



# Priručnik za obuku voditelja obuke u agencijama za provođenje zakona

Osiguranje pravde

Unapređenje mehanizama zaštite  
ljudskih prava pritvorenih i zatvorenih  
osoba u Bosni i Hercegovini

Finansirano  
od strane Evropske unije  
i Vijeća Evrope



COUNCIL OF EUROPE



Implementirano  
od strane Vijeća Evrope



**PRIRUČNIK ZA OBUKU VODITELJÂ OBUKE U  
AGENCIJAMA ZA PROVOĐENJE ZAKONA**

Prvo izdanje

Originalna verzija ovog priručnika je sačinjena u okviru prve faze zajedničkog programa Evropske unije i Vijeća Evrope "Horizontal Facility za Zapadni Balkan i Tursku" i njegovog projekta "Unapređenje mehanizama zaštite ljudskih prava zatvorenih i pritvorenih osoba u Bosni i Hercegovini", a ovaj sažetak je sačinjen u okviru druge faze zajedničkog programa Evropske unije i Vijeća Evrope "Horizontal Facility za Zapadni Balkan i Tursku 2019 – 2022" i njegovog projekta "Jačanje tretmana lica lišenih slobode na osnovu ljudskih prava, evropskih standarda i najbolje prakse u BiH".

Ovaj dokument je sačinjen uz finansijsku podršku Evropske unije i Vijeća Evrope. Stanovišta izražena u njemu ne mogu se shvatiti kao zvanična mišljenja Evropske unije ili Vijeća Evrope.

© 2020 Vijeće Evrope. Sva prava zadržana. Licencirano Evropskoj uniji pod uvjetima. Nijedan dio ove publikacije ne može se prevoziti, reproducirati niti prenositi, u bilo kojoj formi ili na bilo koji način, elektronskim (CD-Rom, internet, itd.) ili mehaničkim putem, uključujući fotokopiranje, snimanje ili putem bilo kojeg sistema skladištenja informacija ili pretraživanja, bez prethodnog odobrenja Direktorata za komunikacije (F-67075 Strasbourg Cedex ili publishing@coe.int) u pisanoj formi.

## Sadržaj

PRIPREMANJE OKRUŽENJA U KOJEM SE ODVIJA OBUKA.....	4
POČETAK SESIJE.....	5
Pravila grupe.....	5
Stvaranje ugodne atmosfere za usvajanje znanja, upoznavanje i opuštanje učesnika.....	6
Vježbe koje se mogu koristiti za razbijanje leda.....	6
OSOBI NE VODITELJA OBUKE.....	11
Vježbe koje se mogu koristiti za ilustraciju karakteristika dobrog ili lošeg vođenja obuke.....	12
MOTIVACIJA.....	13
Поступање са немотивисаним полазницима.....	15
Vježba koja se može koristiti za ispitivanje motiva polaznika obuke.....	18
METODE OBUC AVAŃA.....	20
Табеларни приказ различитих метода обуке, њихових предности и недостатака.....	22
Vježba koja se može koristiti za izbor metode obučavaња.....	23
PREZENTACIJSKE VJEŠTINE.....	24
Prezentacijske vještine voditelja obuke- primjeri iz prakse.....	25
Vježbe koje se mogu koristiti za uvježbavanje prezentacijskih vještina.....	25
IZVOĐENJE OBUKE.....	28
STRUKTURA POJEDINAČNIH SESIJA OBUKE.....	29
Uvod.....	29
Glavni dio sesije.....	29
Završni dio sesije.....	30
Po završetku sesije (smjernice za daljnji rad).....	30
Vježba za strukturisanje sesija obuke.....	31
DAVANJE POVRATNIH INFORMACIJA.....	32
Davanje povratnih informacija - primjeri iz prakse.....	33
Vježbe koje se mogu koristiti za davanje povratnih informacija.....	35
EVALUACIJA OBUKE I IZVJEŠTAVANJE O OBUCI.....	36
Vježbe koje se mogu koristiti za evaluaciju obuke.....	37
Dodatak 1.....	39
Primjeri plana sesije.....	39
Додатак 2.....	42
Karakteristike dobrog и/или lošeg водитеља обуке.....	42
Додатак 3.....	44
Organizacija i kaskadiranje obuke horizontalno i vertikalno.....	44
Додатак 4.....	45
Келеров модел мотивације (John M. Keller).....	45
Додатак 5.....	47
Презентацијске вјештине.....	47

Dodatak 6 .....	49
Davanje povratnih informacija .....	49
Dodatak 7 .....	50
Kirkpatrickov model evaluacije.....	50

## **Bilješke**

Ovaj priručnik je pripremljen za osoblje agencija za sprovođenje zakona u Bosni i Hercegovini u okviru Zajedničkog projekta Evropske unije i Vijeća Evrope Horizontal Facility za Zapadni Balkan i Tursku I - "Jačanje mehanizama zaštite ljudskih prava zatvorenih i pritvorenih osoba u Bosni i Hercegovini".

Svrha Priručnika je dvostruka i može se koristiti kao:

- pomoćni materijal u pripremi institucionalnih i vaninstitucionalnih programa obuke osoblja sa tematikom zaštite ljudskih prava; i
- pomoć u profesionalnom usavršavanju iskusnijeg osoblja agencija za sprovođenja zakona koje je zaduženo za prenošenje znanja kolegama u službi.

Sadržaj ovog materijala ni u kom pogledu nema za cilj zamijeniti postojeću institucionalnu obuku nego je dodatno obogatiti i upotpuniti iskustvima voditelja obuke u prethodnim zajedničkim projektima Evropske unije i Vijeća Evrope (2003-2018).

Jezici na kojima je ovaj materijal sačinjen su bosanski, hrvatski i srpski, u skladu sa ličnim preferencijama autora. Pismo kojim su pisani tekstovi, latinica ili ćirilica, također su lične preferencije autora.

Sadržaj ovog Priručnika je standard kojem treba težiti, ali se obuka uvijek prilagođava uslovima, situaciji, konkretnim potrebama, itd.

Sve reference na voditelje obuke u ovom materijalu se odnose podjednako na ženski i muški pol.

Autori bi se željeli zahvaliti dr Catherine Creamer na značajnim i cijenjenim komentarima na nacrt materijala, te kolegama Štefanu Strelecu i Bogdanu Žibretu iz Uprave za izvršavanje kaznenih sankcija Republike Slovenije.

Autori (abecedno): Faik Fejzić, Nusret Hambo, Esad Hrustić, Zlatko Ledić, Miroslav Marić, Miro Prodanović, Ana Radeta, Vedrana Rakić, Milenko Vidović i Marica Bender.

## **Pripremanje okruženja u kojem se odvija obuka**

Sala u kojoj se izvodi obuka treba biti dobro prozračena, sa optimalnom temperaturom koja je ugodna za boravak (18-22 °C). Ako je ikako moguće, treba imati izvor svježeg zraka (prozor koji se može otvoriti) ili barem dobru ventilaciju.

Obavezan je izvor dnevnog svjetla i/ili vještačkog svjetla koje omogućava čitanje teksta sa uobičajenim fontom bez prevelikog naprezanja.

Stolovi se redaju tako da omoguće rad u manjim grupama i za jednim stolom se ne smiješta više od četiri učesnika. Voditelji obuke trebaju imati zaseban stol koji je u ravnini sa stolovima učesnika (nipošto na podiju, izdignut iznad ostalih učesnika itd). Između prostora mora biti dovoljno mjesta da se voditelji obuke mogu kretati i prići pojedinačnim učesnicima.

Jedna površina na centralnom mjestu u sali mora se ostaviti za vježbe i praktični rad. Tom prostoru se mora moći lako prići i mora biti vidljiv iz svih dijelova sale.

Na svakom stolu treba stajati natpis sa imenom učesnika i radni materijal.

Prostorija za obuku se priprema ako je ikako moguće dan ranije, prije početka obuke. Ako to nije moguće, onda barem sat vremena prije nego se očekuje dolazak polaznika obuke.

Na vratima sale u kojoj se odvija obuka obavezno se istakne obavijest o organizatoru i naziv obuke.

Testiranje opreme i pomagala za izvođenje obuke se vrši obavezno, prije dolaska polaznika. Za svaku vrstu opreme koja se koristi kao pomagalo u obuci mora postojati alternativa.

*Npr. video projektor koji ne radi može se zamijeniti tablom za pisanje sa postoljem ili zidnim projektorom; table za pisanje se može zamijeniti unaprijed pripremljenim odštampanim prezentacijama, itd.*

**Svi (interni) dogovori voditelja obuke se obavljaju prije nego se učesnici priključe sesiji, odnosno prije njihovog ulaska u salu.**



Da bi kvalitetno izveo obuku, voditelj obuke se mora i sam pripremiti. Njegova priprema podrazumijeva da na sesiju mora doći spreman, u potpunosti ovladati sadržajem koji predstavlja, bez ikakve improvizacije pred učesnicima sesije.

Ovo konkretno znači da voditelj obuke mora:

- Proučiti materijal za obuku koji je zajednički za cijeli tim (priručnik, power point prezentacije, program obuke, scenarije za praktične vježbe, dnevni red sesije, listu prijavljenih učesnika, itd)
- Uraditi potrebne prilagodbe materijala u odnosu na potrebe prijavljenih učesnika. Naime, možda se obrazovni ili stručni profil prijavljenih učesnika razlikuje od prvobitno planiranog profila učesnika. U tom slučaju, voditelj obuke pravi potrebne prilagodbe kako bi materijal za obuku što bolje odgovorio potrebama učesnika
- Prilikom osmišljavanja prezentacije (i teoretskog izlaganja i praktičnih vježbi) paziti na strukturu (uvod, glavni dio, zaključak)
- Pripremiti svoj vlastiti plan sesije tako da je omjer teoretskog u odnosu na praktični rad najmanje 40:60 u korist praktičnog rada/diskusije/pitanja i odgovora
- Izabrati ili pripremiti vježbe vježbu za planirani modul obuke, ali i pitanja koja će po potrebi postavljati direktno učesnicima ukoliko se suoči sa padom koncentracije ili nezainteresovanošću
- Pripremiti vlastite kratke bilješke za izlaganje koje mu mogu koristiti u slučaju potrebe da se podsjeti neke konkretne situacije, definicije i slično
- Pripremiti nekoliko praktičnih savjeta za učesnike koje se tiču modula obuke, a zasnovane su na vlastitom profesionalnom iskustvu, tzv. "primjer iz vlastite prakse", ukoliko ga ima.

AKO PROPUSTIŠ DA SE PRIPREMIŠ, PRIPREMI SE NA PROPAST
---

Svrha Priručnika za obuku voditelja obuke u agencijama za sprovođenje zakona je dvostruka i može se koristiti kao:

- pomoćni materijal u pripremi institucionalnih i vaninstitucionalnih programa obuke osoblja sa tematikom zaštite ljudskih prava; i
- pomoć u profesionalnom usavršavanju iskusnijeg osoblja agencija za sprovođenja zakona koje je zaduženo za prenošenje znanja kolegama u službi.

Sadržaj ovog materijala ni u kom pogledu nema za cilj zamijeniti postojeću institucionalnu obuku nego je dodatno obogatiti i upotpuniti iskustvima voditelja obuke u prethodnim zajedničkim projektima Evropske unije i Vijeća Evrope (2003-2018).

Ovaj dokument je sačinjen uz finansijsku podršku Evropske unije i Vijeća Evrope. Stanovišta izražena u njemu ne mogu se shvatiti kao zvanična mišljenja Evropske unije ili Vijeća Evrope.

BOS/HRV/SRP

Vijeće Evrope je glavna organizacija za zaštitu ljudskih prava na kontinentu. Obuhvata 47 država članica, uključujući sve članice Evropske unije. Sve države članice Vijeća Evrope su potpisale Evropsku konvenciju o ljudskim pravima, sporazum koji ima za cilj da zaštiti prava čovjeka, demokratiju i pravnu državu. Evropski sud za ljudska prava kontroliše implementaciju Konvencije u državama članicama.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

Zemlje članice Evropske unije odlučile su da udruže svoja znanja, resurse i sudbine. Zajedno su izgradile zonu stabilnosti, demokratije i održivog razvoja, zadržavajući kulturnu raznolikost, toleranciju i individualne slobode. Evropska unija poklanja posebnu pažnju razmjeni postignuća i vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.

[www.europa.eu](http://www.europa.eu)

Finansirano  
od strane Evropske unije  
i Vijeća Evrope



Implementirano  
od strane Vijeća Evrope