али поседују шири и свестранији поглед на ствари, што изазива поштовање.

Функција

Координатори су добро распоређени када су им у надлежности људи са разноликим вештинама и личним карактеристикама. Боље сарађују са колегама истог или приближног ранга, него са директно подређенима. Њихов мото може бити „консултација са контролом“ и обично верују у смиремно прихватање проблема. У неким организацијама координатори су склони сукобу са Моделаторима, највише због различитих стилова управљања.

* Координатор највише одговара лику **председавајућег** у књизи *Управљачки тимови-зашто неки успевају, а неки пропадају*, R. Meredith Belbin, 1981., Butterworth Heinemann.

Моделатор



Карактеристике

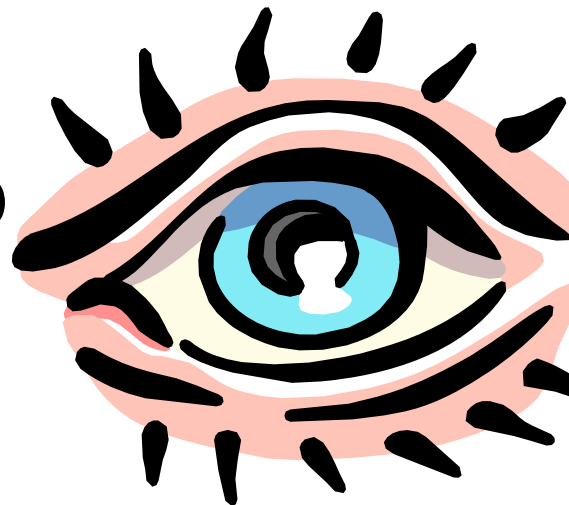
Моделатори су особе са највећом мотивацијом, али и са доста нервозне енергије и огромне потребе за достигнућима. Обично су агресивно екстровертни, јер поседују изузетну покретачку снагу. Воле да изазивају друге, јер је њихова једина брига и жеља за победом. Воле да предводе и остале гурају у акцију. Ако наилазе на препреке, они ће наћи начина да их мимоиђу. Својеглави и изричити, са тенденцијом да снажно емоционално одреагују на било коју врсту разочарања или фрустрације.

СХ су „дебело-кошци“, јаким аргумената., те им може недостајати разумевање за друге. Њихова тимска улога је најконкурентнија.

Функција

Моделатори генерално праве добре менаџере, зато што покрећу акцију и успешно раде и под притиском. Одлични су у давању живости тиму, али и веома корисни у групама где постоје политичке компликације, јер су вични у смиривању ситуације. Склони су издизању изнад проблема овакве врсте и безобзирно настављању напред. Веома им пристаје прављење неопходних промена и немају ништа против доношења непопуларних одлука. Као што и њихов назив каже, они покушавају да дају неки облик или узор дискусији и активностима групе. Они су вероватно најефикаснији чланови тима и њихово залагање гарантује спровођење позитивних акција и исхода.

Надзорник-евалуатор



Карактеристике

Надзорник-евалуатор је озбиљан, опрезан појединац са изграђеним имунитетом на претеран ентузијазам. Спори су у доношењу одлука, некад и претерују у размишљању. Обично имају високу способност критичког размишљања, као и капацитет за проницљиво расуђивање, узимајући све чињенице у разматрање. Зато, добар евалуатор ретко греша.

Функција

Највише им одговара анализирање проблема и евалуација идеја и предлога. Веома су добри у одмеравању за и против опција. Многим лаицима они могу изгледати сувопарни, досадни, па и прекритични. Неки су изненађени да они постају менаџери. Но ипак, многи од њих заузимају високе стратешке позиције. У неким пословима успех или неуспех зависи од релативно малог броја преломних одлука, што је заправо идеална територија за надзорнике.

Тимски радник



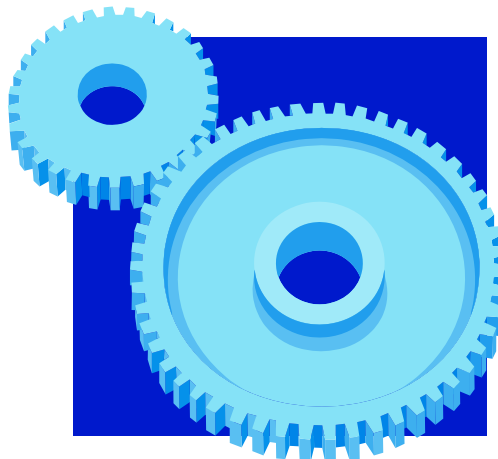
Карактеристике

Тимски радници су они који пружају највише подршке тиму. Они су благе нарави, друштвени и упућени на друге. Имају огроман капацитет флексибилности и прилагодљивости различитим ситуацијама и људима. Они су дипломате са одличном моћи запажања. Добри су слушаоци и, уопште, популарни чланови групе. Функционишу на основу осећаја за рад, мада могу бити неодлучни у преломним ситуацијама.

Функција

Њихова улога је да заштите тим од међуљудских проблема и на тај начин омогуће свим члановима тима да дају што ефикаснији допринос. Урадиће све што је могуће, како би се избегла неслагања унутар тима. Није неуобичајено, да они постану сениор-менаџери, поготово ако у подели менаџера доминирају моделатори. Ово ствара климу у којој заиста дипломатске и опажајне вештине постају од непроцењиве користи, поготово под менаџерским режимом где је конфликт увек могућ. Тимски радници не представљају опасност ни за кога, те су због тога најбоље прихваћени и омиљени за рад на тој позицији. Они имјају подстицајни ефекат на тим. Морал је бољи, а људи кооперативнији када су они ту.

Имплементатори



Карактеристике

Имплементатори имају изражен осећај за практично, као и добар однос само-контроле и дисциплине. Фаворизују преданост раду и систематичан приступ проблему. У ширем значењу, имплементатор је обично особа чија је лојалност и интерес у складу са компанијом, те је мање заинтересована за постизање личног интереса. Као и увек, недостаје јој спонтаност и увек је могућа појава ригидности.

Функција

Имплементатори су корисни организацији због њихове поузданости и капацитета за реализацију. Успешни су зато што су ефикасни и зато што имају осећај за оно што је изводљиво и релевантно. Обично се каже да многи имплементатори раде само оне послове које желе да раде, занемарујући задатке које сматрају непривлачним. Насупрот томе, имплементатор ће урадити оно што треба да буде урађено. Добри имплементатори често напредују до високих менаџерских позиција захваљујући предности добрих организационих вештина и компетенција у прихватању неопходних задатака.

* ИМП одговарју Радницима компаниј у књизи: *Управљачки тимови-зашто неки успевају, а неки пропадају*, R. Meredith Belbin, 1981., Butterworth Heinemann.

Финализатори



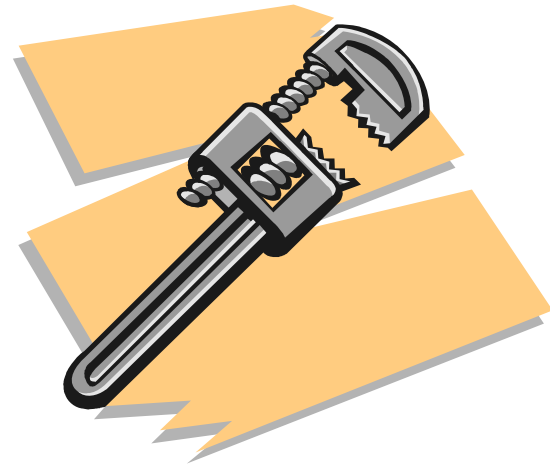
Карактеристике

Финализатори имају невероватно велики капацитет за довршавање ствари по плану и усредсређену пажњу за детаљ. Не воле да започињу нешто што не могу да заврше. Мотивисани су унутрашњом анксиозношћу, иако споља могу изгледати потпуно мирни. Како то бива, интровертни су и потребно им је само мало спољашњих стимуланса или подстрека. Могу бити нетолерантни према онима које сматрају „обичнима“. Нису тако често склони давању задужења, јер више воле да све задатке преузму на себе.

Функција

Финализатори су од непроцењиве вредности за задатке који захтевају висок степен концентрације и тачности. Они појачавју осећај хитности унутар тима, тако да су добри и у остваривању рада по плану. У менаџменту су способни да чак превазиђу високе стандарде којима стреме, захваљујући својој склоности за прецизност, важност и спровођењу плана у дело.

Специјалисти



Карактеристике

Специјалисти су оне особе које се поносе стеченим техничким вештинама и стручним знањем. Њихов центар приоритета се односи на одржавање професионалних стандарда, као и на проширивање и одбрану своје стручности. Без обзира колико имају разлога на понос у својој области рада, веома често показују недосатак интереса за друге људе. Обично, постају експерти, али потпуно посвећени уском кругу деловања, док неки од њих имају стремљења ка титули финализатора прве класе.

Функција

Улога специјалиста је неопходна у неким тимовима, јер су они ти који могу обезбедити веома ретке вештине на којима је нека услуга или производ организације заснован. Као менаџери захтевају подршку, јер су они ти који знају више о некој теми од било ког другог, тако да могу и одлучивати, на основу искуства које имају у датој области.

Вежба:

Идеалан менаџмент тим ваше школе у будућем систему образовања

Ситуација:

Ваша школа је део великог система реформе који води од централизованог ка децентрализованом систему образовања. Ова транзиција подразумева потребу школа да се прилагоде будућој ситуацији где ће бити дефинисане као део тржишне економије. Практично, то значи да школа треба да разматра приступ тржишту и оријентисаност према потребама клијената. У будућности школа ће бити плаћена само ако је способна да привуче ученике и на основу прихода од организовања програма обуке, а на основу развијеног партнерства са компанијама и тржиштем рада.

Школе које нису способне да испуне горе поменуте услове, зависе од политике владе и одлуке да ли ће њихова егзистенција бити одржавана или ће им независни статус само-управљања бити одузет.

У циљу адаптирања на горе поменуту ситуацију школа би требало да обавља основне процесе развоја организације. Будућа слика школе као дела децентрализованог система значи да ће се описи послова како за руководство, тако и за остало особље мењати драматично.

Чланови руководства и особља ће морати константно да мењају и осавременавају своја виђења, ставове, понашање, како би одговорили на потребе клијената и опстали у конкурентској средини.

1. Задатак (30 минута):

1. Напишите, шта мислите, којих 5 задатака ће бити најважнији вашем менаџмент тиму у предстојећој будућој ситуацији.
2. Како би ваш менаџмент тим требало да буде организован у циљу одговарања на изазове будуће ситуације. Колико би људи требало укључити у тим, како их распоредити и организовати? Нацртајте дијаграм организације који приказује ваш идеалан тим.
3. Знајући ваш профил по Белбином систему, опишите (користећи тимске улоге и карактеристике за сваку улогу, онако како их је Белбин разврстао) које би сте профиле и предности осталих чланова менаџмент тима волели да имате како би сте створили идеалан тим.

2. Задатак (20 минута):

1. Формирајте 3 групе
2. Изложите осталим члановима ваше групе идеју о будућем менаџмент тиму ваше школе.
3. Дискутујте између себе о предложеним моделима и дајте коментаре једни другима.
4. Изаберите једну особу из групе која ће изложити закључке претходне дискусије.

Тимска вежба ЛЕГО

Циљ ове вежбе је да у року од 35 минута направите најприближнију копију ЛЕГО модела постављеног изван просторије семинара.

Сваки тим добија торбу ЛЕГО коцки, довољних за градњу модела.

Правила вежбе:

- 1) Само једна особа из сваког тима може напустити ову просторију било када и погледати модел
- 2) Модел се не сме додиривати.
- 3) Није дозвољено износити Лего коцке изван ове просторије или носити папир и оловку када излазите да погледате модел
- 4) Тимови не смеју разговарати како да склопе модел

Освртање на ЛЕГО вежбу:

- Како је текао тимски рад ?
- Ко је имао коју улогу у тиму ?
- Да ли је било неких малих конфликта или неслагања међу члановима тима?
- Да ли сте задовољни резултатом ?
- Да ли сте задовољни радом ?

Анекс 3

Планирање времена

Организационо планирање времена

1. Како планирате своје време? Како планирате дан? Како планирате недељу?
2. Како излазите на крај са оним стварима или људима који вас прекидају?
3. Шта вас и како прекида у послу?
4. На који начин се задаци и одговорност за посао делегирају и ко то чини? Вама лично? Ко вам их даје? Како вам их преносе?

Лична ефикасност

Проактивни према реактивном приступу

Реактивни језик	Проактивни језик
<ul style="list-style-type: none"> • Ништа не могу да урадим • Такав сам • То они неће дозволити • Морам то да урадим • Он/она ме тако нервира • Не могу • Морам • Кад би само.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Да видимо шта су нам алтернативе • Могу да пробам другачије • Могу да то представим на ефективан начин и понудим • Изабраћу да одговорим на прави начин и конструктивно • Контролишем осећања • Бирам • Више волим... • Хоћу

Проактивни приступ

- Преузимање иницијативе
- Преузимање одговорности за сопствени живот

Човек не може да контролише шта ће околина да уради, али може да контролише како ће на то да одговори и како да се према томе постави и реши проблеме.

Наравно, избор носи са собом и последице, тј. одговорност, али је најбитније што ИЗБОР ПОСТОЈИ.

Директни, индиректни и неконтролисани проблеми

Директни проблеми: Проблеми који обухватају моје понашање

Индиректни проблеми: Проблеми који укључују понашање других људи

Неконтролисани проблеми: Проблеми у којима не можете ништа да учините, типа свршеног чина или ситуационо непроменљивог.

Колико времена трошити на сваки од проблема и како?

Матрица управљања временом

	Хитно	Није хитно
Важно	I Активности Криза «Притискајући проблеми» Проблеми везани за испуњавање рокова	II Активности Превенција Побољшање капацитета Изградња добрих односа Препознавање нових могућности Планирање
Неважно	III Активности Прекидање, неки телефонски позиви пошта, мејлови, неки извештаји, неки састанци, питања која нас «притискају»	IV Активности Тривијално, ужурбани рад Активности које узалудно троше ваше време Нека пошта Неки телефонски позиви Пријатне активности

Важни задаци и активности:

Оно што се односи на резултате и доприноси постизању циљева који су приоритетни за организацију или ваше одељење.

Хитни задаци и активности:

Оно чиме се морамо позабавити сада и овде.

Међутим, нису сви хитни послови и важни!

Ако кажете ДА задацима из III или IV поља, то значи да кажете НЕ нечем другом уколико вам је распоред сасвим попуњен.

Направите (недељни) план

- Унесите важне задатке (и хитне и оне који нису тако хитни)
- Оставите места да планирате унапред (за важно али не и хитно)
- Будите реални
- Оставите простора и времена за неочекивано

Када се неочекивано деси:

1. Сместите га у матрицу
2. Затим направите приоритет:

Колико ћете времена потрошити на то неочекивано?

Резултати када се фокусираете само на то неочекивано

	Хитно	Није хитно
Важно	I Активности Стрес Бес Потреба управљања, контролисања кризе Стално "гашење пожара"	II Активности Визија, перспектива равнотежа Дисциплина Контрола Мање кризних ситуација
Неважно	III Активности Фокусирање на кратак рок Управљање, контролисање кризе «Камелеонски карактер» Сматрање планова и циљева за нешто неважно Осећај да сте стално жртва и да немате никакву контролу	IV Активности Тотална неодговорност Откази с посла Зависност од других

Резултати када се чини само важно и хитно (I):

	Хитно	Није хитно
Важно	I Активности Активности Стрес Бес Потреба управљања, контролисања кризе Стално "гашење пожара"	II Активности
Неважно	III IАктивности	IV Активности

Резултати када се раде неважне али хитне ствари (III):

	Хитно	Није хитно
Важно	I	II
Неважно	III Фокусирање на кратак рок Управљање, контролисање кризе «Камелеонски карактер» Сматрање планова и циљева за нешто неважно Осећај да сте стално жртва и да немате никакву контролу	IV

**Резултати када се раде неважне и не хитне ствари
(IV):**

	Хитно	Није хитно
Важно	I	II
Неважно	III	IV Тотална неодговорност Откази с посла Зависност од других

**Резултати када се прави равнотежа између важних и
неважних хитних ствари(IV):**

	Хитно	Није хитно
Важно	I Активности	II Активности Спречавање гашења пожара Мање кризних ситуација Контрола Равнотежа Визија и перспектива
Неважно		

Анекс 4

Презентација писања ЗКД методом

Увод

Овај водич приказује презентацију писања методом познатом као '**Зашто? Како? Докажи!**'

Овај метод писања презентација и говора је развио Graham Jones, водећи британски јавни говорник и инструктор вештина презентације. Метода обезбеђује да можете:

- Написати презентацију **брзо**
- Написати презентацију чији је материјал **приступачан публици**
- Написати презентацију која **се лако памти**

Ако користите '**Зашто? Како? Докажи!**' у Вашем послу, бићете изненађени како ћете брзо саставити презентацију која ће бити лака за говор и лака за памћење.

Понекад ће Вам бити посао да наговорите публику да размишља, осети или уради нешто. Ово укључује припрему публике, ментално и/или емоционално, да учини неке мале промене у свом животу. Да бисте ово постигли, Ваш први корак је да ефективно проанализирате специфичне потребе људи којима се обраћате.

Једном када упознате своју публику, моћи ћете да одлучите КАКО да изнесете своју поруку на убедљив начин. Ви дајете аргумент за промену и генерално, постоје два широка приступа која морате узети у обзир:

- **Дедуктивни приступ** Изјављујете оно што желите од публике да уради уз све разлоге због чега би требало то да учине.
- **Индуктивни приступ** Изнесите неколико аргумената који доводе до неизбежног захтева.

Дедукција доказује најбоље

Дедуктивни приступ је углавном бољи од индуктивног јер дозвољава публици да види на шта циљате. Они знају да сте размишљали о томе ко Вам је публика, какви су њихови покретачи и на који начин је најбоље да им пренесете поруку. Када им на почетку кажете шта намерава да урадите, мале су шансе да ће Вас погрешно схватити.

Након што им кажете шта очекујете да мисле, осећају или учине, морате им продати **корист** коју ће имати од ове промене. Шта је ту за њих? Како ће им олакшати животе? Који ће им проблем решити?

Када се припремате да продате корист, пазите да не помешате корист са подацима. На пример, процесор од 1,000-мегагерца у Вашем компјутеру је чист податак, али корист, разлог због кога желите процесор, је да можете сурфовати интернетом или радити на компјутеру брже него пре. Лако ћете продати корист ако је реч о нечему што ваша публика може да користи. Ако нудите производ или услугу која ће им уштедети време или муку, већина људи ће се сложити да је то добро!

Као у свакој ситуацији убеђивања, Вама је на корист ако уливате поверење, поштење и искреност, а да не помињемо стручност и прибраност. Ма колики притисак осећате приликом убеђивања публике, останите опуштени и природни.

Дедуктивно излагање је обично боље у убеђивању аргументима од индуктивног.

1. Анализирајте потребе публике.
2. Припремите публику да уради промену.
3. Покажите куда води аргументација.
4. Изложите разлоге за промену – користите корист за публику.
5. Делујте искрено и од поверења.

► Први корак је развити **КЉУЧНУ ПОРУКУ**.

Кључна порука

Ваша презентација МОРА имати кључну поруку. Оставите публику без сумње у оно што сте хтели да им кажете. Не водите их до Ваше поруке – неће остати на правцу. Поставите им Вашу поруку пред очи од самог почетка. Пружите Вашу кључну поруку **у првих 30 секунди** Вашег говора. Истраживања показују ако ово не урадите изгубићете пажњу публике.

Исписивање Ваше поруке треба да буде најтежи део Ваше презентације, на који ћете потрошити највише времена. Уколико не будете имали времена да промислите о Вашој кључној поруци, можете изгубити време – и време Ваше публике – када почнете са представљањем Ваше презентације. Сиромашно припремљена кључна порука је проблем који најчешће стоји иза лоших говора и презентација.

Ваша кључна порука треба да садржи:

- Главни став, акцију или понашање које желите да Ваша публика узме као резултат слушања
- Усмереност на публику
- Усмереност на пример који излажете

Добра кључна порука мора да буде:

С обзиром да сви ми овде присутни представљамо социјалне партнере из Х региона, сви делимо интерес за развој овог региона. Као активни учесник Програма реформе ССО-а при Кардс-у, доказаћу Вам у наредних 15 минута да је наша школа спремна за активну и водећу улогу у будућности региона и да смо покренули прогресивну, визионарску и реалистичну стратегију.

Као што видите ова порука говори:

- **КОМЕ** је намењена – социјалним партнерима
- **ШТА** ће радити – бити уверени да је наша школа активан учесник у регионалном оквиру и да има добро развијену стратегију за будућност
- **Зашто** ће то урадити – јер им можемо предочити јасан и реалан план

Ова порука је такође дуга само 76 речи, што значи **да је можете изговорити за 30 секунди**. И ако нико не буде желео да Вас слуша после ових 30 секунди и даље ће разумети шта сте хтели да им саопштите. Подсетник за Вашу поруку ће бити само детаљ – али Ваша порука ће погодити циљ и без тога.

Као што смо рекли, добра кључна порука са '**позивом на акцију**' као у примеру (*Доказаћу Вам...*) значи да ће Ваша публика бити гладна да чује још, па ће наставити да слуша.

Да бисте били сигурни да су схватили поруку, поновите је на крају вашег говора. Ово обезбеђује да и они који су закаснили чују Вашу поруку.

► **Следећи корак** је одговарање на неизбежна питања типа **Зашто?** би веровали Вашим тврдњама и прихватили став који од њих очекујете.

Зашто?

Када сте публици изнели Вашу кључну поруку они ће се неизбежно питати:

'Зашто бих то урадио?' или 'Зашто бих то мислио?' или 'Зашто би то било тако?'

У сваком случају, сва питања која произилазе из добре кључне поруке су типа 'зашто?'. То значи да ако је Ваш следећи корак у презентацији усмерен на оваква питања, Ваш говор прати предвиђања публике. Резултат је **да ћете их имати на својој страни**.

Многи презентери припремају материјал који је логичан само у случајевима када је материја већ позната или представљена. Али мало њих из публике ће разумети. Брзо ће се изгубити или ће морати да се напрегну како би се пробили до информације. Истраживања показују да **ако публика уложи мали ментални напор лакше ће прихватити дати материјал**. Другим речима, ако следите сопствену логику, врло је вероватно да Ваш материјал неће бити добро схваћен или прихваћен од публике.

Ако Ваш говор следи логику публике одмах одговарајући на питања типа 'зашто', пружаћете оно што слушаоци очекују. Као резултат имаћете материјал **много боље** схваћен и прихваћен.

Док градите Вашу кључну поруку, размишљајте о свим разлозима због којих би Ваша публика требало да прихвати то што говорите и да дела на основу вашег материјала. Ови разлози и детаљи везани за њих ће формирати прве главне секције Ваше презентације.

У нашем примеру, презентација ће размотрити:

Променљиву улогу школе у оквиру друштва

Да држање корака са будућим захтевима ученика и тржишта рада тражи нове стратегије и модел сарадње који укључује социјалне партнере

Да школа мора да развије сопствену стратегију за ову улогу и размотри како да повећа приходе и како да инвестира у просторије и људске ресурсе.

► **Следећи корак** је показати **КАКО** Ваша порука може да делује.

Како?

Сада Ваша публика зна шта очекујете да ураде и зашто то треба да ураде. Ви треба да одговорите на следеће неизбежно питање – какву ће корист имати од Вашег предлога?

У овој секцији Вашег говора треба да пружите нека објашњења како ће ваша публика предузети активности које предлагете или како могу мењати свој став према ситуацији. Такође, мора бити јасно који је позитиван исход за публику уколико поступе тако (н.пр. да ће имати најсвежије информације, да ће бити у предности у односу на друге итд.)

Ипак, ово је **најмање важан део Ваше презентације**. У овом делу само дајете идеје. Када људи купе вашу идеју схватајући зашто је Ваша кључна порука важна, питања типа 'како?' могу значити да Ви предлагете шта је фино урадити, а да не морају да познају материју. Одатле, 'како?' може бити само пар реченица као сугестија ништа детаљно.

Као што смо рекли, 'како' је важан део презентације јер неизбежно **следи логичан сет питања која публика поставља**. Ако бисте их оставили без овог дела нарушили бисте логику публике и изгубили подршку, смањујући Ваш утицај.

Али не трошите превише времена на то. Ваша публика само жели да провери како бисте одговорили на питања типа 'како?'. Како ће одговорити на Ваше жеље након презентације зависиће од њих (и можда од Вас, такође) – Ви им само дајете водич.

У нашем примеру, секција 'како?' може разматрати:

Предлагање кооперације по специфичним питањима из стратегије

Размену искустава која сте стекли радећи на стратегији у случајевима који се односе и на остале.

► **Следећи корак** је да покажете да можете све ово **ДОКАЗАТИ**.

Докажи!

Дакле, рекли сте Вашој публици шта желите/очекујете од њих да ураде, зашто би то требало да учине и како се могу носити са овим стварима у пракси. Али иако сте изнели своју поруку, још увек је нисте подвукли. Треба да пружите доказ својим тврдњама – **докажите оно што сте рекли у свом излагању**. Секција 'докажи' Вашег говора је најважнији део који треба да напишете након кључне поруке. Стога потрошите доста времена у њеном планирању.

Можете доказати Вашу кључну поруку на више начина, али главни доказ ће произаћи из:

- Личних примера
- Студије случаја
- Статистика
- Планова или других примера заснованих на чињеницама

Појединачно, **лични примери су врло моћни** – посебно ако се испричају као прича. Ово такође укључује “лична” искуства Ваше организације. Студије случаја су битни примери и могу бити веома корисни, али их је теже испричати као причу. Статистика је корисна приликом доказивања поенте, али нема ту тежину као примери и историје случаја. То је зато што људи знају да статистику можете тумачити у своје сврхе па им мање верују.

Планови или други примери засновани на чињеницама се могу дати публици у неутралном контексту како би их сами протумачили. У свим наведеним случајевима, битно је да публика верује да је информација истинита, веродостојно представљена и релевантна за Вашу поенту.

У нашем примеру, секција 'докажи' може размотрити:

Приказујући ставке Вашег стратешког плана доказујете да сте размотрили све важне елементе развоја будуће школе.

Прикажите конкретне примере из Вашег стратешког плана где ћете узети један стратешки циљ и претворити га одмах у мерљиву активност – како бисте показали да знате да далековидо планирате како бисте развили реалну и доступну стратегију.

Изнесите примере европске и/или српске “Најбоље праксе” интеграције школа ССО-а у оквиру регионалног оквира социјалног партнерства – и примере позитивног развоја заснованог на оваквој сарадњи.

Изнесите примере других активности које спроводите у оквиру Програма реформе ССО-а – како бисте показали да сте укључени и фокусирани на развој реформе образовања и нове иницијативе.

Вештине презентације: **Коришћење визуелних средстава за ваше презентације**

Користите текст и графику како бисте оставили утисак

Јасноћа и визуелни ефекат ваше презентације је од пресудне важности. Колико се добро види и да ли добро изгледа су функције које се постижу комбинованом применом графике, опреме за презентацију и адекватног окружења.

Уколико нисте сигурни у своје способности да адекватно примените графику, боје, или стил, држите се неких од понуђених образаца који се налазе у палети већине софтвера за презентацију.

Графике укључују све, од симбола, до слика и цртежа у пуном колору. Оне не помажу само у преношењу поруке, већ публици говоре много и о вама и вашој компанији. Да ли сте софистицирани и добро припремљени? Или да ли користите јефтине презентације, склопљене у последњој минути. Кључни појмови за разумевање графичког дизајна су баланс и јасноћа.

- Дизајн мора бити чист а ефекти једноставни.
- Користите конзистентне и атрактивне позадине.
- Користите само квалитетни клип арт, у умереним количинама.

- Проверите све графике на опреми за презентацију, посебно постепене ефекте, а како бисте видели њихов изглед.
- Користите табеле које одговарају информацијама.
- Не користите више од четири боје по табели.
- Користите сам једну мисао по реду у табелама са симболима (bullet charts), са по 5 до 6 речи у реду, или 5 до 6 редова по слајду.

Боја је једна од најутицијанијих и најјачих елемената у медијима. Ефектна употреба боја значи више од самог одабира пријатних нијанси. Техника психологије боја може допринети процесу убеђивања неког и давању нагласка, смањењу напетости, подизању кредибилитета или стварању узбуђења.

- Боје могу изгледати другачије на пројекцији, проверите их.
- Светле боје на тамнијим позадинама су привлачне за око.
- Користите нијансе боја како бисте нагласили повезаност.
- Ограничите број боја на једном слајду.
- Успоставите шему боја на почетку прављења презентације и ње се држите.
- Светле боје наглашавају мале објекте и танке линије.

Емоције које боје преносе (погледати примере) се разликују у зависности од контекста поруке и културног бекграунда публике.

- Црвена = заустављање, упозорење, живот, револуција, страст
- Наранџаста/жута = оптимизам, топлина, мудрост, опрезност
- Бела = невиност, нада, дан, истина, чистоћа, новина
- Црна = ноћ, дубина, озбиљност, свечаност, смртност
- Зелена = раст, младост, здравље, плодност, наставак
- Љубичаста = сјај, духовност, софистицираност, носталгија
- Сива = целовитост, зрелост, неутралност, дискреција
- Плава = достојанство, поверење, стабилност, дан, посвећеност, правда

Врсте које бирате могу бити графичке и текстуалне. Чак и најједноставније верзије програма Ворд, нуде многобројне варијанте фонтова. Одабрати одговарајући фонт, стил и величину на први поглед може изгледати као једноставан избор онога што изгледа добро, али у стварности, фонтови имају дубоки утицај на свест и подсвест публике.

- Изаберите фонт који одговара поруци.
- У презентацији не користите више од три фонтова.
- Немојте претерати у коришћењу опција болд, италик или велика слова.
- Углавном немојте користити величину фонтова мању од 18.
- Наслови би требало да буду реда величине између 35-45.
- Фонтови санс сериф, као нпр. Хелветика, се лакше читају на пројекцији.

Како бисте утврдили да ли је врста коју сте одабрали могуће прочитати на пројекцији, удаљите са на одприлике 5-6 стопа од монитора. Ако у том случају можете да прочитате, требало би да је то могуће и на пројекцији. Покушајте да прочитате редове са удаљености од шест стопа.

Ефектно коришћење фонтова у вашој мултимедијалној презентацији

Најважнија ствар коју треба имати у виду када правите било коју мултимедијалну презентацију је принцип «што једноставније». Као и у било ком дизајнерском послу, ефектно коришћење фонтова подразумева једноставност, утанчаност, и елеганцију. Многи фонтови који се налазе у Виндоус, или Мекинтош софтверу се могу искористити да се ваша мултимедијална презентација ефектно нагласи. Ипак, о неколико ствари треба водити рачуна када бирате тип фонтова.

Корисно правило за било коју презентацију која ће бити представљена путем пројекта, је употреба санс-главних фонтова као што су Хелvetica или Ариал. Главни фонтови као што су Тајмс или Палатино имају визуелно мекше ивице, и приказане на великом екрану могу изгледати замућено.

Кориситите фонтове довољно велике да их ваша публика може видети, али не толико да почну да скрећу пажњу када се нађу на пројекцији. Један од начина да будете сигурни да ли сте то добро урадили је да примените правил о 24 карата. За златне презентације не користите фонтове мање од 24. Уколико желите да они буду мало мањи, водите рачуна да величина коју кориситите нуде најмање 18 или више.

Прегеледајте вашу презентацију пре коришћења. Ништа не може бити непријатније него да дођете у конференцијску салу вашег клијента и откријете да се текст не може прочитати. Уколико је могуће, замолите још некога да погледа ваш рад. Аутори углавном првима промакну мале грешке као што су апострофи на погрешном месту или недостајући зарези.

Покушајте да задржите једноставност у свему што радите. Користите минималну количину текста. Покушајте да не употребите више од 6 до 8 речи по реду. Користите графике, анимације, или звук суда где могу да постигну адекватни нагласак. Кључ је на «нагласаку». Имајте у виду да је ваш садржај заправо најважнији аспект ваше презентације. Ако знате да целокупан садржај не можете ставити на слајдове, ВИ (који заправо вршите презентацију) сте најважнији играч у игри. Све чиме ви умањујете утисак, утиче и на кључне тачке презентације.

Ево неколико савета који ће вам помоћи да направите савршену презентацију.

- Држите се главних санс фонтова. Користите различите стилове, боје, или величине (нпр. болд, италики) да бисте оставили утисак.
- Италики фонтове користите умерено, јер се тешко читају. Италики је намњен стварању пауза – немојте претеривати у њима.
- Јасно насловите сваки слајд.
- Користите веће фонтове/или различите боје за наслове текста.
- Не оптерећујте очи. Увек користите бели текст на тамој подлози или тамни текст на светлој подлози. Никада не користите белу позадину у тамој просторији.
- Минимизирјте текст када пројектујете табеле иили графике. Пустите нека графике говор саме за себе. Користите текста довољно само за обележавање графике.
- Користите боје са јаким контрастима (бели или светли текст на плавој или црној позадини) ради постизања максималног ефекта.
- Користите хоризонтални образац као противтежу вертикалном. То публици олакшава да прочита дужи текст.

Емоције:

Емоцијална реакција коју производи врста слова за презентацију.

Слова намењена презентацији нуде широки избор облика, варирајућих од званичних до небавезних, од ауторативних до неформалних. Један од кључних изазова при избору одговарајуће врсте је избор оне која одговара публици и поруци коју желите да пренесете. Изберите она слова која у публици производе жељену емоционалну реакцију -- не само ону која се визуелно обраћа.

Читљивост :

Лакоћа којом публика чита слова.

Нека врста слова су читкија од других. Уопште, слова са већом висином -х се лакше читају од оних са мањом висином -х. Висина -х се односи на величину малих слова (самогласника + х). Висина -х варира у различитим врстама слова. Главни типови фонтова са већом висином – х је генерално лакше читати јер су слова «светлија» -- садрже више просотра.