

PROCENA POSTOJEĆIH SISTEMA/ MEHANIZAMA ZA VREDNOVANJE I UTICAJ OBUKA U OBLASTI LJUDSKIH PRAVA

PREPORUČENE METODOLOGIJE
I ALATI



Finansirano
od strane Evropske
unije i Saveta Evrope



COUNCIL OF EUROPE



Implementirano
od strane Saveta Evrope

Procena postojećih sistema/mehanizama za vrednovanje i uticaj obuka u oblasti ljudskih prava¹

Preporučene metodologije i alati

Pripremila Ivana Roagna
međunarodna ekspertkinja

Februar 2021.

Prevedeno sa engleskog jezika

¹ Ovaj dokument izrađen je u saradnji sa Školom za obuku u pravosuđu Albanije, Centrom za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu Crne Gore, Pravosudnom akademijom Republike Srbije i Akademijom za sudije i tužioce Severne Makedonije.

Procena postojećih sistema/mehanizama za vrednovanje i uticaj obuka u oblasti ljudskih prava Preporučene metodologije i alati

Ovaj izveštaj je izrađen uz finansijsku podršku Evropske unije i Saveta Evrope. Stavovi izraženi u njemu ni na koji način ne izražavaju zvanične stavove Evropske unije ili Saveta Evrope.

Dozvoljena je reprodukcija delova ove publikacije (do 500 reči), osim za komercijalne svrhe, pod uslovom da je integritet citiranog teksta očuvan, da se citirani tekst ne koristi van konteksta, da ne pruža nepotpune informacije ili na drugi način dovodi čitaoca u zabludu u vezi sa prirodom, predmetom i sadržajem teksta. Nužno je uvek navesti izvor na sledeći način "© Savet Evrope, 2021". Sve ostale zahteve koji se odnose na reprodukciju/prevod celokupnog dokumenta ili njegovih delova treba uputiti Direktoratu za komunikacije, Savet Evrope (F-67075 Strasbourg Cedex or publishing@coe.int).

Ostale upite u vezi sa dokumentom adresirati na Odsek za primenu standarda iz oblasti ljudskih prava, pravde i pravne saradnje Saveta Evrope. Odsek za primenu standarda iz oblasti ljudskih prava, pravde i pravne saradnje
Avenue de l'Europe F-67075 Strasbourg Cedex, France
Tel. +33 (0)3 88 41 20 00
E-mail: Horizontal.Facility@coe.int

Dizajn korica: 3M Makarije doo Podgorica

Fotografija na korici: ©Shutterstock

© Savet Evrope, februar 2021. Sva prava zadržana.
Licencirano Evropskoj uniji pod uslovima.

Štampa: 3M Makarija doo Podgorica

Spisak skraćenica		7
Uvod		9
1.	Osnovne informacije o Projektu	9
2.	Metodologija	10
3.	Kako koristiti ovaj izveštaj: Struktura i preporuke	10
Vrednovanje obuke u oblasti ljudskih prava – Konceptualni okvir		13
4.	Definicije	13
5.	Modeli koji su izabrani kao paradigma	13
6.	Korišćeni model	16
7.	Integrisanje Kirkpatrickovog alata za vrednovanje u pojednostavljeni CKP	16
Vrednovanje obuke iz oblasti ljudskih prava – Praksa JTC		17
8.	Metodologija prikupljanja podataka	17
9.	Mandat korisničkih ustanova	17
10.	Vrednovanje tokom faze planiranja i projektovanja: postojeće stanje stvari	17
10.1	Vrednovanje tokom faze planiranja i projektovanja: Izazovi	19
10.2	Preporuke (R) za vrednovanje tokom planiranja i projektovanja	21
11.	Vrednovanje tokom faze organizacije/sprovođenja obuke: postojeće stanje	22
11.1	Vrednovanje tokom faze organizacije/sprovođenja obuke: izazovi	22
11.2	Preporuke (R) za vrednovanje u fazi organizacije/sprovođenja obuke	24
12.	Naknadno vrednovanje: postojeće stanje	25
12.1	Preporuke (R) za naknadno vrednovanje	25
13.	Zaključci	26
14.	Dodatne preporuke (R)	26
Metodologija i alati za vrednovanje		28
Integrisanje alata za vrednovanje u model CKP i ciklus obuke		28
Projektovanje i planiranje		31
	Alat br. 1 – Rezultati prethodnih vrednovanja korišćeni tokom daljeg praćenja	31
	Alat br. 2 – Rezultati prethodnog formativnog vrednovanja	31
	Alat br. 3 – Okvir obuke (funkcionalno za alat br. 5)	32
	Šablon 3 – Okvirni šablon obuke za instruktore	34
Organizacija i sprovođenje		37
	Alat br. 4 – Jednostavni obrasci sa smajlijima /happy sheets (samo za organizaciju i logistiku)	37
	Šablon 4 – Primer jednostavnog obrasca sa smajlijima	37
	Alat br. 5 – Upitnik	38

Šablon 5 – Šablon za upitnik o vrednovanju stepena zadovoljstva	38
Alat br. 6 – Izvestilac	42
Smernice za izvestioca	42
Alat br. 7 – Analitički razgovor sa instruktorima	42
Primena: Početna i stalna obuka	43
Alat br. 8 – Posmatranje obuke	43
Šablon 8 – Šablon za posmatranje	44
Alat br. 9 – Upitnik	46
Šablon 9 – Upitnik	46
Alat br. 10 – Izvestilac	47
Alat br. 11 – Ulazni i izlazni testovi	47
Šablon 11 – Šablon za ulazne i izlazne testove	47
Alat br. 12 – Praktična vežba	48
Šablon 12 – Praktična vežba	48

Dalje praćenje	51
Alat br. 13 – Praktična vežba	51
Alat br. 14 – Fokus grupe	51
Šablon 14 – Šablon za prikupljanje podataka za polaznike fokus grupe	53
Alat br. 15 – Naknadni upitnik (upitnik za dalje praćenje)	53
Šablon 15 – Naknadni upitnik	54
Alat br. 16 – Fokus grupe	55
Šablon 16 – Šablon za prikupljanje podataka za fokus grupu koja obuhvata druge aktere (civilno društvo, novinare, advokate i druge profesionalce u pravosuđu, korisnike sudova itd.)	55

Spisak izvora	57
----------------------	----

Spisak skraćenica

CKP (CCI)	Ciklus kontinuiranog poboljšanja (<i>Cycle of Continuous Improvement</i>)
SE (CoE)	Savet Evrope (<i>Council of Europe</i>)
EK (EC)	Evropska komisija (<i>European Commission</i>)
EJTN	Evropska mreža za obuku u pravosuđu (<i>European Judicial Training Network</i>)
EU	Evropska unija (<i>European Union</i>)
HELP	Obrazovanje u oblasti ljudskih prava namenjeno pravnicima praktičarima (<i>Human Rights Education for Legal Professionals</i>)
IPA	Instrument pretpristupne pomoći (<i>Instrument for Pre-Accession Assistance</i>)
JTC	Centar za pravosudnu obuku (<i>Judicial Training Centre</i>)
CU (LO)	Cilj učenja (<i>Learning Objective</i>)
OHCHR	Kancelarija Visokog komesara za ljudska prava (<i>Office of the High Commissioner for Human Rights</i>)
UN	Ujedinjene nacije (<i>United Nations</i>)

1. Osnovne informacije o Projektu

U okviru zajedničkog programa Evropske unije (EU) i Saveta Evrope (SE) za Zapadni Balkan i Tursku, „Horizontal Facility“, SE sprovodi Regionalni projekat posvećen jačanju kapaciteta ustanova za obuku u pravosuđu u pogledu kvaliteta i održivosti (u daljem tekstu: Projekat), čiji je cilj poboljšanje kvaliteta pravosudnog sistema kroz usaglašen pristup u vrednovanju i proceni obuke u oblasti ljudskih prava koja se organizuje u zemljama zapadnog Balkana.

Komite ministara Saveta Evrope je 2017. godine ukazao na to da nacionalne ustanove za obuku sudija i tužilaca u državama članicama u praksi ne poseduju održivu i primenljivu metodologiju i alate neophodne za procenu delotvornosti i uticaja obuka.¹

Cilj ovog projekta je pružanje podrške centrima za obuku u pravosuđu (JTC)² u Albaniji, Crnoj Gori, Severnoj Makedoniji i Srbiji tako što će omogućiti da se ojačaju njihove kompetencije u teoriji i praksi obrazovne procene i tako što će im na kraju obezbediti alate koji su:

- Delotvorni za procenu uticaja početne obuke na polaznike;
- Sposobni da ojačaju kapacitete JTC za organizaciju i pružanje kvalitetnih obuka;
- Metodološki ispravni i pouzdani;
- U potpunosti integrisani u ciklus obuke;
- Korisni i laki za korišćenje;
- Održivi.

Ovaj projekat je čvrsto utemeljen na zaključcima koji su relevantni za obim aktuelnog rada, a utvrđeni su u najnovijim izveštajima o napretku koje je Evropska komisija (EK) sačinila za svaku pojedinačnu zemlju. Kada je reč o u Izveštaju za Albaniju iz 2019,³ EK uočava da se, uprkos izvesnim poboljšanjima, *“Škola i dalje veoma oslanja na podršku donatora i ima ograničen kapacitet u smislu prostorija, akademskog osoblja i kvalifikovanih specijalizovanih instruktora. Takođe je potrebno da se razvije strukturisana procena potreba i odgovarajući mehanizam za vrednovanje kako bi se osnažila ukupna delotvornost Škole pomoću primerenijih finansijskih i ljudskih resursa.”*

U Izveštaju o napretku Crne Gore za 2019, EK ističe da *“autonomno i samoodrživo funkcionisanje Centra još nije zagantovano, a ostaje i da se dalje poboljšaju administrativni i stručni kapaciteti Centra. Mere za poboljšanje kapaciteta Centra za identifikovanje potreba za obukom i promovisanje obuka su u toku, ali je potrebno još raditi na tome. Centar treba da bude proaktivan u tom smislu i treba da jača saradnju sa Sudskim savetom i Tužilačkom savetom i drugim relevantnim akterima.”*

Konačno, u izveštaju o napretku Srbije za 2019,⁴ EK priznaje da su *“pripremljeni neki strateški interni dokumenti, kao što su priručnici i smernice za ocenjivanje mentora i pravila za ocenjivanje stalne obuke.”* Međutim, EK zaključuje da je *“potrebno usvojiti višegodišnji plan rada za pravosudnu obuku.*

1 <https://rm.coe.int/dh-sysc-2017-001-proposals-concerning-rec-2004-4/1680714642>, page 10.

2 Radi lakšeg snalaženja u tekstu, sve korisničke ustanove, bez obzira na svoj zvanični naziv, označene su kao JTC.

3 <https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20190529-albania-report.pdf>.

4 <https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20190529-montenegro-report.pdf>.

Mehanizam kontrole kvaliteta, koji redovno i delotvorno procenjuje uticaj pružene obuke tek treba da se uspostavi. Ukupno uzev, ne postoji sistematski pristup stručnom usavršavanju kroz obuku pravosudnog kadra. Čeka se na dalje unapređenje unutrašnjih kapaciteta i organizacije Pravosudne akademije." U Izveštaju se, takođe, konstatuje da "treba poboljšati kvalitet programa početne i stalne obuke koju pruža Pravosudna akademija. Obuka treba bolje da odgovori na stvarne potrebe, na primer, tako što će se usredsređivati na pravosudne veštine i etičke vrednosti, uključujući ulogu sudije u demokratskom društvu [...] Aktivnosti na planu stalne obuke, koje takođe zahtevaju napore u pogledu koordinacije kako bi se izbeglo preklapanje, još uvek u velikoj meri zavise od različitih donatora. Treba ojačati saradnju između Pravosudne akademije i Visokog saveta sudstva (VSS). Pripremljeni su neki strateški interni dokumenti, kao što su priručnici i smernice za ocenjivanje mentora i pravila za ocenjivanje stalne obuke. Nova baza podataka omogućava lakši pristup sudskoj praksi Evropskog suda za ljudska prava koja se odnosi na Srbiju. Potrebno je usvojiti višegodišnji plan rada za pravosudnu obuku."

Koraci koje predviđa Projekat i koji su, po svemu sudeći, sposobni da odgovore na neke od izazova na koje je ukazano u gore navedenim izveštajima EU, jesu sledeći:

1. Razviti smernice za sprovođenje procene postojećih sistema/mehanizama;
2. Sprovesti osnovnu procenu postojećih sistema/mehanizama;
3. Razviti metodologiju za vrednovanje i procenu uticaja obuke u oblasti ljudskih prava;
4. Razviti detaljne preporuke za centre za pravosudnu obuku;
5. Predstaviti metodologiju i preporuke tokom regionalnog skupa koji će biti organizovan sa predstavnicima relevantnih centara za pravosudnu obuku;
6. Organizovati poludnevnu obuku o postojećim onlajn alatima u sklopu nekog regionalnog događaja.

2. Metodologija

Ovaj izveštaj predstavlja konkretan rezultat predviđen za korake 2–4 Projekta i zasnovan je na standardizovanim podacima koje su prikupili nacionalni eksperti na osnovu popisnog formulara razvijenog u sklopu koraka br. 1. Sve te informacije i inpute prikupili su nacionalni eksperti koji su takođe imali neposredan kontakt s predstavnicima relevantnih JTC. Svi ti podaci su potom dostavljeni međunarodnom ekspertu. Predočeni podaci su upoređeni, kad god je to bilo moguće, sa informacijama koje su bile uvrštene u izveštaje EU o napretku zemlje za 2018. i 2019. godinu. Preporuke i predložena metodologija za procenu uticaja obuke u oblasti ljudskih prava poboljšani su i zahvaljujući tome što je analiziran jedan broj radova rađenih u okviru različitih organizacija, počev od EU preko UN do EJTN, a sve njihove reference unete su u Izveštaj.

Svi eksperti žele da izraze zahvalnost svim kolegama s kojima su se susreli, ili s kojima su kontaktirali, na vremenu koje su im posvetili i saznanjima koja su im preneli za dobrobit Projekta.

3. Kako koristiti ovaj izveštaj: Struktura i preporuke

Pre nego što nastavimo dalje, važno je da razjasnimo da je svrha ovog rada dvostruka: s jedne strane, njime se nastoji čitaocima pružiti alat koji je spreman za korišćenje, fleksibilan, prilagodljiv i jednostavan i koji podržava centre za pravosudnu obuku (JTC) u obavljanju njihovih zadataka na planu vrednovanja koje oni, barem delimično, već obavljaju; s druge strane, svrha je ove procene da centrima za pravosudnu obuku pruži nove inspiracije, perspektive i ideje o tome kako da maksimalno iskoriste svoje napore. Obrasci i alati su ovde prilično detaljno predstavljeni. Svaki pomenuti alat je već obilato korišćen u raznim institucijama za obuku širom sveta i njegov opis je

propraćen smernicama i savetima o tome kako ga na najbolji mogući način primeniti, što olakšava njegovu upotrebu. Međutim, odluke o tome koji alat i na koji način treba koristiti zahteva dodatna razmatranja koja će sprovesti obrazovni pravosudni centri. Oni su ti koji će doneti konačnu odluku o tome koja strategija najbolje odgovara njihovom okruženju. Izazovi koji su inherentni predloženoj metodologiji ne bi trebalo da se smatraju valjanim izgovorom i opravdanjem za to da *JTC* ostanu u svojoj zoni komfora, ne prekoračujući njene granice.

Metodologija koja je ovde razvijena primenjuje se na vrednovanje kvaliteta i uticaja kako početne, tako i trajne obuke koju organizuju *JTC* i ukazuje na to koji alati ponajviše odgovaraju različitim vrstama obuke. Važno je razjasniti da se rad koji je ovde predstavljen ne odnosi na vrednovanje priprema, niti na vrednovanje kapaciteta polaznika obuke, na primer za potrebe njihovog imenovanja na pravosudne funkcije, kao što je slučaj sa početnom obukom, niti se odnosi na njihovo ocenjivanje. Ove aktivnosti se bave pitanjima koja se odnose na nezavisnost sudstva, vladavinu prava i pristup pravosudnom sistemu koji nisu predmet ove diskusije. Ova ograda je važna da bi se razjasnilo da preporuke koje su ovde iznete nisu ni u kakvoj koliziji s drugim smernicama o vrednovanju koje *JTC* možda već poseduju, na primer sa onim smernicama koje je razradila Evropska mreža za obuku u pravosuđu (*EJTN*), kod koje je vrednovanje početne obuke takođe usmereno ka utvrđivanju podobnosti kandidata za pravosudnu funkciju. Tako, na primer, ovaj rad sugerise da ulazni i izlazni testovi kojima je cilj merenje povećanja znanja (Kirkpatrick nivo 2) budu anonimni jer je težište stavljeno na delotvornost obuke, a ne na kapacitet polaznika u smislu njihovog imenovanja na pravosudnu funkciju, ili u smislu ocenjivanja njihovog rada. U svakom slučaju, sasvim je očigledno da sredstva koja se predlažu u ovom radu kao sredstva pogodna za vrednovanje učenja (tj. stečenog znanja) ostaju sasvim na površini i ni u kom slučaju se ne mogu uporediti sa ocenom koja se temelji na kompetencijama i daje u sklopu procesa stupanja u pravosudnu profesiju.

Struktura ovog izveštaja je takva da on sadrži opšti pregled konceptualnog okvira koji se odnosi na vrednovanje obuke u oblasti ljudskih prava i potom opisuje dva modela vrednovanja koji se koriste kao paradigma. To su Kirkpatrickov model (*Kirkpatrick*), verovatno najpopularniji i najšire primenjen model za vrednovanje obuke⁵ i Ciklus kontinuiranog poboljšanja (*CKP*), kružni model vrednovanja koji predlaže Kancelarija UN Visokog komesara za ljudska prava (*OHCHR*). Ovaj izveštaj ne pretenduje na to da predstavlja akademski ili teorijski rad. Modeli koji su predstavljeni izabrani su na osnovu informacija i podataka koje su od *JTC* prikupili nacionalni eksperti, u kombinaciji sa ekspertizom i praktičnim znanjem njegove autorke. Na kraju je predstavljen model koji se koristi za potrebe predstavljene metodologije, tj. pojednostavljeni *CKP* koji takođe integriše i Kirkpatrickov model.

Izveštaj se nastavlja tako što se predstavlja aktuelna situacija u vezi s naporima koje su na planu vrednovanja preduzeli analizirani *JTC* u svakoj razmatranoj fazi obuke – fazi planiranja i projektovanja, organizacije i primene, kao i u fazi daljeg praćenja, sve na osnovu podataka koje su predočili nacionalni eksperti. Naročito se ukazuje na izazove uočene u svakoj fazi razvoja. Pitanja koja su upućena različitim *JTC* i odgovori koje su na njih dali nacionalni eksperti, na osnovu zaključaka ovog izveštaja, uključena su u dokument koji je dostupan na HFII - Judicial training

⁵ Kirkpatrickov model razvio je i predstavio Don Kirkpatrick 1959. godine. Ostali modeli vrednovanja obuhvataju model CIRO (konkret, input, rezultat, ishod/autput) koji su tokom sedamdesetih godina 20. veka razvili Peter Vor (*Peter Warr*), Majkl Berd (*Michael Bird*) i Nil Rakam (*Neil Rackham*); model ROI (*Return on Investment* – stopa povraćaja investicija) u isto to vreme razvio je Džek Filip (*Jack Phillips*) proširivši Kirkpatrickov model tako što mu je dodao i peti nivo koji omogućuje da se sprovede analiza rentabilnosti, tj. odnos troškova i dobiti da bi se utvrdila vrednost obuke; Kaufmanov model nivoa učenja (*LOL – Levels of Learning*), koji takođe dodaje peti nivo Kirkpatrickovom modelu analizirajući posledice po društvo i klijenta; tu je i model *KPMT*, koji su razvili Kerns (*Kerns*) i Miler (*Miller*). U novije vreme pojavili su se i Brinkerhofov (*Brinkerhoff*) Metod uspešnog slučaja (*Success Case Method – SCM*), Andersonov model vrednovanja učenja, Talhejmerov (*Thalheimer*) metod vrednovanja transfera učenja (*LTEM*). Ostali modeli koji nemaju nikakve veze sa Kirkpatrickovim jesu Pulijeva (*Pulley*) evaluacija responsivnosti, Njubijeva (*Newby*) evaluacija konteksta i Preskilovo i Toresovo (*Preskill, Torres*) evaluaciono istraživanje. Imajte na umu da navedeni spisak nije iscrpan.

institutes for Quality and Sustainability (coe.int) (HFII – Ustanove za pravosudnu obuku u pogledu kvaliteta I održivosti).

Na temelju svih tih nalaza date su konkretne preporuke upućene korisničkim ustanovama, koje predstavljaju svojevrsnu mapu puta i za buduću tehničku pomoć. Preporuke se dele na dve kategorije: ključne i dodatne. U prvu kategoriju spadaju one preporuke za koje se sugerije da budu primenjene bez odlaganja. Kod izrade Nacrta preporuka naročitu pažnju smo obratili na formulisanje predloga koji su praktični, realistični, ostvarljivi, održivi i jeftini. Preporučeni koraci ne zahtevaju da se menja zakonodavstvo, niti da se menja struktura korisnika. Ne mogu se sve preporuke u podjednakoj meri primeniti na sve *JTC* jer u nekima se možda već primenjuju procedure koje su u skladu s navedenim preporukama. Međutim, ne može se sakriti da za valjanu primenu i sprovođenje tih preporuka može biti potrebno odgovarajuće mentorstvo. Prednost toga što se prate *JTC* u sprovođenju tih preporuka jeste i to što omogućuje da se alati i metodologija prilagođavaju konkretnim potrebama *JTC* i na taj način jemči da njihovo praktično sprovođenje neće biti samo površni, kozmetički poduhvat.

Važno je naglasiti da se ne mogu sve preporuke podjednako primeniti na sve *JTC* jer se u nekima od njih možda već primenjuju procedure koje su u skladu sa onim što je ovde preporučeno. Međutim, iako stvari tako stoje, ipak treba pažljivo odvagati i razmotriti preporuke jer to može podstaći da se razmisli o postojećoj praksi i sektorskim politikama, kako bi se obezbedilo da sve mere koje se primenjuju u potpunosti odgovaraju logičkoj osnovi preporuka, ne samo teorijski nego i praktično.

Na osnovu ključnih preporuka, predlažu se metodologije i alati koji su funkcionalni za iniciranje ili jačanje kapaciteta *JTC* za vrednovanje obuke u oblasti ljudskih prava na nacionalnom nivou, što obuhvata sve faze ciklusa obuke. Oni su formulisani kao plod razmene mišljenja sa relevantnim akterima, čiji se inputi reflektuju u konačnoj vrednosti dokumenta, kako bi osiguralo da nacionalne institucije ovladaju tom metodologijom. Ovaj izveštaj se nastavlja detaljnim predstavljanjem svih preporučenih alata, koji se povezuju sa trima fazama pojednostavljenog modela *CKP*. Preporučene akcije ne treba da zamene različite aktivnosti na planu vrednovanja koje se trenutno koriste u *JTC*: umesto toga, na te nove, preporučene akcije treba gledati i koristiti ih kao komplementarna sredstva koja mogu da ojačaju i dodatno usavrše napore koje *JTC* trenutno ulažu u vrednovanje u svakoj fazi ciklusa obuke. Ta sredstva treba da se koriste u neposrednom učenju, tj. u direktnom kontaktu sa polaznikom. Ona se, međutim, mogu lako prilagoditi i učenju na daljinu ili kombinovanom učenju, naročito kada se pređe na onlajn resurse.⁶ Imajući na umu praktične implikacije vrednovanja, dati predlog razjašnjava da vrednovanje nije cilj samo po sebi, nego služi neprestanom poboljšanju uticaja aktivnosti koju obavljaju razni *JTC*. Preciznosti radi, treba istaći da pristup i alati, odnosno sredstva koja su ovde predstavljena nisu ni iscrpna, ni jedina. Alati koji se koriste u svakoj fazi mogli bi se, na primer, lako pojačati. Osim toga, razmere njihove primene mogu se razlikovati zavisno od kapaciteta i resursa onih koji ih primenjuju. Pošto je prioritetni cilj ovog rada bio da se iznese jedan realističan plan, ovde su predstavljeni samo oni alati koji su praktični i koji se mogu lako primeniti. Ništa ne sprečava nijedan *JTC* da pristupi složenijoj i usavršenijoj arhitekturi vrednovanja ,onda kada mu okolnosti to budu dozvolile.

Izveštaj takođe sadrži i nekoliko preporuka opšte prirode, od kojih su neke upućene i Savetu Evrope. One se mogu iskoristiti za podsticanje budućih diskusija o tome kako ojačati kapacitet i rezultate rada *JTC* kada je reč o vrednovanju organizovanih i sprovedenih obuka, u oblasti ljudskih prava, ali i u drugim oblastima.

⁶ Specifičnosti onlajn obuke mogu se naći u priručniku EJTN za metode pravosudne obuke namenjene učenju na daljinu, koji je objavljen u decembru 2020. i dostupan je na adresi:
<http://www.ejtn.eu/Documents/About%20EJTN/Distance%20learning%20Handbook.pdf>

4. Definicije

Pre no što pređemo na suštinsku procenu dobijenih podataka, čini se da je na ovom mestu primereno podsetiti na definiciju vrednovanja obuke u oblasti ljudskih prava koja je korišćena za procenu informacija dobijenih od nacionalnih JTC.

Kako je navedeno u publikaciji UNHCHR-a *Vrednovanje aktivnosti obuke u oblasti ljudskih prava: Priručnik za ocenjivanje edukatora u oblasti ljudskih prava*, **vrednovanje obuke iz oblasti ljudskih prava može se definisati kao „sistematska aktivnost koja se koristi za:**

- **Prikupljanje informacija o razmerama promena na nivou pojedinca, organizacije/grupe i šire zajednice/društva koje vode ka većem poštovanju ljudskih prava i koje se mogu razumno povezati sa datom obrazovnom intervencijom;**
- **Pružanje podrške odlukama o tome kako poboljšati delotvornost aktivnosti i ponuda na planu obuke u oblasti ljudskih prava.”⁷**

Nema sumnje da vrednovanje uticaja obrazovanja ili obuke profesionalaca u oblasti ljudskih prava predstavlja složenu operaciju na koju suštinski utiču politički, ekonomski i socijalni činioci. Česti izazovi s kojima se suočavaju akteri koji treba da sprovedu to vrednovanje obuhvataju nedostatak resursa i iskustva na tom planu, kao i činjenicu da se u toj oblasti promene ne mogu meriti samo sa stanovišta znanja i veština nego i sa stanovišta promena u ponašanju i stavovima. Osim toga, sve te stvari se zbivaju u različitim vremenima, ne samo pojedincima nego i organizaciji/grupi i široj zajednici/društvu.

5. Modeli koji su izabrani kao paradigma

U literaturi postoji izvestan broj modela za vrednovanje obuke. Za potrebe ovog rada odabrana su dva modela kao paradigme. To su Kirkpatrikov model vrednovanja obuke i Ciklus kontinuiranog poboljšanja. Metodologija EJTN za vrednovanje pravosudne obuke, koju su ranije koristili JTC, svodi se na Kirkpatrikov model;⁸ nasuprot tome, Kancelarija Visokog komesara za ljudska prava predlaže pristup evaluaciji aktivnosti na planu obuke iz oblasti ljudskih prava koji kombinuje oba navedena modela. Iako ne postoji jedan jedinstven recept za vrednovanje u celini (a još manje postoji kada je reč o vrednovanju obuke iz oblasti ljudskih prava), ovaj rad je ipak bliži toj drugoj navedenoj opciji. Taj izbor se zasniva na činjenici da kada spojimo te dve teorije, možemo delimično da koristimo iste alate koji su predviđeni za vrednovanje jedinstvenih sesija obuke i u kontekstu upravljanja programom i vrednovanja programa, čime se resursi maksimalno iskorišćuju. Zaista, informacije koje se prikupe na četiri nivoa Kirkpatrikovog modela mogu potpomoći da se donesu odluke u kontekstu projektovanja i sprovođenja programa obrazovanja za profesionalce, što je i *raison d'être* svih korisnika JTC. Na taj način, iako je težište ovog rada stavljeno na vrednovanje obuke u oblasti ljudskih prava koju organizuju JTC, razmišljanja koja se ovde navode mogu imati šire polje primene. To znači da ona mogu biti primenjena i van okvira obuke ljudskih prava; time je moguće obezbediti pojačani uticaj ukupnog rada JTC. U takvim slučajevima, razume se, rezultati će biti maksimalno pojačani.

⁷ Kancelarija Visokog komesara za ljudska prava, <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf>, 17.

⁸ Vidi, na primer, EJTN Judicial Training Methods. Guidelines for Evaluation of Judicial Training Practices and EJNT Handbook on Judicial Training Methodology in Europe. Više resursa koje je razvila EJTN dostupno je na: <http://www.ejtn.eu/en/>.

Kirkpatrikov model

Kirkpatrikov model, poznat i kao model na četiri nivoa ili četvorostepeni model, obuhvata četiri nivoa vrednovanja učenja. Ti nivoi su predmet dalje razrade u „Kirkpatrikovom modelu za novi svet“, koji se pojavio u novije vreme. Nova objašnjenja označena su zvezdicom (*).⁹

Sledi ilustracija nivoa i onoga što se može meriti u svakoj fazi:

Nivo 1. Reakcija (K1)

Reakcija - šta su polaznici mislili i osećali o obuci i o svome učenju.
Angažovanje* - način na koji su polaznici aktivno uključeni i na koji doprinose iskustvu učenja.
Relevantnost* - mogućnost koju polaznici imaju da u svome radu primene onu što su naučili.

Nivo 2. Učenje (K2)

Učenje - povećan kapacitet stečen zahvaljujući obuci, koji se razlaže na:
Znanje ("Ja to znam.")
Veštine ("To mogu sad odmah da uradim.")
Stav ("Verujem da će ovo biti korisno učiniti na poslu.")
Samouverenost* ("Mislim da to mogu da uradim u poslu.")
Posvećenost* ("Nameravam to da uradim na poslu.")

Nivo 3. Ponašanje/ Transfer (K3)

Ponašanje/transfer - stepen ili razmere poboljšanja u ponašanju i sposobnosti i sprovođenju/primeni.
Required Drivers - procesi i sistemi koji osnažuju, ohrabruju i nagrađuju ispoljavanje presudno važnih ponašanja u poslu.

Nivo 4. Uticao (K4)

Uticao - dejstvo koje na širu zajednicu imaju postupci polaznika obuke.
Vodeći pokazatelji - kratkoročna zapažanja i mere koje ukazuju na to da su ključno značajna ponašanja na dobrom putu ka stvaranju pozitivnog uticaja na željene rezultate.

⁹ Adaptirano sa <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-New-World-Kirkpatrick-Model>.

Ciklus kontinuiranog poboljšanja (CKP)

Ciklus kontinuiranog poboljšanja (CKP), s druge strane, predstavlja kružni model vrednovanja, prema kome se sistematsko vrednovanje odvija u četiri faze kako bi se obezbedilo kontinuirano pojačavanje ukupnog programa obuke. Četiri faze vrednovanja u modelu CKP koincidiraju sa četiri glavne faze u životnom ciklusu obrazovnog programa. Taj model naglašava da vrednovanje treba da postane sastavni deo ciklusa planiranja i projektovanja obuke. Drugačije rečeno, vrednovanje ne treba tumačiti kao zasebnu aktivnost koju treba sprovesti na kraju ciklusa obuke, već kao na sastavni činilac tog ciklusa koji se sve vreme ostvaruje.



Izvor: Timothy J. Newby et al., „Evaluating the instructional process” („Vrednovanje procesa obučavanja”) u *Instructional Technology for Teaching and Learning* (Njujork, Prentice Hall, 1996), citirano u OHCHR’s *Evaluating Human Rights Training Activities: A Handbook for Human Rights Educators Evaluation*, 2011 (Vrednovanje aktivnosti obuke u oblasti ljudskih prava: Priručnik za vrednovanje instruktora), str. 25, dostupno na: <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf>.

6. Korišćeni model

Za potrebe ovog rada predlaže se pojednostavljena verzija CKP. U ovoj verziji spojene su faza planiranja i faza projektovanja (dizajna) da bi se bolje odrazio redovni tok rada *JTC*. Vrednovanje je u potpunosti integrisano, a alati koji su predloženi lako se mogu povezati sa različitim nivoima Kirkpatrikovog modela. Zajedničko korišćenje ta dva modela daje kao rezultat sveobuhvatan teorijski okvir za razvoj i sprovođenje vrednovanja obuke (iz oblasti ljudskih prava) i to tako da se proces vrednovanja smešta u širi kontekst projektovanja i sprovođenja programa i aktivnosti na planu obuke u oblasti ljudskih prava. Taj pojednostavljeni model takođe odgovara potrebi da se obezbede alati koji su jednostavni za korišćenje, kod kojih se vodi računa o ograničenim resursima kojima raspolažu *JTC*, maksimalno se koriste već stečena iskustva i ceo taj model je potpuno u skladu sa svakodnevnim zadacima s kojima su upoznati zaposleni u svakom *JTC*.

Pojednostavljena verzija CKP



7. Integrisanje Kirkpatrikovog alata za vrednovanje u pojednostavljeni CKP

Navedeni dijagram jasno ilustruje tesnu vezu koja postoji između Kirkpatrikovog modela i modela CKP; ta dva modela se međusobno ne isključuju, već mogu veoma dobro da se integrišu, takođe da bi se maksimalno koristili resursi i troškovi sveli na najmanju moguću meru. Da bi se sve to moglo lakše čitati, faze pojednostavljenog CKP predstavljene su redom kojim se sprovode. Međutim, važno je da imamo na umu kako se na početku svakog novog ciklusa obuke moraju uzeti u obzir rezultati prethodne obuke. To i jeste krajnja svrha vrednovanja – pružanje podrške odlukama o tome kako poboljšati delotvornost aktivnosti na planu obuke u oblasti ljudskih prava. Na dijagramu su pored svake faze ciklusa obuke pobrojani alati na koje svaki *JTC* može da se osloni kako bi se ispravno sprovedla evaluacija na tom nivou. Kada čitamo dijagram, moramo posebno obratiti pažnju na sledeće: redosled alata kako su pobrojani za svaku fazu CKP ne odgovara potpuno precizno redosledu po kome te alate treba koristiti za potrebe Kirkpatrikovog modela. Razlog je u tome što Kirkpatrikov nivo ne obuhvata kao takav fazu projektovanja i planiranja. Od svih navedenih alata, *JTC* već koriste neke alate, dok će im drugi predstavljati novinu. Ovaj rad sadrži detaljno objašnjenje svakog od tih alata.

8. Metodologija prikupljanja podataka

Da bi se obezbedio sveobuhvatan i dosledan pristup, razvijen je upitnik koji je omogućio da se evidentira postojeće stanje. Svaki nacionalni ekspert popunio je taj upitnik na osnovu informacija dobijenih od relevantnih JTC i dostavio je dopunske dokumente koji potkrepljuju ono što je navedeno u upitniku. Dobijeni odgovori mogu se naći na: HFII - Judicial training institutes for Quality and Sustainability (coe.int). Rezultati te ankete sažeti su na narednim stranicama u agregatnom vidu, budući da svi korisnici imaju sličnu praksu i suočavaju se sa sličnim izazovima, osim u nekoliko izuzetaka na koje će biti posebno ukazano.

Prikupljeni podaci analizirani su kroz prizmu dva gore navedena modela, pri čemu su uzeti u obzir pristupi vrednovanju, uključujući alate i metode koje su usvojile različite ustanove tokom faza planiranja i projektovanja, sprovođenja i daljeg praćenja. Institucionalni kapacitet za sprovođenje takvog vrednovanja nije dubinski analiziran.

9. Mandat korisničkih ustanova

Svi JTC koji koriste ovaj projekat zaduženi su za početnu i stalnu obuku sudija i tužilaca. Crnogorski JTC nudi početnu i stalnu obuku sudijama i tužiocima, ali i pripravnicima i pravnim savetnicima kroz specijalizovane programe. Pored toga, na osnovu više memoranduma o razumevanju, organizuju se obuke za šire ciljne grupe, kao što su notari, advokati, sudski pomoćnici i javni izvršitelji. Poseban program treninga za trenere organizuje se za predavače i instruktore (naročito u domenu ljudskih prava). I ostali JTC takođe organizuju obuku namenjenu širem krugu korisnika. Albanski JTC organizuje obuku i za tužioce, sudijske pomoćnike i savetnike. Na zahtev zainteresovanih ustanova, može organizovati i strukovnu obuku za sudije i tužioce, državne službenike i druge profesionalne pravnike u saradnji sa Visokim savetom sudstva i Visokim savetom tužilaštva. Slično tome, u Severnoj Makedoniji, JTC takođe nudi obuku sudijskom i tužilačkom osoblju, državnim službenicima i predstavnicima drugih pravničkih profesija. Srpski JTC ovlašćen je da obučava i predavače i mentore i da organizuje i sprovodi profesionalni razvoj i obuku sudskog i tužilačkog osoblja. Takođe, može organizovati i sprovoditi programe za izvršitelje, javne beležnike i njihove pomoćnike i pripravnike.

10. Vrednovanje tokom faze planiranja i projektovanja: postojeće stanje stvari

Prema modelu CKP, integrisanje vrednovanja u fazu planiranja i projektovanja obuhvata tri koraka. To su sledeći koraci:

1. Sprovođenje procene potreba za obukom kako bi se identifikovale potrebne promene;
2. Definisane rezultata i opisivanje željene promene;
3. Sprovođenje formativnog vrednovanja kako bi se povećala efikasnost akcije, na primer tako što će se angažovati eksperti za dati sadržaj obuke, kolege i polaznici na analizi i preispitivanju nastavnog materijala i drugih aspekata obuke.

Podaci koje su prikupili nacionalni eksperti ukazuju na to da svi JTC primenjuju, iako pomoću različitih metoda i na različitim nivoima, sva tri gore navedena koraka, što upućuje na to da

je vrednovanje integrisano u fazu planiranja i projektovanja. Procesi i alati koji su navedeni u nacionalnim izveštajima ukazuju, kako se čini, na to da su kontekst, uključujući i onaj sagledan iz perspektive ljudskih prava, kao i analize zadataka, u dovoljnoj meri sprovedeni. Činjenica da su u to uključeni različiti akteri obezbeđuje postojanje više različitih perspektiva.

Albanija

Podaci o potrebama za obukom prikupljeni su od sudija, ostalih aktera (kao što su Visoki savet sudstva i Visoki savet tužilaštva) i pritom su uzeti u obzir svi različiti projekti u kojima učestvuje *JTC*, kao i prioritete koji se navode u nacionalnim strateškim dokumentima i Akcionim planovima za pravosuđe, uz evaluacije i povratne informacije iz prethodnih kurseva. Nastavni plan i program za početnu obuku u oblasti ljudskih prava predstavlja odgovornost pedagoškog osoblja i eksperata zaduženih za tu temu i taj nastavni plan i program odobrava Nadzorni odbor *JTC*. U aktivnostima u domenu stalne obuke nastavni plan i program svake obuke zavise od konkretne teme obuke i od eksperata koji su u tu fazu uključeni.

Crna Gora

JTC svake godine analizira potrebu za daljim razvojem, na osnovu prikupljenih ulaznih podataka koje dobija od sudova, državnih tužilaca i strateških partnera (Sudskog saveta, Tužilačkog saveta, Ministarstva pravde, Notarske komore, Komore javnih izvršitelja, Policijske akademije i pojedinačnih ministarstava), uzimajući u obzir prioritete utvrđene u nacionalnim strateškim dokumentima u oblasti pravosuđa i akcionim planovima, i u to uključuje procene i povratne informacije dobijene tokom prethodnih kurseva. Pored toga, sprovodi se analiza relevantnog pravnog okvira, uz naročitu pažnju koja se pridaje izmenjenom i dopunjenom zakonodavstvu i noveliranim zakonskim odredbama. Programski savet *JTC* potom definiše nastavne planove i programe i za početnu i za stalnu obuku.

Severna Makedonija

Programski savet revidira program početne obuke prilikom sprovođenja uvodnog programa za svaku novu generaciju, a potom taj revidirani program usvaja Upravni odbor. Kada je reč o kontinuiranoj obuci, traže se ulazni podaci od sudova i tužilaštava, ministarstava i drugih relevantnih aktera. Pored podataka iznetih u Nacionalnom programu za usvajanje pravnih tekovina EU koji je sačinila Vlada Severne Makedonije, uzimaju se u obzir preporuke iznete u izveštajima o napretku koje je sačinila Evropska komisija, kao i u izveštajima drugih relevantnih međunarodnih organizacija i domaćih i međunarodnih NVO. Takođe se vrednuju i povratne informacije dobijene u vezi s prethodnim kursom, kao i komentari instruktora *JTC*. Dvogodišnji predlog koji na osnovu svega toga sačini *JTC* potom se šalje Kancelariji Višeg javnog tužilaštva i apelacionim sudovima, Vrhovnom sudu i državnom tužiocu da bi oni izneli svoje komentare. Na osnovu svega toga Programski savet *JTC* izrađuje završnu verziju Programa koju usvaja Upravni odbor *JTC*.

Srbija

JTC sprovodi godišnju analizu potreba za obukom na osnovu upitnika koje je sačinilo Odeljenje za istraživanje i unapređenje obrazovanja; taj upitnik se šalje svim sudijama, javnim tužiocima, zamenicima javnih tužilaca, pripravnicima, sudskim upraviteljima i sudskom i tužilačkom osoblju, komorama javnih beležnika i sudskih izvršitelja, Državnom pravobranilaštvu, Advokatskoj komori i organizacijama civilnog društva. Upitnik se iz godine u godinu stalno modifikuje i prilagođava na osnovu novostečenih uvida, a osim toga, on se bavi i drugim relevantnim

aspektima obuke (odabir obrazovnih metoda, organizacioni aspekti, didaktičke kompetencije predavača). Uz to, prošle godine su uvedene i fokus grupe, kao način kontrolisanja uzorka i alat za vrednovanje nalaza iz upitnika. Svi dobijeni podaci prosleđuju se Programskom savetu i programskim grupama (postoji Programska grupa za ljudska prava), koji potom definišu program nastave, a taj program na kraju usvaja Upravni odbor *JTC*.

10.1 Vrednovanje tokom faze planiranja i projektovanja: Izazovi

Iz formalne perspektive, čini se da su modeli koji se koriste za integrisanje vrednovanja u fazu planiranja i projektovanja dovoljni zato što se ponuđena obuka definiše nakon što se svi ulazni podaci (inputi) prikupe od mnoštva različitih aktera, što znači ne samo od korisnika projekata, i preispituju ih stručnjaci za materiju o kojoj je reč. Treba naglasiti da informacije koje su dostavili nacionalni eksperti ne omogućavaju da se proceni dubina vrednovanja čiji su rezultati uključeni u te faze. Međutim, to što su ti modeli dovoljni, ne znači da je dovoljan proces u celini. Postoje dva činioca koji, kako izgleda, posebno otežavaju vrednovanje u ovoj fazi: a) ograničen broj uključenih aktera; b) nepostojanje utvrđenih procedura i nedostatak podataka koji se odnose na transfer i uticaj sprovedenih obuka.

Kada je reč o tački a), može se uočiti sledeće: iako se institucionalni akteri u pravosuđu redovno konsultuju i uključuju u definisanje potreba i izradu programa obuke, samo mali broj *JTC* koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem prikuplja informacije od NVO i od krajnjih korisnika, uključujući širu javnost i druge profesionalne kategorije koje su redovno u kontaktu s pravosudnim sistemom (npr. advokate, socijalne radnike, predstavnike žrtava...). To je nedostatak koji je posebno relevantan, ako se ima na umu da je jedan od ciljeva obuke u oblasti ljudskih prava, pored prenosa znanja, podsticanje promene u vrednostima i stavovima. Proširenje auditorijuma koji bi trebalo da dostavi podatke *JTC*-u u fazi planiranja, kao i obezbeđivanje rodne ravnoteže sagovornika predstavlja, kako izgleda, ključ pomoću koga je moguće obezbediti da vrednovanje bude valjano uključeno u tu fazu.

Kada je reč o tački b), očigledno je da nedostatak informacija o transferu i uticaju obuke ne dopušta *JTC*-u da dodatno prilagodi i poboljša svoju ponudu u meri koja je potrebna. Stoga sprovođenje preporuka navedenih u fazi daljeg praćenja postaje suštinski važno ako se želi omogućiti *JTC*-u da se osloni na valjane podatke koje dostavljaju i polaznici i instruktori, odnosno predavači.

U fazi projektovanja, svi *JTC* uključuju eksperte za materiju o kojoj je reč i stručnjake za projektovanje programa. To, međutim, nije dovoljno da bi se postigli željeni standardi i zato se može ukazati na niz nerešenih pitanja. Prvo pitanje odnosi se na to što vrednovanje tokom faze planiranja i projektovanja ne zahteva samo da se suštinski poznaje predmetna materija, što je nesumnjivo, već zahteva i posebnu stručnost u oblasti dinamike obrazovanja odraslih i specifičnosti obuke iz oblasti ljudskih prava. Usled tih specifičnosti, postaje imperativ ne samo da se radi na razvoju veština i kompetencija već i na razvoju stavova, vrednosti i ponašanja. Naravno, promene se neće dogoditi odmah, budući da su vezane za duboko ukorenjena lična uverenja, a u velikoj meri će zavisiti od ovorenosti i volje učesnika da sopstvena uverenja ospore. Ipak, nezavisno od tih teškoća i tajminga rezultata (stavove je, na primer, lakše menjati nego vrednosti), obuka za poštovanje ljudskih prava mora obuhvatiti sve gore navedene ciljeve. Svi anketirani *JTC* uključuju perspektivu ljudskih prava (što, podrazumeva se, obuhvata rodnu ravnopravnost i zabranu da se vrši diskriminacija) u većinu kurseva, pored toga što nude i posebne sesije o odabranim temama. Ako se stvari sagledaju iz metodološke

perspektive, to znači da praktično svi kursevi treba da obuhvate i promene vrednosti i stavova kao ciljeve učenja.

Jačanje delotvornosti predložene obuke takođe prolazi kroz fazu metodoloških izbora (od osnovnih izbora, kao što su oni koji se odnose na ukupnu dužinu obuke i dužinu jednog radnog dana obuke, do složenijih pitanja, kao što je sadržaj obuke ili metodi koji su bolje prilagođeni željenim ciljevima učenja). Na osnovu prikupljenih podataka čini se da je definicija obuke prilično standardizovana (tj. obuka traje jedan, najviše dva dana u svim *JTC*) i imamo veoma malo informacija o tome koliko daleko idu organi koji donose odluke kada diskutuju o detaljima obuke, uključujući aspekte koji se odnose na rodnu ravnotežu kako polaznika, tako i instruktora, odnosno predavača. U većini slučajeva, odluke o tome kako primeniti obuku bivaju, kako se čini, prepuštene predavačima/facilitatorima, koji, po svemu sudeći, nisu dužni da predoče detaljne, standardizovane planove obuke, u kojima bi, na primer, naveli šta su konkretni ciljevi učenja, koje se metodologije obuke primenjuju i kakvi se ishodi očekuju. Iz izvesne perspektive to bi moglo da deluje smisljeno i razumno. S druge strane, međutim, takav izbor bi zahtevao da svi angažovani instruktori uistinu ovladaju načelima i dinamikom obrazovanja odraslih (ili takozvanom metodologijom *HELP*, koristeći ovde jezik Saveta Evrope), a to ne mora nužno uvek biti slučaj. Iz te perspektive, treba istaći da Albanija, Crna Gora, Severna Makedonija i Srbija ukazuju na to da se radi obezbeđenja održivosti i profesionalne ekspertize facilitatora organizuje obuka instruktora, ili da su predavači koje angažuje *JTC* pohađali posebnu obuku za predavače koju je organizovao *JTC* kako bi mogli da se angažuju u obrazovnim aktivnostima. Nije, međutim, moguće proceniti kvalitet i učestalost takvih kurseva. Pored toga, svi *JTC* ostavljaju otvorena vrata za angažovanje predavača koji ne ispunjavaju sve gore pomenute zahteve, posebno u specijalističkim oblastima. Iako je razumljivo da se oslanjaju na spoljne resurse, to ipak može sniziti standarde koji se primenjuju na zahteve za određenim stepenom veštine u oblasti obučavanja.

Na kraju, ali nikako i na poslednjem mestu po važnosti, treba podsetiti, iako je pohvalno to što se povratne informacije uzimaju u obzir prilikom procene potreba i utvrđivanja programa obuke, da su metodi vrednovanja koje primenjuju svi *JTC*, kako izgleda, ograničeni na reagovanje i, povremeno, na nivo učenja kako su ti nivoi identifikovani u Kirkpatrickovom modelu. Prema tome, ulazni podaci su ograničeni po svom obimu i dubini i izvesno je da ne pružaju smernice u pogledu nivoa delotvornosti obuke i šta treba razmotriti da bi se taj nivo poboljšao.

Kada je reč o donatorskim aktivnostima, može se reći sledeće: očigledno je da su spoljne obuke dobrodošle zato što proširuju katalog kurseva koje pružaju *JTC*. One, takođe, omogućavaju učesnicima da dođu u kontakt sa spoljnim instruktorima koji mogu uvesti nove ili različite metodologije obuke. To se onda može koristiti za poređenje i može u stvarnosti dovesti do toga da polaznici, u svojim procenama, traže one oblike obuke koji su u manjoj meri tradicionalni. Čini se, međutim, da su te inicijative koje pokreću donatori često predstavljene kao „gotovi paketi” koji se nude korisnicima. Na osnovu raspoloživih informacija nije moguće proceniti nivo učešća korisnika u fazi planiranja i projektovanja, što može biti i zbog toga što je vreme sprovođenja Projekta sasvim različito od trenutka kada oni saznaju za Projekat. Ipak, svi *JTC* silno nastoje da ovladaju tom inicijativom, mada na različitom nivou. Kada je, na primer, reč o Albaniji, jasno je rečeno da inicijative koje pokreću donatori moraju biti neposredno povezane s potrebama koje izraze krajnji korisnici obuka (učesnici u obukama), kao i da je predviđeno da u Projektu učestvuje barem jedan ekspert iz *JTC*. U Srbiji je za spoljne kurseve predviđen isti proces odobravanja, kakav je predviđen i za interne aktivnosti.

10.2 Preporuke (R) za vrednovanje tokom planiranja i projektovanja

Ključne preporuke – procena potreba za obukom

R1. Dok se čeka da se uspostavi i da počne adekvatno da funkcioniše odgovarajući sistem vrednovanja transfera i uticaja, čini se da je primereno da se JTC postaraju za to da se povratne informacije od polaznika prikupljaju preko fokus grupa (**vidi Alat 1. i 14, kao i R20**).

R2. Takođe treba organizovati fokus grupe instruktora (**vidi Alat 7. i R20**).

R3. Preko fokus grupa treba prikupljati i mišljenja civilnog društva (**vidi Alat 16. i R20**).

Dodatne preporuke – procena potreba za obukom

R4. Kratke elektronske ankete kojima je obuhvaćena velika grupa profesionalaca preko besplatnih anonimnih resursa (npr. SurveyMonkey.com, trainingcheck.com ili slično) mogu obezbediti širok obuhvat i omogućiti da se automatski prikupljaju i obrađuju odgovori o potrebama za obukom koji će poticati neposredno od polaznika.

Ključne preporuke – projektovanje nastavnog plana i programa

R5. Nastavni plan i program iz oblasti ljudskih prava ili komponenta ljudskih prava koja je ugrađena u sve tematske kurseve treba da budu definisani uz pomoć andragošskog osoblja i eksperata koji su ovladali načelima profesionalnog obrazovanja odraslih.

R6. Svaki JTC mora biti u stanju da računa na osoblje koje je dobro obučeno u oblasti upravljanja ciklusom obuke i koje će moći da primeni različite korake vrednovanja i aktivnosti praktičnog sprovođenja obuke, kao i da usmerava i podržava instruktore prilikom utvrđivanja svih podrobnosti programa obuke i okvira u kojima se obuka odvija.

R7. JTC treba da se oslanjaju samo na one instruktore/predavače koji su pohađali metodološku obuku. Idealno bi bilo da JTC redovno organizuju metodološku obuku. Takođe treba organizovati i dopunsku obuku za osvežavanje znanja i ažuriranje naučenog.

R8. Nastavni planovi i programi treba da budu definisani na osnovu okvirnog šablona obuke (alat 2, šablon 2.1) u kome su jasno pobrojani svi ciljevi učenja (zasnovani na identifikovanim potrebama za obukom), preporučene metodologije za ostvarivanje tih ciljeva, implikacije u domenu ljudskih prava koje treba posebno istaći, kao i pokazatelje koji se koriste za merenje, barem kratkoročno, kako te ciljeve postižu i polaznici i njihovi instruktori. I od spoljnih instruktora (to jest onih instruktora koji sprovode obuke čiji su glavni pokretači donatori) treba tražiti da popune te matrice.

R9. JTC treba pomno da nadziru kako imenovani ekspert (jedan ili više njih) razvija nastavni plan i program, što znači da se ekspertima ne može dati carte blanche u sprovođenju obuke. Naročito je važno, mada nije ograničeno isključivo na tu oblast, da se prilikom organizovanja i pružanja specifične obuke iz oblasti ljudskih prava uključi čitav niz različitih metodologija kako bi se osiguralo da obuka ne bude usmerena isključivo na unapređenje znanja, već i da bude usmerena ka sticanju veština i da bude vrednosno orijentisana.

R10. JTC treba da obezbede da perspektiva ljudskih prava (uključujući rodnu dimenziju i borbu protiv diskriminacije) bude uključena u sve vrste obuka namenjenih pravnicima. Dalekosežna i sveobuhvatna priroda načela ljudskih prava uvek treba da bude uključena u obuku, a takođe treba uključiti i perspektivu proisteklu iz primene odgovarajućih vrednosti.

11. Vrednovanje tokom faze organizacije/sprovođenja obuke: postojeće stanje

Podaci prikupljeni tokom prve faze Projekta upućuju na to da su svi *JTC* svesni koliko je značajno da se vrednovanje uključi u fazu organizacije i sprovođenja obuke. Međutim, čini se da su napori ograničeni na Kirkpatrickov prvi nivo reakcije. To važi kako za početnu, tako i za stalnu obuku. Alati koji se koriste obuhvataju anonimne upitnike za evaluaciju koji se obično popunjavaju na papiru, obuhvatajući izvestan broj zatvorenih i otvorenih pitanja u vezi sa sadržajem, organizacijom i sprovođenjem obuke. Čini se da su formulari koji se koriste dovoljni zato što pružaju i kvantitativne i kvalitativne podatke. Funkcionalni su za procenu nivoa zadovoljstva polaznika obuke i, u izvesnoj meri, za procenu korelacije između očekivanih i stvarnih ciljeva. Pitanja se kreću u rasponu od logističkih, preko onih koja se odnose na kvalitet predavanja i nastavnog materijala, do stepena pripremljenosti predavača. Obično se polaznicima omogućava i da predlože teme za buduću obuku i da daju svoje predloge za poboljšanje ponude na planu obuke i unapređenje iskustva. Zanimljivo je da se u Izveštaju srpskog *JTC* ukazuje na to da su pitanja u upitnicima, koja se odnose na obuku organizovanu uz pomoć donatora, često nešto preciznije formulisana.

S druge strane, opredeljenje za procenu povećanja znanja (**Kirkpatrickov nivo 2 – učenje**) razlikuje se od slučaja do slučaja. U tom smislu, treba napraviti prvu važnu razliku između početne i stalne obuke. Različiti sistemi za procenu znanja uključeni su u program početne obuke: to je razumljivo budući da je početna obuka namenjena kandidatima za sudije ili perspektivnim sudijama i tužiocima koji čekaju na ulazak u profesiju. Čak i u zemljama u kojima se, kao u Severnoj Makedoniji, poboljšanje takvog pristupa može naći u konkretnim preporukama datim u kontekstu IPA projekata, taj proces tek treba da bude pokrenut. Tako se, naročito u upitniku za Severnu Makedoniju, ukazuje na teškoće koje treba prevazići da bi se uspostavio odgovarajući sistem s obzirom na nedostatak kadra i drugih resursa). S druge strane, u upitniku za Srbiju se ukazuje na to da *JTC* trenutno razmatra mogućnost da se uvedu testovi za samoevaluaciju po završenoj obuci, a rezultati tih testova trebalo bi da posluže kao smernice za poboljšanje obuke.

Kada je reč o onlajn obuci, pristup vrednovanju se razlikuje. Iako od svih anketiranih *JTC* samo onaj u Severnoj Makedoniji ima, kako se čini, kompletan sistem za onlajn obuku koji je u potpunosti uveden, u Izveštaju za Albaniju ukazuje se na to da se radi na formiranju kurseva za učenje na daljinu i da je akademsko i IT osoblje u *JTC* pohađalo odgovarajuću obuku na tom planu. Kada je reč o oblasti ljudskih prava, s druge strane, nedostatak institucionalnih sistema nadoknađen je zahvaljujući kursevima *HELP*. Za takve slučajeve standardi vrednovanja su procedure koje predviđa SE, koji je takođe zadužen za njihovo sprovođenje i za obradu relevantnih podataka. Vrednovanje se sprovodi ili isključivo onlajn (Crna Gora) ili i onlajn i lično (Srbija). Međutim, iz samih odgovora nije jasno u kojoj se meri rezultati tih vrednovanja dele i razmenjuju sa *JTC*. Takođe, nije sigurno da li se i na koji način ulažu napori da se obezbedi da nacionalne institucije ovladaju tim procesom i ne zna se da li se on koristi kao neka vrsta mentorstva za zaposlene u *JTC*, kako bi se oni podučili načinima za vrednovanje onlajn obuke.

11.1 Vrednovanje tokom faze organizacije/sprovođenja obuke: izazovi

Procena alata i metoda koji se koriste za inkorporiranje vrednovanja u fazu organizovanja i sprovođenja obuke ukazuje na sve izazove s kojima se *JTC* suočavaju onda kada pokušavaju da pređu sa Kirkpatrickovog prvog nivoa na neki drugi, na primer kada pokušavaju da istraže drugi

nivo koji se odnosi na učenje.

Prvi izazov ogleda se u kulturološkom otporu koji pružaju profesionalci. Aktivnim sudijama i tužiocima ne dopada se naročito ideja da budu „testirani“, iako bi konačna procena koja treba da bude sprovedena trebalo da bude funkcionalna u smislu da obezbedi kvalitet predložene obuke, a ne vrednovanje znanja, veština i stavova polaznika obuke. Ako bi se pre i posle obuke organizovali anonimni testovi koji bi bili tako koncipirani da se omogući da se identifikuje trend u povećanju znanja, bez obelodanjivanja podataka o pojedincima koji su ispunjavali testove, to bi, na primer, moglo biti dovoljno za otklanjanje osećaja nelagodnosti i zebnje u vezi sa rezultatima testa.

Drugi izazov povezan je sa metodološkom osnovanošću pristupa vrednovanju. Zaista, za valjano vrednovanje potrebni su višestruki alati i izvori za prikupljanje podataka, koji omogućavaju da se triangulacijom vrednuju dobijeni rezultati. To znači da zaključci treba da budu potkrepljeni sa barem tri različite vrste podataka (npr. podaci iz intervjuva, analize dokumenata, anketni podaci, neposredno opažanje...), a potrebno je i da se, koliko god je to moguće, za svaku vrstu podataka koriste različiti izvori (npr. razgovori sa različitim akterima kao što su polaznici, instruktori, tužiocima koji vrše nadzor). Osim toga, procesom triangulacije moguće je delimično nadoknaditi malobrojnost podataka iz jednog jedinog izvora. Čini se da se trenutno vrednovanje u fazi organizacije/sprovođenja obuke odvija mahom (ako ne i isključivo) ispunjavanjem anonimnih upitnika, koji se dostavljaju polaznicima na kraju obuke. Iako je tačno da su, mada u različitim modalitetima, svi JTC uspostavili sisteme za vrednovanje instruktora, te ocene su, kako izgleda, uglavnom ograničene na akademski kvalitet rada instruktora i samo se u vrlo ograničenoj meri zadire u specifičnosti obrazovanja u oblasti ljudskih prava, na šta je već ukazano na prethodnim stranicama. Pored toga, čini se da se vrednovanje instruktora u velikoj meri oslanja na anonimne upitnike, što ukazuje na preklapanje metoda koji se koriste. Nije sasvim jasan stepen u kome se u tom vrednovanju uzimaju u obzir sve specifičnosti obrazovanja odraslih.

Treći izazov se vezuje za potrebu da se raspoložive odgovarajućim resursima kako bi se obezbedilo ne samo da se sprovede triangulacija podataka, već i da se prikupljene informacije valjano obrade i prevedu u praktične mere. Kada je reč o triangulaciji podataka, trebalo bi uvesti različite metode, na primer posmatranje predavanja, procenu praktičnih vežbi, prikupljanje povratnih informacija uz pomoć fokus grupa, i to odvojenih fokus grupa za instruktore i za polaznike. Bilo bi važno standardizovati obradu podataka i njihovu potonju upotrebu kako kvalitet vrednovanja ne bi zavisio od sposobnosti pojedinačnog službenika (ili grupe eksperata), već kako bi bio jasno definisan, koliko je god to moguće, kao naučni proces. Ti pristupi se ne mogu uvesti preko noći i za njih su potrebni ljudski i materijalni resursi koje danas ne moraju nužno posedovati svi JTC. Samo se u Izveštaju iz Srbije, na primer, jasno ukazuje na to da dva od tri člana Odeljenja za istraživanje i unapređenje obrazovanja imaju specifičnu ekspertizu u oblasti andragogije i obrazovanja odraslih. Iako nema nikakve sumnje u to da svi zaposleni/rukovodioci JTC kojima je poveren zadatak obrade vrednovanja obuke imaju, baš kao i predavači, neophodne pravničke kvalifikacije i znanje, i dalje postoje izvesne rezerve kada je reč o ekspertizi u pogledu obrazovanja odraslih i obrazovanja u oblasti ljudskih prava, za šta je potrebno, ali nije dovoljno, da se povremeno pohađaju specijalizovani kursevi.

Kada je reč o tome kako se rezultati vrednovanja uključuju u ceo proces, nije ukazano ni na jedan konkretan naučni postupak (osim opšte ocene i preispitivanja) kada je reč o tome kako će te prikupljene povratne informacije biti stvarno iskorišćene za poboljšanje kvaliteta obuke, osim toga što je ukazano na to da će se izbegavati ponovno angažovanje nekih instruktora. Međutim, u dva upitnika (Albanija i Srbija) izričito se ukazuje na to da se slaba ocena data predavačima neposredno odražava na aktuelni odnos JTC s tim predavačima.

11.2 Preporuke (R) za vrednovanje u fazi organizacije/sprovođenja obuke

Ključne preporuke

R11. *JTC* treba da uključe vrednovanje znanja u obuku koju organizuju, makar u obliku anonimnih testova pre i po završetku obuke, s tim da ti testovi treba da se odnose na sadržaj obuke koji je polaznicima pružen (vidi alat br. 11). Da bi se smanjio kulturološki otpor koji polaznici često ispoljavaju prema kursevima u okviru stalne obuke, valjalo bi ih informisati o svrsi testova, položaju u ciklusu obuke i načinu njihovog korišćenja. To će obezbediti i da se polaznici osećaju uključenima u ciklus obuke i da steknu utisak o tome da se njihov glas čuje i njihovo mišljenje uvažava.

R12. Podela upitnika u kojima će polaznici odgovarati o stepenu zadovoljstva obukom po završetku predavanja, što je, kako je uočeno, uobičajeni metod za prikupljanje povratnih informacija od polaznika, može se smatrati dobrom praksom. U stvarnosti, međutim, tu se uočavaju izvesne negativnosti, od kojih se prva ogleda u činjenici da su ti upitnici često popunjavani u žurbi u poslednjim minutima obuke. Stoga se mora naći neka delotvornija alternativa.

R13. Počev od dvodnevnih kurseva, koji su izrazito uobičajeni, valjalo bi primenjivati neku alternativu prikupljanju povratnih informacija samo kroz upitnike. Na primer, pre kraja druge jutarnje sesije mogli bi se prikupiti komentari koji se odnose na logističke i organizacione aspekte; te informacije bi bile unete u obrasce koji su sasvim jednostavni za popunjavanje (happy sheets) i koji mogu biti podeljeni za vreme pauze za kafu. Tako bi se ta vrsta povratnih informacija odvojila od povratnih informacija o drugim aspektima obuke (**vidi alat br. 4**).

R14. Alati za vrednovanje znanja i stepena zadovoljstva obukom ne mogu, sami po sebi, pružiti dovoljno informacija na osnovu kojih bi *JTC* procenili ukupan kvalitet pružene obuke i preduzeli korektivne mere koje je neophodno preduzeti da bi se poboljšali standardi. Njih treba podržati i drugim izvorima kako bi se obezbedila triangulacija rezultata i kako bi se nadoknadila nedovoljna količina podataka iz nekog izvora.

R15. Kao komplementarni alat ili kao alternativa upitnicima u kojima korisnici odgovaraju na pitanja o stepenu svog zadovoljstva obukom i koji obuhvataju Kirkpatrikov nivo 1, posebno u vezi sa angažovanjem i relevantnošću, mogao bi se za svaku obuku odrediti po jedan polaznik koji bi bio izvestilac: njegova uloga bi bila da prikupi povratne informacije od ostalih učesnika kako za vreme obuke, tako i po njenom završetku i da ih predoči *JTC*-u u kratkom izveštaju; obrazac za taj izveštaj može se naći u Aneksu I. Usmeno prikupljanje povratnih informacija moglo bi pružiti uvid u one stvari o kojima polaznici možda nisu voljni ili nemaju dovoljno vremena da ih pismeno formulišu u upitnicima, a koje se tiču stepena zadovoljstva obukom.

R16. Trebalo bi odabrati statistički značajan broj obuka koje će posmatrati interni i eksterni eksperti radi potpunog ovladavanja metodologijom obrazovanja odraslih. Ekspertske zaključke trebalo bi potom uporediti s planom obuke koji je razradio instruktor u saradnji sa *JTC*, da bi se na tom poređenju utemeljila objektivna procena postignutih rezultata i da bi se utvrdilo gde je tačno još potrebna podrška *JTC* instruktorima (**vidi alat br. 8**).

R17. Rezultati tog posmatranja trebalo bi da se koriste i za triangulaciju povratnih informacija koje dobiju instruktori i polaznici istih tih obuka. Sve te zaključke valjalo bi koristiti kao osnov ili kao polazna merila da bi se na osnovu njih poboljšala ukupna ponuda obuke, počev od faze planiranja i projektovanja.

Dodatne preporuke

R18. *JTC* treba da budu u mogućnosti da se oslone na zaposlene koji su u stanju da koriste besplatna IT rešenja kao tehničku podršku vrednovanju u svim fazama.

R19. Na raspolaganju su besplatni elektronski alati, kao što je Mentimeter.com, koji je naročito jednostavan za korišćenje, čak i za one polaznike koji nisu izrazito tehnološki orijentisani; taj alat mogu da koriste pomoću svojih pametnih telefona. Učesnici mogu da steknu živo iskustvo u prikupljanju podataka koje se odvija potpuno anonimno i to bi moglo da poveća stepen njihovog poverenja kada im budu podeljeni odštampani upitnici.

12. Naknadno vrednovanje: postojeće stanje

Kada pogledamo vrednovanje transfera znanja i uticaja sprovedenih obuka, zastupljeno u nivou tri i četiri Kirkpatrikovog modela, prema rezultatima ankete možemo videti da nijedan od analiziranih JTC ne sprovodi vrednovanje uticaja pružene obuke. U tom smislu, međutim, valjalo bi izneti nekoliko zapažanja. U toj fazi može biti izuzetno teško dobiti objektivne rezultate i za to bi trebalo odvojiti mnogo vremena. Za izolovanje uticaja obuke na ukupni rezultat rada pravosuđa potrebno je da se ilustruje uzročno-posledična veza koju je teško dokazati, zato što na rezultate mogu uticati i drugi činioci osim obuke, ili oni činioci koji na neki način dopunjuju obuku. Osim toga, nikako se ne smeju potceniti ni naučne implikacije: treba odabrati odgovarajući način merenja i izvršiti merenja pre obuke i po njenom završetku, u okviru prihvatljivog roka, za koji se ukazuje da treba da iznosi između tri i dvanaest meseci. Prema Kirkpatrikovom modelu, upitnike treba razaslati u tom roku, tražeći od polaznika da odgovore da li im je i na koji način obuka pomogla da bolje obavljaju svoje poslovne zadatke. Najveći nedostatak takvog sistema je, po pravilu, niska stopa povratnih odgovora. Drugi element koji valja uzeti u obzir jesu teškoće s kojima se polaznici suočavaju kada treba da vizualizuju sesiju na koju se upitnik odnosi.

Sasvim je verovatno da se neki podaci mogu izvesti iz statistika koje se odnose na vrstu i broj predstavki upućenih Evropskom sudu za ljudska prava, broj i vrstu presuda i odluka apelacionih/vrhovnih sudova i ESLJP, kao i podatke o izvršenju presuda ESLJP. Za to su, međutim, potrebni veliki napori koji bi dosta dugo trajali.

U ovoj fazi, čini se da bi bilo preterano ambiciozno ako bismo očekivali da se nacionalni JTC u potpunosti angažuju na tom nivou. Međutim, s obzirom koliko je važna ova faza u ukupnoj arhitekturi vrednovanja, trebalo bi uložiti izvesne napore, kao što su oni naznačeni u preporukama, kako bi se stekla barem izvesna predstava o bilo kakvoj promeni koju je obuka podstakla.

Kada je reč o onlajn obuci, iz odgovora koje je dostavio crnogorski JTC može se zaključiti da je vrednovanje transfera sproveo Savet Evrope u vezi sa kursovima *HELP* koji su organizovani na nacionalnom nivou. U anketi, međutim, nije obelodanjeno da li i u kom obliku JTC poseduje te informacije.

12.1 Preporuke (R) za naknadno vrednovanje

Ključne preporuke

R20. Svi JTC treba da nastoje da uvedu vrednovanje transfera i uticaja. U početku bi takva vrednovanja mogla da se sprovode u fokus grupama (vidi Aneks I – Alat 1) koje bi se organizovale za polaznike (baveći se individualnim i organizacionim nivoom) i za druge relevantne grupe (to jest za civilno društvo, baveći se organizacionom i spoljnom dimenzijom) u fazi planiranja i projektovanja (**vidi R1, R2 i R3**).

R21. Upitnike za naknadno vrednovanje trebalo bi poslati svim učesnicima obuke u određenim intervalima kako bi se prikupile informacije o individualnim promenama koje bi se mogle dovesti u vezu sa obukom koju su pohađali. Trebalo bi se, pre svega, opredeliti za elektronske ankete sa više mogućih odgovora: za njihovo popunjavanje potrebno je manje vremena, pa se tako može prevazići problem oklevanja učesnika da se angažuju u takvom prikupljanju podataka.

R22. Bilo uporedo sa upitnicima, bilo kao alternativa upitnicima, mogu se koristiti mali izmišljeni slučajevi/scenariji sačinjeni na osnovu trendova identifikovanih u testovima pre obuke i po njenom završetku za koje se od profesionalaca traži da ih anonimno reše tako što će, na primer, ukazati na sve dimenzije ljudskih prava koje prilikom njihovog rešavanja treba uzeti u obzir i implikacije tih slučajeva na planu ljudskih prava, uključujući i sve ono što se odnosi na domaće zakonodavstvo. To se može raditi ili onlajn (uz rizik malog odziva) ili na početku neposredne obuke. U takvim prilikama polaznici dobijaju različite scenarije zavisno od kurseva koje su ranije pohađali i za koje se sprovodi naknadno vrednovanje (**vidi alat br. 13**).

13. Zaključci

Cilj ovog izveštaja je da se iznese osnovna procena alata i mehanizama koje trenutno koriste *JTC* za vrednovanje uticaja obuka koje organizuju, da se preporuči dalji tok rada i da se identifikuje moguća metodologija i alati. Iako je proklamovano težište ovog projekta sagledavanje uticaja obuke u oblasti ljudskih prava, čini se da nije moguće potpuno odvojiti obuku o osnovnim pravima od ostatka obrazovnih aktivnosti za koje su *JTC* zaduženi. Razlog leži i u tome što se iz ovog istraživanja jasno vidi da je dimenzija ljudskih prava u većini slučajeva uključena u kompletnu ponudu na planu obuke.

U ovom istraživanju jasno se ispoljilo sledeće:

- a. Svi *JTC* integrišu vrednovanje koristeći za to različite metode i na različitim nivoima, u fazi planiranja i projektovanja i u fazi organizacije i sprovođenja (Kirkpatrikov nivo reakcije);
- b. Podaci, međutim, nisu dati u triangulisanom vidu. Vrsta i broj izvora informacija su ograničeni i često se preklapaju. Oni se ne mogu smatrati dovoljnima za potvrdu verodostojnosti zaključaka;
- c. Kada je reč o Kirkpatrikovom nivou znanja, pokušaji *JTC* naišli su na zid kulturološkog otpora korisnika. Čini se da tu prepreku mogu bolje da prevaziđu spoljne inicijative;
- d. Zbog nedostatka detaljnih informacija teško je doneti zaključak o kvalitetu i dubini integrisanosti vrednovanja (kako sa stanovišta primenjenih metoda, tako i sa stanovišta korišćenja dobijenih rezultata) u ciklus obuke u naučnom smislu (kako u pogledu metoda, tako i u pogledu korišćenja rezultata). To je posebno važno ako imamo u vidu specifičnosti profesionalnog obrazovanja u oblasti ljudskih prava;
- e. Čini se da je opšta pojava da nema standardizovanih zahteva za instruktore/predavače u pogledu toga kako da vode obuku odraslih;
- f. Onlajn obuka tek treba da bude u potpunosti integrisana u ponudu *JTC*. Kursevi *HELP* predstavljaju važan iskorak u pravcu postizanja izuzetnosti. Vrednovanje na nivou reakcije i znanja (povremeno i uticaja) smatra se sastavnim delom tog paketa. Međutim, odgovori na pitanja ne ukazuju na potpuno ovladavanje procesom vrednovanja i rezultate bi u tom smislu verovatno trebalo pojačati.

Nakon analize postojećeg stanja u pogledu vrednovanja u različitim *JTC*, formulisane su ključne i dodatne preporuke za svaku fazu ciklusa obuke i te preporuke su konkretno usmerene na gore navedene zaključke. Zato su ključne preporuke pobrojane u okviru specifične metodologije i alata u Aneksu I. Predložena mapa puta trebalo bi da usmerava sve *JTC* ka prevazilaženju identifikovanih nedostataka i jačanju njihovih napora na planu vrednovanja, da bi se obezbedilo da profesionalna obuka u celini, i posebno njena komponenta ljudskih prava, ima veliki uticaj i postigne rezultate adekvatne uloženom trudu i resursima *JTC*.

14. Dodatne preporuke (R)

Pored ključnih i dodatnih preporuka specifičnih za određene aspekte situacije, mogla bi se istaći i sledeća zapažanja opšte i političke prirode.

Opšte preporuke

R23. Godišnji planovi i programi obuke koji se šalju potencijalnim polaznicima trebalo bi da sadrže i dopunske informacije (ciljevi učenja, glavni sadržaj, metodologija) i da budu formulisani na način koji će nedvosmisleno ukazati da je obuka usredsređena na probleme i veštine, a ne samo na opšte znanje. Trebalo bi svesti na minimum broj obuka zasnovanih na opštem znanju.

R24. Puko prikupljanje podataka postaje beskorisno ako se ti podaci ne obrade valjano. Stoga osoblje *JTC*, koje je adekvatno obučeno za upravljanje ciklusom obuke i vrednovanje obuke, treba da konsoliduje sve te inpute, podatke i povratne informacije koji stižu iz različitih izvora.

R25. Ankete kojima se utvrđuje stepen zadovoljstva polaznika i koje nisu ograničene samo na obuke koje su pohađali, već su proširene i na opšte usmeravanje koje im pruža *JTC* u pripremi aktivnosti, trebalo bi sistematski slati instruktorima/predavačima.

R26. U godišnjem evaluacionom izveštaju koji će se široko distribuirati treba objaviti rezultate vrednovanja sprovedenog u svakoj fazi ciklusa obuke. Izveštaj treba da sadrži i rodno segregisane podatke i treba da bude napisan rodno neutralnim jezikom.

R27. S obzirom da valjana primena standarda ljudskih prava, pored znanja zahteva i promenu stavova i vrednosti, trebalo bi sudskim upraviteljima ponuditi ad hoc leaderske kurseve kako bi se osiguralo da su oni u stanju da u svojim kancelarijama budu nosioci promena usmerenih ka unapređenju ljudskih prava.

R28. SE treba da uključi relevantne *JTC* u proces vrednovanja u vezi sa organizacijom i sprovođenjem *HELP* kurseva kako bi svaki *JTC* ovladao tim alatom i rezultatima njegove upotrebe i kako bi se, u isto vreme, obezbedilo mentorstvo za osoblje *JTC* u prikupljanju podataka, njihovoj analizi i praktičnom korišćenju.

Preporuke na planu sektorske politike

R29. Stalna obuka treba da bude obavezna za sve aktivne sudije i tužioce. Učestvovanje u obuci i ocena rezultata postignutih tokom obuke ne bi trebalo da se uzimaju u obzir u postupku redovnog vrednovanja rada nosilaca pravosudnih funkcija.

R30. Međutim, najvažnije je da svaki *JTC* osigura da se stalna i celoživotna obuka, koja se mora smatrati sastavnim delom razvojnog puta profesionalne karijere, počne doživljavati ne kao dužnost nego kao prilika za bolje obavljanje pravosudnih zadataka, kako u smislu efikasnosti, tako i u smislu kvaliteta.

R31. Neposredno učešće korisnika, i to ne samo hijerarhijskih predstavnika, od samog početka (to jest od faze projektovanja i planiranja) uz redovnu jednostavnu razmenu informacija kako bi se preneli rezultati tog učestvovanja i informacije o percipiranom kvalitetu pružene obuke predstavljaju, po svemu sudeći, ključnu, sprovodljivu i jeftinu strategiju za prevazilaženje kulturološkog otpora obuci koji često pružaju predstavnici sudstva, naročito oni aktivni. Izbor uključenih korisnika treba da bude rodno i geografski uravnotežen.

R32. Kada svaki *JTC* utvrdi potrebe za obukom u oblasti ljudskih prava, treba uzeti u obzir rezultate anketa polaznika koje se redovno organizuju kako bi se utvrdio stepen njihovog zadovoljstva i način na koji percipiraju pohađanu obuku. Nastavni planovi i programi obuke treba da osiguraju da se svi zaključci tih analiza reflektuju na odgovarajući način, naročito kada se radi o stavovima, veštinama i vrednostima na planu ljudskih prava na koje upućuju rezultati tih anketa.

Metodologija i alati za vrednovanje

Sumarni opis preporučenih alata

Alati	Kirkpatrikov nivo (K)	Cilj	Auditorijum	Vreme
<p>4. <i>Happy sheets</i></p> <p>5. Upitnici</p> <p>6. Izvestilac</p> <p>7. Analitički razgovor sa instruktorima</p> <p>8. Posmatranje</p>	Nivo 1 – Reakcija (K1)	<p>Meriti nivo zadovoljstva učesnika obukom, njenom organizacijom i sadržajem. Neka pitanja na koja treba odgovoriti na tom nivou su sledeća:</p> <p>Šta su polaznici mislili o sprovođenju obuke?</p> <p>Da li je obuka bila dobro organizovana?</p> <p>Da li su u potpunosti uzete u obzir potrebe i očekivanja polaznika?</p> <p>Da li su polaznici zadovoljni takvim iskustvom učenja?</p> <p>Da li je dimenzija ljudskih prava (uključujući zabranu diskriminacije i rodnu ravnopravnost) u dovoljnoj meri integrisana u sve aktivnosti?</p>	Svi nabrojani alati mogu se koristiti kako u odnosu na početnu, tako i u odnosu na stalnu obuku	Tokom obuke ili neposredno po njenom završetku (u roku od nekoliko dana ili nedelja)
<p>9. Upitnik (u vezi sa okvirom obuke alat 3)</p> <p>10. Izvestilac</p> <p>11. Ulazni i izlazni test</p> <p>12. Praktična vežba</p>	Nivo 2 – Učenje (K2)	<p>Da li su polaznici naučili ono što je planirano da nauče?</p> <p>Da li su ostvareni ciljevi učenja?</p>	<p>Svi pobrojani alati mogu se koristiti u vezi sa početnom i stalnom obukom</p> <p>Dodatni alati kojima je cilj provera kapaciteta kandidata za sudije i tužioce pre njihovog imenovanja na te funkcije treba da budu predviđeni u sklopu procesa imenovanja. Ti alati ne spadaju u okvir ovog rada.</p>	Tokom obuke

13. Praktična vežba 14. Fokus grupa (polaznici) 15. Upitnik za dalje praćenje	Nivo 3 – Ponašanje/transfer (K3)	Da li polaznici u praksi primenjuju ono što su naučili na obuci? Da li je obuka podstakla promene na ličnom planu?	Preporučuje se samo u vezi sa stalnom obukom	3–12 meseci posle obuke
16. Fokus grupe (civilno društvo, novinari, profesionalci u pravosuđu, korisnici sudova itd.)	Nivo 4 – Uticaj (K4)	Da li se poboljšanje kvaliteta rezultata rada u pravosuđu može povezati sa obukom? Da li se bolje poštuju standardi i vrednosti ljudskih prava? Da li postoje uočljivi trendovi koji se mogu pripisati obuci?	Preporučuje se samo u vezi sa stalnom obukom	18–24 meseca po završetku obuke

Integrisanje alata za vrednovanje u model CKP i ciklus obuke

Projektovanje i planiranje

Procenu potreba za obukom već je sproveo *JTC* integrisanu sa: Rezultatima fokus grupa (polaznici i civilno društvo, novinari, advokati, korisnici sudova, drugi profesionalci u pravosuđu...) Izveštajima o najboljoj praksi i poukama izvučenim tokom organizacije i sprovođenja prethodnih obuka Okvirom obuke (alat 2)

Organizacija i sprovođenje

Happy sheets (Upitnici sa smajlijima)
Upitnici
Izvestilac
Analitička rasprava sa instruktorima
Fokus grupe sa polaznicima
Ulazni i izlazni testovi

Dalje praćenje

Fokus grupe (civilno društvo, novinari, advokati, korisnici sudova, ostali profesionalci u pravosuđu...)
Praktične vežbe
Upitnik namenjen daljem praćenju

Projektovanje i planiranje

Alat br. 1 – Rezultati prethodnih vrednovanja korišćeni tokom daljeg praćenja

Primena: Početna i stalna obuka

Podaci prikupljeni tokom pregleda i analize Projekta pokazuju da u fazi projektovanja i planiranja svi JTC sprovode procenu potreba tako što sakupljaju ulazne podatke (inpute), mahom od neposrednih korisnika buduće obuke. Cilj alata br. 1. je prevazilaženje izazova koji su identifikovani na prethodnim stranicama, konkretno a) ograničen broj uključenih aktera i b) nepostojanje utvrđenih procedura i podataka u vezi sa transferom i uticajem organizovanih obuka.

Alat br. 1. sastoji se od konciznog, razumljivog izveštaja koji tokom daljeg praćenja sažima zaključke vrednovanja izvršenog u prethodnom ciklusu obuke (alati 13–15). Važno je da svi nalazi budu jasno predstavljeni i da se posebno naglase perspektive kada je reč o različitim akterima koji su uključeni u taj proces (to posebno važi za one koji nisu neposredno uključeni u obuku). Ti nalazi će morati da se razmotre zajedno sa nalazima koje utvrđenim kanalima prikupe razni JTC, kako bi se osiguralo da planirana obuka bude stvarno primerena identifikovanim potrebama.

Napomena: U nultoj godini sprovođenja predložene metodologije, alat br. 15. koji je predviđen za vrednovanje tokom daljeg praćenja može se primeniti neposredno u ovoj fazi da bi se osiguralo da se uzme u obzir šira perspektiva prilikom procene potreba za obukom.

Alat br. 2 – Rezultati prethodnog formativnog vrednovanja

Primena: početna i stalna obuka

Podaci, informacije i inputi koji se prikupe tokom formativnog vrednovanja, onog koje se odvijalo tokom faze organizovanja i sprovođenja prethodne obuke, moraju biti uzeti u obzir za potrebe planiranja. Nalazi koji su prikupljeni alatima 4–12 u prethodnom ciklusu obuke treba da budu navedeni u jednom sažetom izveštaju koji se jednostavno koristi. Važno je da svi ti nalazi budu jasno predstavljeni i da se posebno naglasi dobra praksa, izvučene pouke, sugestije i komentari koje su iznosili i polaznici i instruktori. To će doprineti stalnom poboljšanju ponuđene obuke.

Napomena: U nultoj godini primene predložene metodologije, ako nema dovoljno podataka koji se odnose na vrednovanje prethodne obuke, može se organizovati fokus grupa sa polaznicima i instruktorima (alat br. 14) da bi se brzo prikupile relevantne informacije, ili da bi se izvršila triangulacija već dostupnih informacija.

Primena: Početna i stalna obuka Kirkpatrikov nivo 1. – Reakcija

Metodologija koja sledi koncipirana je s obzirom na tendenciju *JTC*, kako se videlo u rezultatima ankete, da se preterano oslanjaju na imenovane instruktore kada je reč o razvoju nastavnog plana i programa koji treba da bude primenjen. To se odnosi na utvrđivanje konkretnih ciljeva učenja, detaljan izgled kursa, studije slučaja, praktične zadatke, alate za procenjivanje, spisak dodatnog materijala i reference. Iako je potpuno razumljivo da neki od tih izbora ostaju u nadležnosti instruktora, ipak bi *JTC* trebalo da ima nadzor nad celim procesom. *JTC* bi posebno trebalo da obezbedi da a) ljudska prava budu na odgovarajući način zastupljena u planu i programu, b) da obuka bude usredsređena na probleme, a ne isključivo na (apstraktno) znanje i c) da se u dovoljnoj meri obrati pažnja na vrednosti i stavove. Predloženi šablon predstavlja važan alat ne samo za ostvarivanje gore navedenih ciljeva, već i za omogućavanje triangulacije informacija o organizovanju i sprovođenju obuka kada se te informacije prikupljaju iz različitih izvora.

Pažnja: Taj okvir bi trebalo dostaviti polaznicima obuke na samom njenom početku kako bi oni mogli da na njemu temelje svoje povratne informacije. Na kraju, taj okvir predstavlja važan dokument za poređenje rezultata posmatranja obuke.

Kao što je razjašnjeno u metodologiji *HELP*¹ Saveta Evrope, suštinski važan preduslov za uspešnu obuku jeste da se utvrde ciljevi učenja.² Ciljevi učenja će pomoći instruktoru da utvrdi kako da zajedno integriše različite elemente plana obuke da bi oformio jedan koherentan edukativni događaj ili kurs koji podržava napredovanje ka ostvarivanju svrhe i ciljeva učenja.

Mnogobrojni su razlozi zbog čega treba utvrditi jasne ciljeve učenja:

- Treba opisati šta je to što se očekuje da polaznik bude u stanju da pokaže na kraju kursa/programa;
- Treba identifikovati najbolju metodologiju obuke koja može pomoći ostvarivanju utvrđenog cilja;
- Treba razjasniti namere – kako kada je reč o instruktoru, tako i kada je reč o polazniku. Na taj način svako razume šta podrazumeva težište obuke i izbegavaju se mogući nesporazumi;
- Treba obezbediti da obuka bude primerena potrebama polaznika, kao i da ju je moguće sprovesti u raspoloživom vremenu. Bez utvrđenih ciljeva učenja moglo bi se dogoditi da obuka ne bude usredsređena, ili da bude preterano ambiciozna;
- Treba omogućiti da polaznici steknu stav „ja to mogu” zahvaljujući obuci koja dodatno osnažuje ideju o potrebi da se sprovede obuka zasnovana na kompetencijama u sklopu organizacije ili javne službe.

Pošto će ciljevi učenja biti ocenjeni, instruktor i polaznik će moći da ustanove koliko je obuka bila uspešna. Osim toga, ciljevi učenja mogu označiti sve veće produblivanje polaznikovih znanja i veština, kao i njegovu opredeljenost za praktičnu primenu ljudskih prava.

Ciljevi učenja uvek treba da budu ostvarljivi, ali tako da je za to njihovo ostvarenje potrebno povisiti nivo znanja i veština onim tempom kojim raste nivo svesti i iskustva polaznika kroz obuku.

1 <https://rm.coe.int/help-guidebook-on-human-rights-training-methodology-for-legal-professio/16807b8fe2> strane 104 i dalje.

2 Ciljevi učenja se često koriste kao sinonim za ishode učenja. I jedni i drugi se odnose na svrhu obuke, bilo iz perspektive instruktora (ishodi učenja), bilo iz perspektive polaznika. Ova dva koncepta su usko povezana, jer ciljeve učenja u krajnjem ishodu treba prevesti u ishode učenja. Za potrebe ovog izveštaja, ova dva pojma koristiće se naizmenično.

Zbog višestrukih funkcija ciljeva učenja potrebno je da oni budu veoma precizno formulisani. Jasnoća izraza pomoći će da se obezbedi jasnoća misli u narednim fazama. Postoje dva korisna saveta kako da se to postigne: prvo, ciljevi učenja treba da budu SMART (PAMETNI). To znači da ciljevi učenja treba da budu

Specific (Konkretni) – Svi ciljevi moraju biti konkretni, jasni i nedvosmisleni. Treba da budu usmereni ka nečem konkretnom – na primer, jasnom razumevanju određene teme.

Measurable (Merljivi) – Cilj treba da sadrži neku naznaku o tome na koji je način moguće meriti napredak polaznika.

Attainable (Dostižni, ostvarljivi) – Ciljevi treba da budu primereni onima koji se late njihovog ostvarenja.

Relevant (Relevantni) – Ciljevi treba da budu relevantni za one koji pohađaju kurs.

Time-specific (Vremenski određeni, oročeni) – Treba da budu precizirani vremenski parametri, tj. rokovi u kojima zadaci treba da budu ostvareni.

Da bi se instruktori usmerili u postupku razvoja nastavnog plana i programa, kao podsticaj bi mogla da im posluže sledeća razmatranja:

- **Koje znanje, veštine i stavove već imaju vaši polaznici kada se upišu na kurs?**
- **Koje informacije ili sadržaje želite da polaznici nauče kao osnovni minimum tokom obuke?**
- **Šta želite da oni urade s tim informacijama?**
- **Koje veštine ili kompetencije želite da nauče, razviju, prošire ili poboljšaju?**
- **Ako neko polaznicima postavi pitanje šta su naučili tokom vaše obuke, kako biste voleli da glasi njihov odgovor?**
- **Šta polaznici treba da učine da bi pokazali da su ostvarili ciljeve učenja?**

Napomena: Nije lako izmeriti ostvarenje ciljeva učenja. Međutim, u meri u kojoj je to moguće, instruktor treba da definiše osnovnu procenu (na primer, test pre obuke) i tokom obuke oceni potencijalne promene, kvantitativno i kvalitativno, prateći, na primer, evoluciju argumentacije učesnika ili učestalost razmimoilaženja u mišljenjima, kada je grupa suočena sa dilemom ili se bavi studijom slučaja. Jasno je da što obuka duže traje, to je i ovaj zadatak lakši.

Korisni saveti

U redu je da se koristi isti aktivni glagol više puta u formulaciji ciljeva učenja ako se time izražava ono što želite da polaznici budu sposobni da ostvare. Pokušajte da ograničite ciljeve učenja: dva ili tri cilja za jedan dan seminara više je nego dovoljno.

Dodatne smernice o tome kako formulisati ciljeve učenja možete naći u HELP Guidebook on Human Rights Training Methodology for Legal Professionals („HELP priručnik iz metodologije obuke u oblasti ljudskih prava namenjene pravnicima praktičarima“) iz koga su korišćeni i prilagođeni neki delovi za ove odeljke.³

³ <https://rm.coe.int/help-guidebook-on-human-rights-training-methodology-for-legal-professionals/16807b8fe2>

Šablon 3 – Okvirni šablon obuke za instruktore

Dužina i naziv sesije	Opšti ciljevi učenja	Posebni ciljevi učenja	Dimenzija ljudskih prava (uključujući rodnu perspektivu i zabranu diskriminacije)	Metodologija	Pokazatelji ostvarenja ciljeva učenja

Šablon: Okvirni šablon obuke za instruktore

Dužina i naziv sesije	Opšti ciljevi učenja (CU)	Posebni ciljevi učenja (CUP)	Dimenzija ljudskih prava (uključujući rodnu perspektivu i zabranu diskriminacije)	Metodologija	Pokazatelji ostvarenja ciljeva učenja
Seminar za sudije o slobodi izražavanja i medija Tri (3) sata sa pauzom	Upoznati sudije sa sudskom praksom ESLJP u smislu člana 10. EKLJP i odgovornosti novinara	Do kraja sesije učesnici će moći da: 1. reprodukuju osnovne principe tumačenja člana 10. EKLJP u smislu slobode medija (znanje) 2. kritički ocene pristup koji je ESLJP usvojio u predmetima koji uključuju odgovornost medija u demokratiji (analilza; sinteza) 3. primene domaće pravo u svetlu principa EKLJP	U ovom slučaju je dimenzija ljudskih prava neodvojivi deo obuke koja se bavi određenim pitanjem ljudskih prava. U drugim slučajevima, potrebno je naglasiti dimenziju ljudskih prava koja će se obrađivati; npr. tokom obuke koja se bavi razvodom, neophodno je obraditi rodnu ravnopravnost (za muškarce i žene podjednako); u predmetima starateljstva, potrebno je istražiti pitanja koja se odnose na diskriminaciju koja se temelji na seksualnoj orijentaciji/rodnom identitetu/veri/verovanju jednog od roditelja	CU1 Brainstorming (aktivni spontatni razgovor) Kratko predavanje CU2 Video ili isečak iz novina gde se reprodukuje uvredljiv/seksistički govor političara upućen političkom protivniku tokom televizijskog intervjua i odgovornost novinara Ili/i Igranje uloga kojom se „na sceni“ reprodukuje gore opisana situacija (kao alternative prethodnom) Za čim sledi vođena diskusija Ili/i Prilog sa studijom slučaja koji se koristi u manjim grupama Za čim sledi plenarna diskusija i analitički razgovor nakon grupnog rada I/ili Takmičenje među grupama I/ili Ankete	CU1 Broj tačnih odgovora na ulaznim i izlaznim testovima s više ponuđenih odgovora (porede se anonimni rezultati) CU2 Rešenje studije slučaja u svetlu prezentovanih standarda – broj polaznika u grupi koji odaberu tačne argumente CU3 Razrada kontrolnih listi koje se mogu primeniti na realan predmet koji se odnosi na odgovornost novinara za širenje jezika mržnje izgovorenog tokom televizijske emisije – broj i kvalitet tačaka na listi Za sve: upitnici koji se popunjavaju po završetku obuke

Gore navedeni šablon treba da pripremi svaki instruktor i dostavi nadležnom licu u *JTC* koje će ga preispitati kako bi proverilo da li postoji neposredna korelacija između ciljeva učenja i metodologije, kao i da li se valjano odražavaju veštine i vrednosti i stavovi iz oblasti ljudskih prava. Rezultat tog procesa saradnje treba da bude završna verzija okvira obuke (izuzev pokazatelja ostvarenja ciljeva učenja, čije bi prisustvo učesnicima moglo sugerisati da su na proveru i da će njihov učinak biti na neki način ocenjen), koji će biti podeljen polaznicima zajedno s predviđenim dnevnim redom događaja (ili će okvir biti integrisan u taj dnevni red). Na taj dokument će se pozivati polaznici i posmatrači kada budu ispunjavali svoje upitnike.

Ovaj šablon bi trebalo uputiti polaznicima pre obuke ili najkasnije na njenom početku, čime bi se takođe olakšalo popunjavanje upitnika (alat br. 3). Potrebno je i obratiti pažnju na činjenicu da bi polaznike mogla da zbuni procena ostvarenja opštih i posebnih ciljeva učenja. Stoga je na *JTC* da odluče da li će zadržati i opšte i posebne ciljeve učenja, ili samo posebne.

Organizacija i sprovođenje

Alat br. 4 – Jednostavni obrasci sa smajlijima /happy sheets (samo za organizaciju i logistiku)

Primena: Početna i stalna obuka Kirkpatrikov nivo 1 – Reakcija

Dobro je odvojiti povratne informacije o organizaciji i logistici od upitnika u kome se vrednuju sadržaj i izvođenje obuke zato što to omogućuje polaznicima da se, kada popunjavaju upitnike (**alat br. 3**), usredsrede samo na ono što predstavlja suštinu obuke. To je naročito važno imajući u vidu da se upitnici često dele po završetku obuke i popunjavaju u žurbi. Anonimni jednostavni formulari sa smajlijima, s druge strane, lako se koriste i nema nikakvih teškoća u njihovom razumevanju. Mogu se bez problema podeliti i prikupiti tokom prepodnevne pauze za kafu ili docnije tokom pauze za ručak drugog dana, što ostavlja više vremena za one alate za vrednovanje koji se bave suštinom obuke.

Šablon 4. Primer jednostavnog obrasca sa smajlijima

Primer iskaza	Primer smajlija
Mesto održavanja obuke bilo je dobro odabrano	
Organizacija obuke bila je primerena	
Informacije dobijene pre obuke bile su dovoljne	
Vreme održavanja obuke (godišnje doba, dužina) bilo je prihvatljivo	
Hrana i smeštaj su bili odgovarajući	
Podrška JTC bila je zadovoljavajuća	
Preporučio bih ovu obuku svojim kolegama	

Primena: početna i stalna obuka Kirkpatrikov nivo 1 - Reakcija

Iako su svi *JTC* usvojili upitnike za prikupljanje povratnih informacija od učesnika po završetku obuke, ipak se čini primerenim da ponudimo obrazac upitnika koji je sačinila *EJTN* zato što on predstavlja izraz dobre prakse zasnovane na evropskom iskustvu. Svaki *JTC* treba ohrabriti da razmotri taj alat i da mu prilagodi svoje upitnike, primenjujući navedena uputstva i korisne savete o tome kako razvijati i koristiti te alate. Ponuđeni obrazac sadrži i otvorena i zatvorena, kvantitativna i kvalitativna pitanja. On se lako može dostaviti i popuniti elektronskim putem. Preporučuje se da se u ovom obrascu, za razliku od nekih obrazaca koje *JTC* trenutno koriste, od polaznika ne traži da navedu bilo kakve identifikacijske informacije, kako bi se osiguralo da oni mogu potpuno slobodno da iznesu svoje stavove.

Pitanja koja su navedena kao primer podeljena su na osnovna i opciona. Ako se koristi svako pitanje, upitnik za vrednovanje biće veoma obiman, pa stoga treba biti pažljiv prilikom odabira podataka koje treba prikupiti i načina za njihovo prikupljanje.

Nemojte zaboraviti da pozovete učesnike da popune obrazac za vrednovanje dok imaju pred sobom okvir obuke (Alat 2.1) koji će im biti podeljen na samom početku sesije. To što imaju pred sobom oba obrasca omogućava im da procene u kom stepenu su ostvareni ciljevi učenja. Ovo je, svakako, stvar lične percepcije, ali učesnici su u mogućnosti da izraze svoj stav. Zajedno sa drugim alatima koji se koriste u trijangulaciji nalaza, ovim se kurs bolje oblikuje ili, ako ništa drugo, prilagođava komunikacija. Nema ničeg goreg od klijenta koji misli da nije dobio ono što mu je obećano (ili je platio). U idealnim uslovima, upitnik bi trebalo podeliti na početku obuke kako bi ga polaznici mogli postepeno popunjavati. Ako obuku sprovodi više instruktora, treba uneti zasebna pitanja za sesiju koju drži svaki pojedinačni instruktor.

Napomena: Budući da ovaj upitnik obuhvata pitanja koja spadaju u oblast reakcije i učenja, on je naveden kao alat i za Kirkpatrikov nivo 1, i za Kirkpatrikov nivo 2.

Šablon 5. Šablon za upitnik o vrednovanju stepena zadovoljstva¹

Vrsta pitanja	Primer pitanja	Primer odgovora
Deo 1: O očekivanjima i relevantnosti (opciono, ali preporučeni deo)		
Kvalitativno	Šta ste očekivali od ove aktivnosti na planu obuke?	Otvoreno pitanje
Kvantitativno	Da li ste imali neka konkretna očekivanja u vezi s komponentom ljudskih prava?	Da/Ne
Kvantitativno	Da li su vaša očekivanja ispunjena?	Da/Ne
Kvalitativno	Ako je vaš odgovor odričan, zašto nisu?	Otvoreno pitanje

¹ Preuzeto i prilagođeno iz publikacije *EJTN Judicial Training Methods. Guidelines for Evaluation of Judicial Training Practices*, 2017, 19-20, http://www.ejtn.eu/MRDDocuments/EJTN_JTM_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017_2.pdf.

Kvantitativno	Koliko je ova obuka bila relevantna za vašu ulogu sudije/tužioca?	Utvrđiti vrednost na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: izuzetno relevantna, relevantna, delimično relevantna, gotovo da nije relevantna, uopšte nije relevantna)
Deo 2: O pripremama pre obuke (opciono deo, ali se preporučuje da se popuni)		
Kvantitativno	Na koji način/načine ste se pripremili pre aktivnosti na planu obuke? (Ovo može biti ili otvoreno pitanje ili pitanje sa više mogućih odgovora)	Pitanje sa više mogućih odgovora, na primer: Čitao sam o obuci, upoznao sam se s nastavnim planom i programom itd. O kursu i svojim očekivanjima razgovarao sam sa kolegama i/ili svojim rukovodiocem Obavio sam neke/sve pripreme za obuku koje su bile obuhvaćene Nisam uradio ništa zbog ... Ostalo (otvoreno pitanje)
Kvantitativno	U kojoj meri vam je materijal namenjen za pripremu pre početka kursa pomogao u pripremi i učenju?	Odredite vrednost na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: u potpunosti, znatno, delimično, ne mnogo, uopšte nije)
Deo 3: O sadržajima/ishodima učenja (osnovni deo)		
Koristite pitanje A za svaki značajan sadržaj/ishod učenja obuke, a pitanja B i C koristite kada je reč o celokupnom sadržaju i svim ishodima učenja, u vidu rezimea.		
Kvantitativno	A) opišite sadržaj/ishod učenja: u kojoj meri je postignut ishod?	Određivanje vrednosti na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: u potpunosti, znatno, delimično, ne mnogo, uopšte nije)
Kvalitativno	Za koji sadržaj mislite da je bio posebno koristan za vaš profesionalni život?	Otvoreno pitanje
Kvantitativno	Da li mislite da je dovoljno pažnje posvećeno aspektu ljudskih prava u vezi s navedenim temama? Takođe razmotrite i kako stoje stvari sa rodnim pristupom i pristupom u kome se težište stavlja na zabranu diskriminacije.	Određivanje vrednosti na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: u potpunosti, znatno, delimično, ne mnogo, uopšte nije)
Kvalitativno	Molimo da objasnite	Otvoreno pitanje
Kvalitativno	Koja se poboljšanja mogu sprovesti u pogledu sadržaja?	Otvoreno pitanje

Deo 4: O instrukturima/ekspertima (osnovni deo) – Kirkpatrikov nivo 2.

Koristite ova pitanja za svakog instruktora/eksperta koji je učestvovao u obuci, ali bi isto to pitanje trebalo opciono primeniti na facilitatore, moderatore itd.

Kvantitativno	Ime instruktora/eksperta: kako ocenjujete sposobnost instruktora/eksperta da objasni sadržaje/temu, da ih učini zanimljivim i da angažuje učesnike, to jest kako ocenjujete njegove andragoške sposobnosti?	Određivanje vrednosti na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: u potpunosti, znatno, delimično, ne mnogo, uopšte nije)
Kvalitativno	Prokomentarišite svoje ocene	Otvoreno pitanje

Deo 3: O metodima (osnovni deo)

Kvalitativno (Kvantitativno ako se koristi alternativa sa više mogućih odgovora)	Koje metode obuke koji su korišćeni smatrate najkorisnijim?	Otvoreno pitanje ili vrednovanje na skali od jedan do pet prema spisku korišćenih metoda, na primer: Predavanje____ Seminar ____ Diskusija u grupi____ Radionica ____ Laboratorija ____ Itd. ____
Kvalitativno	Zbog čega? Ili, ako koristite vrednovanje na skali: prokomentarišite korisnost i delotvornost itd.	Otvoreno pitanje

Deo 4: Obuka u celini (osnovni deo)

Napomena: ovaj deo može biti preskočen ako je happy sheets (Alat 1) distribuiran

Kvantitativno	S obzirom na temu u celini, dužina obuke bila je:	Vrednovanje na skali od četiri ili pet podeljaka, (na primer: isuviše kratka, nešto kraća nego što je trebalo, odgovarajuća, nešto duža nego što je trebalo, isuviše duga)
Kvalitativno	Objasnite	Otvoreno pitanje
Kvantitativno	Kakva je vaša opšta procena sadržaja, metodologije i korisnosti obuke	Vrednovanje na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: odlično, veoma dobro, dobro, nije dobro, loše)
Kvalitativno	Objasnite	Otvoreno pitanje
Kvantitativno	Da li biste preporučili tu obuku svojim kolegama?	Vrednovanje, na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: svakako, možda, delimično, ne bih, nikako ne bih)
Kvalitativno	Prokomentarišite	Otvoreno pitanje
Kvalitativno	Dodatni komentari o obuci?	Otvoreno pitanje

Opšta preporuka za upitnike namenjene vrednovanju²

- Kada se koristi upitnik za vrednovanje, važno je da se prilikom njegove izrade ispolji fleksibilnost. Uzorak upitnika koji je priložen u aneksu sastoji se od različitih delova u kojima se vrednuju različiti aspekti obuke. Pitanja koja su navedena kao uzorak mogu se koristiti u celini, ili se mogu prilagoditi, prema potrebi;
- Upitnik za vrednovanje treba da sadrži i zatvorena i otvorena pitanja, to jest ona kod kojih se odgovor navodi u slobodnom tekstu. Postarajte se da grafički bude predviđeno dosta prostora da bi učesnici mogli da odgovore na otvorena pitanja. Bolje je koristiti elektronske upitnike zato što će tako biti lakše obraditi podatke, a IT sistem koji se primenjuje obično sadrži mnoge korisne odlike;
- U zatvorenim pitanjima može biti četiri ili pet podeljaka. Ako se koriste četiri podeljaka, onda su tri pozitivna, a jedan negativan (na primer: odlično, veoma dobro, dobro i loše). Ako se koristi pet podeljaka, dve alternative su negativne: loše i veoma loše. Takođe može biti predviđeno kao alternativni odgovor: nisam pohađao ili nije primenljivo;
- Upitnik za vrednovanje ne bi trebalo da bude veći od tri stranice, odnosno 10–15 pitanja;
- Upoznajte polaznike sa upitnikom za vrednovanje na samom početku obuke i podsećajte ih na upitnik tokom obuke;
- Ostavite barem 10–15 minuta na kraju sesije da bi učesnici popunili formulare za povratne informacije;
- Ako koristite elektronski upitnik za vrednovanje, postoji mogućnost da se on pošalje učesnicima pre ili posle obuke. Slanje pre obuke ima mnogo prednosti: polaznici tada mogu da odgovore na pitanja tokom obuke, što znači da ćete dobiti mnogo više popunjenih upitnika i da će polaznici izneti mnogo mišljenja o sadržaju i instruktorima. Ako se upitnik šalje po završetku obuke, prednost tog metoda ogleda se u tome što tada već utihnu prve reakcije, pa su veći izgledi da se dobije više korisnih informacija, mada će broj učesnika u tom ispitivanju biti manji;
- Preporučuje se da što je moguće veći broj učesnika popuni upitnik za vrednovanje, pa ih na to treba podsećati tokom obuke. Broj dobijenih popunjenih upitnika može se povećati na dva načina – podsećati učesnike mejlovima da popune upitnik i/ili ne izdavati im sertifikat dok ne popune upitnik;
- Učesnik treba da popuni upitnik za vrednovanje anonimno i u roku od dve nedelje. Međutim, kako bi se obezbedilo prikupljanje rodno kategorisanih podataka, od učesnika se može tražiti da navedu svoj pol.

Napomena: Vidi takođe alat br. 9. radi dodatnih objašnjenja.

² Preuzeto i prilagođeno iz EJTN Judicial Training Methods. Guidelines for Evaluation of Judicial Training Practices, 2017, str. 9, dostupno na: http://www.ejtn.eu/MRDDDocuments/EJTN_JTM_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017_2.pdf.

Alat br. 6 – Izvestilac

Primena: Početna i stalna obuka

Kirkpatrikov nivo 1 – Reakcija, uz moguće prelivanje na nivo 2 – Učenje

Izvestilac može biti imenovan iz redova polaznika svake obuke, ako ta obuka traje duže od jednog dana. Izvestilac se može imenovati ili da se ne bi delili i popunjavali upitnici, ili da pomogne u aktivnostima oko upitnika. U takvim slučajevima, to će pomoći da se dobiju složenije povratne informacije i da se izvrši triangulacija informacija koje potiču od upotrebe drugih alata. Zadatak izvestioca jeste da sažme mišljenje učesnika o sadržaju i kvalitetu obuke i da pripremi nacrt izveštaja.³

Na kraju sesije, nacrt izveštaja se može ili podneti učesnicima kako bi ga oni odobrili, da bi se taj tekst kasnije poslao *JTC*-u, ili dostaviti *JTC*-u direktno, bez odobrenja polaznika. Preporučuje se primena ovog potonjeg metoda (da se dostavi *JTC*-u direktno) onda kada izvestilac nije jedini alat za prikupljanje povratnih informacija od polaznika.

Povratne informacije koje izvestilac može da prikupi, na primer tokom pauza za kafu, neformalnih razgovora i društvenih događaja, mogu se odnositi na dole pobrojane teme.

Smernice za izvestioca

- Da li su bili jasni ciljevi i ishodi sesije?
- Da li je metodologija bila adekvatna ostvarenju ciljeva (tj. da li je uspostavljena ravnoteža između teorije i prakse, kakve su bile praktične vežbe)?
- Da li je sesija bila dobro organizovana (način na koji su raspoređene teme i aktivnosti, njihova dužina i mesto održavanja)?
- Da li je ono što je predloženo tokom sesije neposredno važno za rad polaznika?
- Da li su bile praktično ilustrovane sve implikacije ljudskih prava? Posebno treba ukazati na pitanje rodne dimenzije i zabrane diskriminacije.
- Da li je obuka osnažila poverenje i opredeljenost za dalje jačanje sposobnosti i kapaciteta za poštovanje, zaštitu, unapređenje i ostvarivanje ljudskih prava na poslu koji trenutno obavljam?
- Posebno istaknuti sadržaji obuke.
- Negativne strane obuke.
- Načini za poboljšanje sesija.
- Bilo kakvo drugo zapažanje ili preporuka.

Alat br. 7 – Analitički razgovor sa instruktorima

Primena: Početna i stalna obuka

Kirkpatrikov nivo 1 – Reakcija

Instruktori treba da budu obavešteni da će odmah po završetku obuke, ili u narednih nekoliko dana, predstavnik *JTC* koji je zadužen za vrednovanje obaviti analitički razgovor s njima (debriefing). Njima treba reći da taj analitički razgovor pomaže da se izvrši triangulacija povratnih informacija dobijenih od učesnika i iz drugih izvora (to jest kroz posmatranje i iz testova znanja) i da se na osnovu toga izvrši procena vrednosti rezultata. Analitički razgovor se usredsređuje

³ Ovo je EJTN identifikovala kao najbolju praksu u sklopu pilot-projekta Evropska obuka u pravosuđu Lot 1: „Study on Best Practices in training of judges and prosecutors“ („Studija o najboljoj praksi u obuci sudija i tužilaca“), tekst dostupan na: https://www.dropbox.com/s/vkz7hs84fkdg1br/3_Study_Lot_1.pdf?dl=0.

na obuku koja je pružena polaznicima i nikako ga ne bi trebalo brkati sa ocenom kapaciteta instruktora, koja se donosi u svrhu zapošljavanja. Lice koje vodi analitički razgovor potom treba da sačini kratak izveštaj u kome će sažeti zaključke. Alternativno, od svakog instruktora se može zatražiti da sam podnese kraći izveštaj u kome će obuhvatiti ista ta pitanja. Međutim, prednost bi trebalo dati usmenom analitičkom razgovoru jer on može omogućiti predstavniku *JTC* da dublje zaroni u pitanja, zavisno od dobijenih odgovora. Prilikom svake od tih aktivnosti treba imati kod sebe obrazac za okvir obuke (**Alat 1.1**) koji je ranije sačinjen.

Smernice za analitički razgovor sa instruktorima

- Kakav je vaš opšti osećaj u vezi sa obukom?
- Da li ste mogli da ostvarite utvrđene ciljeve učenja? Objasnite detaljnije.
- Da li je bio uspešan vaš pokušaj da perspektivu ljudskih prava inkorporirate u sve sesije?
- Da li ste mogli da inkorporirate rodnu dimenziju u celokupnu obuku (počev od korišćenog jezika, do primera i predloženih vežbi)?
- Koje aktivnosti su bile najuspešnije i zbog čega?
- Koje aktivnosti su bile najmanje uspešne i zbog čega?
- Šta preporučujete da se promeni u budućnosti?

Napomena: Da biste uštedeli vreme, možete kolektivno da sakupite informacije od instruktora pomoću polustrukturisane, u manjoj meri formalne fokus grupe (**vidi alat br. 14**). Ako se opredelite za fokus grupu, pitanja koja će biti postavljena treba da slede gore navedene smernice.

Alat br. 8 – Posmatranje obuke

Primena: Početna i stalna obuka

Kirkpatrickov nivo 1 – Reakcija uz moguće prelivanje na nivo 2 – Učenje

Metodologija

Opservacija sesija u sklopu obuke može dobro dopuniti informacije prikupljene kroz opservaciju, upitnik za povratne informacije i/ili fokus grupe (omogućiti triangulaciju). U idealnim uslovima, posmatrač bi trebalo da bude stručno lice, koje je u isto vreme ekspert i za oblast ljudskih prava i za metodologiju obrazovanja odraslih. Opservator (posmatrač) bi tada bio u stanju da proceni da li je perspektiva ljudskih prava u dovoljnoj meri inkorporirana u sve oblasti obuke i da li je metodologija koja je izabrana za obuku polaznika dovoljno raznovrsna da može preneti znanje, izgraditi veštine i podsticati razvoj stavova usmerenih ka zaštiti ljudskih prava, izgradnji vrednosti i vidova ponašanja.

Instruktori treba da budu obavešteni dovoljno unapred o tome da će se sprovesti opservacija i o tome kakve će biti njene razmere, s tim što valja razjasniti da ona ni u kom slučaju neće biti korišćena kao sredstvo za ocenu rezultata njihovog rada. Nasuprot tome, opservacija je alat koji služi povećanju kapaciteta *JTC* da planira i organizuje i sprovede visokokvalitetnu obuku (u oblasti ljudskih prava). Polaznici takođe treba da budu obavešteni o prisustvu posmatrača i o svrsi njegovog angažovanja.

Trebalo bi da posmatrač, pre no što započne opservacija, dobije nastavni plan i program koji je razradio instruktor i da taj plan koristi za poređenje rezultata opservacije.

Napomena: Posmatrač bi tokom opservacije trebalo da se uzdrži od bilo kakvog mešanja u obuku.

Šablon 8. – Šablon za posmatranje

Ime posmatrača (opservatora):	
Ime predavača/instruktora:	
Datum opservacije:	

Naziv obuke:	
--------------	--

Dužina obuke:	
Okvirni broj polaznika:	

Očekivani ishodi učenja i s njima povezana metodologija – kako je prikazuje instruktor ili kako je navedena u nastavnom planu ili programu.	
---	--

Tokom posmatranja

Obim opservacije	Zapažanja posmatrača/opservatora
1. Organizacija – Da li je sesija dobro organizovana? Da li je postojao nastavni plan?	
2. Sadržaj/Primerenost – Da li je sadržaj predočen na odgovarajućem nivou? Da li je bilo previše ili premalo informacija?	
3. Uvod – Da li se instruktor predstavio (ako polaznici već nisu znali kako se on zove)? Da li je polaznicima jasno kako je ova sesija povezana sa prethodno razmatranim materijalom? Da li je u uvodu naveden i opšti pregled obuke? Da li su polaznicima predočeni ciljevi učenja date sesije? Da li je pomenuta ili posebno naglašena dimenzija sesije koja se odnosi na ljudska prava? Da li su u dovoljnoj meri istaknute rodna ravnopravnost i zabrana diskriminacije?	
4. Zaključak – Da li je pružen sažetak glavnih ideja ili pregled ključnih tačaka obrađenog materijala? Da li je zaključak koji je ponuđen povezan sa praksom? Da li je predavač/instruktor zatražio od polaznika povratne informacije o ishodima učenja?	
5. Metodi - Koji su metodi nastave korišćeni? Da li su ti metodi primereni temi, kontekstu i polaznicima? Da li su bili usmereni ka izgradnji praktičnih veština koje su neophodne zaposlenima u pravosuđu? Da li su metode primerene unapred definisanim ciljevima učenja? Da li se ovim metodama podstiču adekvatna razmatranja dimenzije ljudskih prava u obrađenim temama? Da li se tim metodima naglašava važnost zaštite ljudskih prava?	

<p>6. Aktivnost polaznika - Da li su polaznici bili u stanju da obave zadatke koji su od njih traženi? Na koji način su angažovani u učenju? – Kako se to ispoljilo?</p> <p>Da li je polaznicima upućen izazov u tom smislu da je od njih traženo da razmisle, analiziraju i prokomentarišu delove sesije?</p>	
<p>7. Način sprovođenja - Da li se sesija odvijala dobrim tempom, u smislu obrađene teme, programa rada? Da li je bilo prostora za pitanja ili za diskusiju?</p>	
<p>8. Angažovanje polaznika - Kako je korišćenje primera poboljšalo razumevanje polaznika? Da li su od polaznika traženi primeri? Da li su tokom sesije uspostavljane veze sa prethodnim učenjem ili prethodnim iskustvima polaznika? Da li se iko uopšte pozivao na praksu Evropskog suda za ljudska prava?</p>	
<p>9. Povratne informacije - Da li su pružene povratne informacije bile konstruktivne i korisne?</p>	
<p>10. Resursi - Da li su resursi koji su korišćeni tokom sesije olakšali učenje, ili su odvlačili pažnju polaznika sa onoga što treba da nauče (npr. vizuelni prikazi, artefakti, obrazovni materijal)?</p>	
<p>11. Veštine instruktora - Da li su veštine komunikacije bile primerene? Da li je korišćena neverbalna komunikacija (na primer korišćenje prostora i vremena, gesta, mimike)? Da li je postojao širok dijapazon razlika u verbalnoj komunikaciji (npr. u tonu, visini glasa, jačini, tempu)?</p>	
<p>12. Stav instruktora - Da li je instruktor ostavio utisak čoveka koji je čvrsto opredeljen za ljudska prava? Da li je postojala ikakva prekinuta veza između njegovih instrukcija i stava za koji se pretpostavlja da ga on ima prema ljudskim pravima, uključujući rodnu ravnopravnost i zabranu diskriminacije?</p>	
<p>13. Praktični značaj - U kom smislu je ovo predstavljalo iskustvo učenja na osnovu koga će polaznici moći da shvate, nauče i primene nove veštine/znanje?</p>	
<p>14. Dodatne informacije - Ovde dodajte sve ostalo o čemu ste diskutovali, a što nije obuhvaćeno u prethodnim odeljcima.</p>	

Napomena: Pitanje broj 12 relevantno je utoliko što naglašava značaj toga da instruktori nisu samo poznavaoi ljudskih prava, već da su i duboko internalizovali ono što ESLJP opisuje kao „duh Konvencije“, a što je pokazatelj „refleksa za poštovanje ljudskih prava“ koji bi svaka obuka za poštovanje ljudskih prava trebalo da nastoji da razvije. Što je dublja veza sa ljudskim pravima, to je verovatnije da će instruktor moći da utiče na stavove i vrednosti polaznika, na taj način inicirajući željene promene.

Pažnja! Opservacija (posmatranje) jeste alat koji se može veoma dobro koristiti i za Kirkpatrikov nivo 3. Međutim, pristup bi se u tom slučaju razlikovao jer posmatranje ponašanja na radnom mestu otvara pitanja koja spadaju u domen nezavisnosti i autonomije sudija i tužilaca. Taj alat bi mogao biti predmet zloupotrebe. Stoga u ovom radu sugerišemo da se opservacija primenjuje samo za potrebe nivoa 1 (uz malo mogućih prelivanja na nivo 2).

Alat br. 9 – Upitnik

Primena: Početna i stalna obuka Kirkpatrikov nivo 2 - Učenje

Vidi opis alata br. 5. Obratite pažnju na to da se alati br. 5. i 9. mogu spojiti kako bi se maksimalno uvećali i iskoristili vreme i resursi. Međutim, ako ih podelite na dva dela, to će polaznicima omogućiti da temeljnije razmisle o razlici između nivoa. To bi trebalo jasno objasniti polaznicima onda kada im se dele upitnici. Ako se koriste dva upitnika (jedan za nivo 1. i drugi za nivo 2) to bi trebalo uraditi u različitim vremenima (npr., alat br. 5. tokom poslednje pauze za ručak ili pauze za kafu, a alat br. 9. na samom kraju aktivnosti).

Šablon 9 – Upitnik

Deo 1: O sadržaju/ishodima učenja (osnovni deo)		
Koristite pitanje A za svaki značajan sadržaj/ishod učenja obuke, a pitanja B i C koristite kada je reč o celokupnom sadržaju i svim ishodima učenja, u vidu rezimea		
Kvantitativno	A) opišite sadržaj/ishod učenja: u kojoj meri je postignut ishod?	Određivanje vrednosti na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: u potpunosti, znatno, delimično, ne mnogo, uopšte nije)
Kvalitativno	Za koji sadržaj mislite da je bio posebno koristan za vaš profesionalni život?	Otvoreno pitanje
Kvantitativno	Da li mislite da je dovoljno pažnje posvećeno aspektu ljudskih prava u vezi s navedenim temama? Takođe razmotrite i kako stoje stvari sa rodnim pristupom i pristupom u kome se teži zabrani diskriminacije.	Određivanje vrednosti na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: u potpunosti, znatno, delimično, ne mnogo, uopšte nije)
Kvalitativno	Molimo da objasnite	Otvoreno pitanje
Kvalitativno	Koja se poboljšanja mogu sprovesti u pogledu sadržaja?	Otvoreno pitanje

Deo 2: O instruktorima/ekspertima (osnovni deo)		
Koristite ova pitanja za svakog instruktora/eksperta koji je učestvovao u obuci, ali bi isto to pitanje trebalo opciono primeniti na facilitatore, moderatore itd.		
Kvantitativno	Ime instruktora/eksperta: kako ocenjujete sposobnost instruktora/eksperta da objasni sadržaje/temu, da ih učini zanimljivima i da aktivira učesnike, to jest kako ocenjujete njegove andragoške sposobnosti?	Određivanje vrednosti na skali od četiri ili pet podeljaka (na primer: u potpunosti, znatno, delimično, ne mnogo, uopšte nije)
Qualitative	Prokomentarišite svoje ocene	Otvoreno pitanje

Alat br. 10 – Izvestilac

Primena: Početna i stalna obuka

Kirkpatrikov nivo 2 – Učenje (prelivanje sa nivoa 1 – Reakcija)

Vidi opis alata br. 6, budući da je verovatno da prilikom razgovora sa polaznicima izvestilac prikupe povratne informacije ne samo na nivou reakcije nego i na nivou učenja, ovaj alat (koji ima tu prednost da je sasvim direktan i isplativ) može da se koristi za prikupljanje informacija i o jednom i o drugom navedenom nivou.

Alat br. 11 – Ulazni i izlazni testovi

Primena: Početna i stalna obuka

Kirkpatrikov nivo 2 – Učenje

Testovi sa pitanjima na koja se ponuđeno više odgovora, kao i testovi pre i posle obuke, predstavljaju koristan iako osnovni alat sa dvostrukom namenom. Oni, naime, omogućuju instruktorima i polaznicima da vrednuju znanje i razumevanje koje polaznici imaju o nekoj temi pre obuke kako bi instruktori u letu donekle prilagodili sadržaj obuke, i da potom, po završetku obuke provere do kakvih je promena došlo u tom razumevanju osnovnih pojmova. Ulazni i izlazni testovi obuke treba da budu slični, što olakšava poređenje.

Test pre obuke treba podeliti učesnicima odmah po završetku uvodnog dela, neposredno nakon što se predstave dnevni red i metodologija i pre nego što se predstave sami polaznici (to je posebno važno ako je predviđena neka aktivnost koja treba da posluži da se „probije led“ i uspostavi određeno raspoloženje potrebno za održavanje obuke). Pre nego što polaznici pristupe popunjavanju testa, trebalo bi im ponoviti objašnjenja data na njegovom početku, posebno one delove koji se odnose na poverljivost podataka i svrhu same vežbe.

Zavisno od svrhe u koju se test koristi (procena osnovnog znanja ili alat za samoocenjivanje) odgovori će se ispraviti ili neposredno po završetku testa (ako je reč o osnovnoj proceni) ili po završetku obuke (ako je reč o alatu za samoocenjivanje). U tom potonjem slučaju, korekcija oba testa može se sprovesti dok su svi učesnici prisutni, po završetku obuke, tako što će svaki polaznik ispraviti sopstveni test (oni će moći da identifikuju testove preko identifikacionih znakova navedenih u uputstvu) i tako će odmah moći da vide kod kojih su pojmova napravili grešku.

Ulazni i izlazni testovi (i na jednim i na drugima potrebni su lični znaci za identifikaciju) prikupiće i potom analizirati organizatori. Testovi će moći da im pruže korisne informacije o jakim i slabim stranama polaznika, i to u vidu tendencija. Te informacije će takođe moći da se koriste za formulisanje alata za vrednovanje uticaja (vidi dole).

Šablon 11 – Šablon za ulazni i izlazni test⁴

Dragi polazniče,

Ovaj test je namenjen proceni vašeg poznavanja nekih ključnih pojmova važnih za (ovde uneti temu obuke). Test je prvenstveno koncipiran kao alat za samoprocenjivanje koji će vam pomoći da identi-

⁴ U prvom setu testova nalaze se testovi koji se popunjavaju pre obuke, dok se na kraju obuke dele testovi koji su označeni kao testovi koji se popunjavaju po završetku obuke.

fikujete oblasti u kojima se već možete osloniti na značajno osnovno znanje, kao i ona pitanja i teme kojima bi trebalo da posvetite više pažnje i produbite svoje znanje o njima. Test se sastoji od pitanja za koja se između više ponuđenih odgovora bira **samo jedan koji je tačan**.

Obratite pažnju da je ovo **individualan test**, pa stoga nisu dozvoljene konsultacije s drugim polaznicima. Isto tako, vodite računa **da ovo nije ispit tokom koga se mogu koristiti priručnici**, što znači da ne možete da se poslužite svojim beleškama, tekstom EKLJP niti drugim materijalom tokom ispita.

Ako smatrate da treba razjasniti još neko pitanje, molimo vas da podignete ruku i sačekate dok vam ne priđe instruktor. Imaćete na raspolaganju najviše 10 minuta (broj minuta treba prilagoditi broju pitanja) da odgovorite na sva pitanja.

Kako bismo osigurali privatnost, molimo vas da ne unosite svoje ime, niti bilo kakav drugi znak za identifikaciju na stranice testa: umesto toga, **označite test svojim ličnim identifikacionim znakom** (simbolom, nizom brojki ili slova...) i sledite uputstva koja su vam data. Kada budete zamoljeni da označite test, molimo Vas da u gornjem desnom uglu navedete broj **tačnih odgovora** (na primer 18/20 – što se prilagođava prema broju pitanja). Svaki tačan odgovor ocenjuje se jedinicom. Za pogrešne odgovore i odgovore koji nedostaju ne oduzimaju se poeni.

Ovde unesite pitanja sa više ponuđenih odgovora.

Alat br. 12 – Praktična vežba

Primena: Početna obuka Kirkpatrikov nivo 2 – Učenje

Ovaj alat se može koristiti u obliku testa koji se polaznicima daje pre obuke ili posle završene obuke, ili im se daje kako bi se utvrdilo koliki je bio uticaj obuke (vidi alat br. 13). Kada se ovaj alat koristi radi procene Kirkpatrikovog nivoa 2, nemojte gubiti iz vida da je, za razliku od uobičajenih kvizova (testova), za primenu ovog alata i ispravljanje pitanja koje potom sledi potrebno više vremena.

Razradite jedan kraći scenario u kome će važno mesto imati neke vrednosti i standardi ljudskih prava koje želite da procenite i zamolite učesnike da taksativno navedu odgovore u kojima će obuhvatiti sve teme koje treba da budu razmotrene. Relevantna pitanja treba birati na osnovu podataka prikupljenih kroz testove pre i posle obuke, opservaciju, fokus grupe u fazi procene potreba za obukom i analitički razgovor/raspravu sa trenerima posvećen pitanjima iz oblasti ljudskih prava, a trebalo bi naročito pažnju posvetiti pitanjima za koja se ispostavilo da su veoma daleka stavovima profesionalnih pravnika koji su učestvovali u ovim događajima.

Šablon 12 – Praktična vežba Primeri koji se odnose na diskriminaciju

Slučaj br. 1

Nakon što je tri godine provela na radnom mestu, Marija je dobila otkaz kao službenik obezbeđenja u državnoj elektrodistributivnoj kompaniji. Kao razlog je navedeno da ona nije muškarac i što nije odslužila vojni rok. Otkaz je dobila u skladu sa domaćim zakonodavstvom.

Molimo vas da taksativno navedete pitanje iz oblasti ljudskih prava koja se otvaraju u ovom slučaju i da ukratko ilustrujete rešenje datog slučaja u skladu s domaćim zakonodavstvom (zasnovano na slučaju *Emel Boyraz protiv Turske*).

Slučaj br . 2

Od transrodne žene koja se podvrgla operaciji prilagođavanja pola zatraženo je da se penzion-
iše u uzrastu predviđenom za muškarce, zato što promena pola nije upisana u bazu podataka
socijalnog i penzijskog osiguranja.

Taksativno navedite pitanja ljudskih prava koja se otvaraju u vezi sa ovim slučajem i ukratko
ilustrujte rešenje prema nacionalnom zakonodavstvu (slučaj zasnovan na predmetu *Christine
Goodwin protiv Ujedinjenog Kraljevstva*).

Primer u vezi sa građanskopravnom dimenzijom krivičnog zakonodavstva

Nacionalno zakonodavstva predviđa da se na neodređeno vreme čuvaju uzorci DNK lica koja su
uhapšena, ali su docnije oslobođena ili se odustalo od optužnice protiv njih.

Navedite taksativno pitanja ljudskih prava koja se otvaraju u tom predmetu i ukratko ilustrujte
rešenje u skladu s nacionalnim zakonodavstvom, ako bi se neko lice pritužilo na nezakornost
takve prakse (zasnovano na predmetu *S. i Marper protiv Ujedinjenog Kraljevstva*).

Dalje praćenje

Alat br. 13 – Praktična vežba

Primena: Stalna obuka **Kirkpatrikov nivo 3 – Ponašanje/transfer**

Vidi objašnjenje za alat br. 12. Kada se koristi za procenu uticaja obuke, trebalo bi ga dati polaznicima navedene obuke u intervalu od tri do 12 meseci po završetku obuke i njime bi trebalo obuhvatiti neka od najtežih i najkomplikovanijih pitanja koja su se ispoljila tokom vrednovanja sprovedenog na nivou 2; naročito je reč o pitanjima koja se odnose na vrednosti i stavove. Anonimnost ovog alata osigurava da se nekadašnji polaznici neće osećati kao da su pod nadzorom. Važno je to što ovaj alat omogućava da se prilikom njegove primene identifikuju trendovi, umesto da se proceni ponašanje jednog određenog sudije. To se može uraditi u kontekstu postupaka ocenjivanja koji ne spadaju u okvire ovog rada.

Alat br. 14 – Fokus grupe

Primena: Stalna obuka **Kirkpatrikov nivo 3 – Ponašanje/transfer**

Šta je fokus grupa?

- Fokus grupe su alati koji nam omogućavaju da prikupimo, u ograničenom periodu i uz neznatna ulaganja, značajne podatke kako bismo mogli nešto da napravimo, da postignemo neku promenu, poboljšanje, modifikaciju itd. Od organizatora fokus grupe zavisi odluka o tome koje će podatke prikupljati. Bolje je koristiti fokus grupu nego pojedinačne razgovore s polaznicima, zato što su fokus grupe efikasnije sa stanovišta vremena i troškova i obezbeđuju polaznicima slobodnije iskazivanje svojih misli.

Šta je cilj?

- U fazi daljeg praćenja, cilj fokus grupa jeste da se shvati koliko je delotvorna bila obuka (iz oblasti ljudskih prava) koju su organizovali JTC, koliko je perspektiva ljudskih prava uključena u redovnu obuku i kako naći načine da se to u budućnosti unapredi. To se može ostvariti tako što će se saslušati i polaznici i njihovi instruktori/predavači. Polaznici će izneti svoja iskustva o tome šta su naučili i koliko su sposobni da to znanje primene u praksi, i na individualnom i na organizacionom nivou. Instruktori će ukazati na to kako je obuka bila organizovana, sprovedena u delo i kako se može poboljšati.

Kada treba organizovati fokus grupu? Koga treba pozvati?

- Nekoliko nedelja po završenoj odabranoj obuci.

Kada je treba organizovati? Koga treba pozvati?

- Za Kirkpatrikov nivo 3. po isteku perioda od tri do 12 meseci po završenoj obuci o kojoj je reč;
- Bivše polaznike na istu ili sličnu stalnu obuku.

Zapamtite: Ako je potrebno, ovaj alat se takođe može koristiti za brzo prikupljanje informacija u vezi sa alatima br. 5. i 7.

Trajanje

- Trajanje fokus grupa može zavistiti od niza promenjivih: kapaciteta facilitatora, angažovanja učesnika u diskusiji, reakcija učesnika, uvođenja neočekivanih tema ili perspektiva od strane učesnika...Po pravilu, fokus grupe traju između sat i po i tri sata, uz mogućnost uvođenja pauze.

Agenda

- Agendu, u kojoj će biti navedena svrha sastanka, treba podeliti pre održavanja skupa, onda kada se upućuju pozivi.

Sprovođenje fokus grupe – raspored rada

Otvaranje

- Samostalno predstavljanje facilitatora;
- Prezentacija cilja fokus grupe. Postarajte se da svi učesnici shvate da nisu pod nadzorom: fokus grupa nije kontrola kvaliteta, niti je to revizija, već vežba koja omogućava učenje, a sprovodi se sa jasnom svrhom da učesnici zajedno uče i zajednički ostvare poboljšanje.
- Poziv učesnicima da govore u ličnom (a ne u institucionalnom) svojstvu;
- Obaveštenje učesnicima da će rezultati razgovora biti sintetisani u kratku zaključnu belešku kako bi se pripremila metodologija za procenu uticaja, bez izjava koje bi se bilo kome mogle pripisati.
- Treba zatražiti saglasnost da se vode beleške na kompjuteru (ako je to primenljivo).

Diskusija

- Okrugli sto učesnika (nemojte ponavljati informacije koje već imate na spisku učesnika);
- Opšti pregled organizovanih/sprovedenih aktivnosti obuke koju su učesnici pohađali;
- Na osnovu šablona za prikupljanje podataka treba pokrenuti diskusiju;
- Reč treba dati učesnicima i treba vrednovati njihovo lično iskustvo i mišljenja.

Zatvaranje

- Još jednom razmotriti i rezimirati ključne ideje o uticaju i preporukama o kojima je vođena diskusija na sastanku.

Obratite pažnju!

- Nemojte dozvoliti dominantnim učesnicima da monopolizuju diskusiju ili da utiču na stavove i mišljenja drugih učesnika;
- Vremena često nema dovoljno: treba ostati usredsređen i izbegavati odstupanja od teme;
- Treba voditi računa o neverbalnoj komunikaciji;
- Treba sve rezimirati pre nego što se postigne konsenzus;
- Nemojte zaboraviti da koristite rodno osetljiv ili neutralan jezik i kada se obraćate grupi i kada podnosite izveštaj.

Materijal

Spisak učesnika s podacima o njihovom položaju/statusu i obukama koje su pohađali ili koje su držali kao instruktori ili predavači (unet datum);

Šablon za prikupljanje podataka (na kompjuteru, ako je moguće);

Agenda za učesnike.

Šablon 14 - Šablon za prikupljanje podataka za polaznike fokus grupe

Intervjuisan(i)	JTC polaznici obuke
Funkcija(e)	
Datum sastanka	
Intervjuer (jedan ili više njih)	
Mesto održavanja	
U poverenju /podložno razmeni	U poverenju

Facilitator treba da pripremi fokus grupu tako što će preispitati okvir obuke (jedne ili više njih), tj. onaj okvir koji je utvrđen za konkretnu obuku (obuke) koje se sad ispituju.

1. Da li se često na svom poslu susrećete s pitanjima vezanim za ljudska prava i kako se njima bavite? Da li se taj aspekt vašeg rada promenio zahvaljujući pohađanoj obuci, u smislu ljudskih prava? Da li biste mogli da navedete primere promena na ličnom nivou koje je podstakla obuka koju ste pohađali?

Koristan savet: Tražite pristup analizi rada koji će biti zasnovan na ljudskim pravima, a ne samo puku primenu unutrašnjeg prava. Tražite da polaznici navedu primere/pitanja s kojima se u svom radu najčešće susreću i da vam odgovore na koji se način u praksi bave tim pitanjima. Podstaknite razmišljanja o rodnoj ravnopravnosti i zabrani diskriminacije, na primer u situacijama koje su uobičajene u toj zemlji. Tek potom uspostavite vezu sa obukom i pokušajte da utvrdite zbog čega su se učesnici opredelili za jedan, a ne za drugi pristup.

2. Da li biste mogli da razmenite informacije o važnim događajima ili aktivnostima iz vremena posle završetka obuke u kojima ste zahvaljujući obuci koju ste pohađali reagovali na drugačiji način (u smislu primene ili tumačenja zakona, pristupa strankama, žrtvama...) iz perspektive ljudskih prava?

Koristan savet: Treba navesti konkretne primere/situacije iz stvarnog života, uključujući one primere, odnosno situacije koje se odnose na rodnu ravnopravnost i zabranu diskriminacije.

3. Možete li da kažete da je vaš kapacitet za identifikovanje implikacija nekog slučaja na planu ljudskih prava povećan zahvaljujući obuci koju ste pohađali? Šta ste poneli sa sobom kada ste završili tu obuku?

Koristan savet: Pokušajte da istražite konkretne aspekte zaštite ljudskih prava koji su bili inkorporirani u obuku, tako da ta dimenzija bude u svemu zastupljena.

4. Kakve promene predlažete u sesijama obuke da bi ona bila u većoj meri primerena vašim potrebama? Imate li neke dodatne komentare/ideje?

Alat br. 15 – Naknadni upitnik (upitnik za dalje praćenje)¹

Primena: Stalna obuka

Kirkpatrikov nivo 3 – Ponašanje/transfer

Ovaj alat je namenjen prikupljanju informacija od nekadašnjih polaznika o srednjoročnim i dugoročnim individualnim ili organizacionim rezultatima promena, koje se mogu razumno povezati s pohađanom obukom. Ovaj alat takođe pruža informacije o tome kolika je korisnost i relevantnost obuke kako vreme protiče. Upitnik se može poslati u elektronskoj formi, ili odštampan na papiru. Prikupljeni podaci treba da budu triangulisani sa podacima koji stižu iz drugih izvora, uključujući ankete o percepciji javnosti i druge eksterne informacije. Težište tog upitnika je na ljudskim pravima, ali taj aspekt može veoma lako da se integriše u neki opštiji upitnik, koji će biti koncipiran u skladu sa osnovama alata br. 9.

¹ Ceo ovaj odeljak preuzet je i prilagođen iz OHCHR, Evaluating Human Rights Training Activities: A Handbook for Human Rights Educators, 2011, str. 236–241, dostupno na: <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf>.

Preporučuje se da se naknadni upitnik pošalje zajedno sa dnevnim redom i okvirom obuke kursa na koji se pozivate, kako bi polaznici lakše osvežili svoje pamćenje.

Obratite pažnju na to da je, u celini gledano, odziv na tu vrstu alata prilično nizak.

Šablon 15 - Naknadni upitnik

Vrsta pitanja	Primer pitanja	Primer odgovora
Deo 1: Promene individualnih mogućnosti		
Kvantitativno	Da li koristite znanje, veštine i metode iz oblasti ljudskih prava koje ste stekli tokom obuke (uključujući pitanja rodne ravnopravnosti i zabrane diskriminacije) u svom svakodnevnom poslu?	Da/Ne
Kvalitativno	U svakoj od sledećih kategorija opišite šta koristite od onoga što ste stekli tokom obuke: Sadržaj kursa, tj. znanje Veštine Stavovi/vrednosti	Otvoreno pitanje
Kvalitativno	Opišite neke izazove s kojima se suočavate kada ono što ste naučili tokom obuke koristite u svakodnevnom poslu	Otvoreno pitanje
Kvantitativno	Da li su se vaše ideje/percepcije i/ili stavovi promenili zahvaljujući obuci?	Da/Ne
Kvalitativno	Ako je odgovor potvrđan, opišite promene	Otvoreno pitanje
Promene u organizacionim sposobnostima		
Kvantitativno	Da li je ono što ste naučili tokom obuke inkorporirano u rad vaše kancelarije?	Da/Ne
Kvalitativno	Ako je odgovor potvrđan, navedite detalje. Ako je odričan, objasnite zašto.	Otvoreno pitanje
Kvantitativno	Da li ste mogli da utičete na ponašanje svojih kolega kako biste se postarali da znanje koje ste stekli osnaži kapacitet vaše kancelarije.	Da/Ne
Kvalitativno	Ako je odgovor potvrđan, navedite detalje. Ako nije, objasnite zašto.	Otvoreno pitanje
Kvalitativno	Objasnite da li je i na koji način ono što ste naučili doprinelo poboljšanju kvaliteta rada vaše kancelarije.	Otvoreno pitanje
Materijal i alati		
Kvalitativno	Da li u svom radu koristite nešto od materijala koje ste dobili tokom obuke? Ako je odgovor potvrđan, objasnite.	Otvoreno pitanje
Priče o postignutom uspehu (opciono)		
Kvalitativno	Molimo da opišete uspeh koji ste postigli zahvaljujući onom što ste naučili tokom obuke koju ste pohađali.	Otvoreno pitanje
Opšte napomene		
Kvalitativno	Molimo vas da iznesete neki komentar ili preporuku koju imate i podelite je sa drugima.	Otvoreno pitanje

Hvala! Ovo će pomoći da se unapredi sadržaj obuke i da bude prilagođen vašim potrebama.

Alat br. 16 – Fokus grupe

Primena: Stalna obuka Kirkpatrikov nivo 4 – Uticaj

Vidi alat br. 14. i opštu prezentaciju tog alata. Da bi se procenio nivo uticaja, trebalo bi održati fokus grupe s drugim zainteresovanim stranama/akterima.

Kada treba organizovati fokus grupu? Koga treba pozvati?

- Za Kirkpatrikov nivo 4. fokus grupe treba organizovati po isteku 18–24 meseca od završetka ciklusa obuke o kojoj je reč, a onda na svake tri–četiri godine;
- Treba pozvati predstavnike civilnog društva, novinare, advokate i druge profesionalce koji tesno saraduju sa sudijama i tužiocima, na primer tumače (prevodioce), posrednike u rešavanju sporova, socijalne radnike, predstavnike žrtava, korisnike sudova itd.

Šablon 16 – Šablon za prikupljanje podataka za fokus grupu koja obuhvata druge aktere (civilno društvo, novinare, advokate i druge profesionalce, korisnike sudova itd.)

Intervjuisan(i)	Predstavnici civilnog društva koji su aktivni u pravosudnoj sferi, novinari koji izveštavaju o pitanjima iz oblasti pravosuđa, advokati i drugi profesionalci, korisnici sudova...
Funkcija(e)	
Datum sastanka	
Voditelj intervjuja (jedan ili više njih)	
Mesto održavanja	
U poverenju /podložno razmeni	U poverenju

1. Da li ste ikada učestvovali u aktivnostima obuke JTC? Precizirajte o čemu se tačno radilo (vodite računa da se ovo pitanje ne postavlja privatnim licima koja su korisnici sudova).
2. Ako ste učestvovali u obuci, kako biste procenili kvalitet obuke iz oblasti ljudskih prava (bilo da je reč o obuci koja je bila namenjena upravo izučavanju ljudskih prava, bilo da je tema ljudskih prava bila uključena u razne druge kurseve) koju vam je pružio JTC?
3. Kako biste procenili nivo razumevanja ljudskih prava u pravosuđu? Kako stoje stvari sa rodnom dimenzijom i zabranom diskriminacije?
4. Da li ste uočili neko poboljšanje stanja tokom minulih godina? Iznesite više detalja o tome.
5. Šta mislite da JTC može i treba da uradi kako bi dodatno poboljšao situaciju?
6. Osim te specifične obuke, šta bi, po vašem mišljenju, JTC još mogao da učini?

Koristan savet: Iskoristite poslednje pitanje ako se odgovor na pitanje broj 5. fokusira isključivo na tematsku obuku. Ovde bi trebalo usmeriti polaznike ka obuci koja se bavi ponašanjima, vrednostima i stavovima.

7. Imate li neka dodatna zapažanja/ideje?

Napomena: Sve rezultate dobijene na osnovu informacija, različitih inputa, podataka, primera najbolje prakse i naučenih pouka koji se prikupe u toj naknadnoj fazi daljeg praćenja trebalo bi sažeti u izveštaju koji će predstavljati alat br. 1. i koji će se koristiti na početku novog ciklusa obuke kako bi se bolje potkrepio osnov na kome će se odvijati faza projektovanja i planiranja.

Spisak izvora

CoE, HELP Guidebook on Human Rights Training Methodology for Legal Professionals, 2016, dostupno na: <https://rm.coe.int/help-guidebook-on-human-rights-taining-methodology-for-legal-professio/16807b8fe2>

EJTN Judicial Training Methods. Guidelines for Evaluation of Judicial Training Practices, 2017, dostupno na: http://www.ejtn.eu/MRDDocuments/EJTN_JTM_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017_2.pdf

EJTN, Study on Best Practices in training of judges and prosecutors, 2014, dostupno na: https://www.dropbox.com/s/vkz7hs84fdg1br/3_Study_Lot_1.pdf?dl=0

OHCHR, Evaluating Human Rights Training Activities: A Handbook for Human Rights Educators, 2011, dostupno na: <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf>

Ovaj izveštaj je izrađen uz finansijsku podršku Evropske unije i Saveta Evrope. Stavovi izraženi u njemu ni na koji način ne izražavaju zvanične stavove Evropske unije ili Saveta Evrope.

Savet Evrope je vodeća organizacija za ljudska prava na kontinentu. Obuhvata 47 država, uključujući sve članice Evropske unije. Sve države članice Saveta Evrope potpisale su Evropsku konvenciju o ljudskim pravima, sporazum čiji je cilj zaštita ljudskih prava, demokratije i vladavine prava. Evropski sud za ljudska prava nadgleda primenu Konvencije u državama članicama.

www.coe.int

Zemlje članice Evropske unije su odlučile da udruže svoja znanja, resurse i sudbine. Zajedno su izgradile stabilno okruženje, demokratiju i održivi razvoj zadržavajući kulturnu raznolikost, toleranciju i individualne slobode. Evropska unija je posvećena deljenju svojih dostignuća i vrednosti sa zemljama i narodima van svojih granica.

www.europa.eu

Finansirano
od strane Evropske
unije i Saveta Evrope



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implementirano
od strane Saveta Evrope