

**T-Kit**

**Osnove treninga**

**Naslov originala**

*T-kit on Training Essentials*  
Council of Europe Publishing  
F-67075 Strasbourg Cedex

© Council of Europe and European Commission, October 2002.

**Priredivač izdanja na srpskom jeziku**

Darko Marković

**Prevod sa engleskog**

Stanislava Vučković  
Jelena Ranković  
Danijela Jović  
Darko Marković

**Lektura i korektura**

Srđa Janković

**Tehnička obrada i priprema za štampu**

Tamara Marković

**Za izdavača**

Darko Marković

**Izdaje**

Grupa «Hajde da...»  
Resavska 21, 11000 Beograd  
Srbija i Crna Gora  
[www.hajdeda.org.yu](http://www.hajdeda.org.yu)

**Finansijska podrška**

European Youth Foundation  
Strasbourg, France

**Štampa**

Todra, Beograd

**Tiraž**

500 primeraka

# **T-Kit**

## **Osnove treninga**

Beograd, 2005.

## Dobrodošli u T-Kit serijal

*Neki od vas se možda pitaju: Šta znači T-Kit? Nudimo vam dva odgovora. Prvi je jednostavan jer je puna verzija naziva na engleskom: "Trening kit" (kit engl. pribor, torba, oprema). Drugi odgovor na postavljeno pitanje više je u vezi sa tim kako reč zvuči, direktno nas podsećajući na "Ticket" (engl. karta), jednu od putnih isprava koju nosimo kad krećemo na putovanje. Na naslovnoj strani nalazi se malo stvorenje - "Spifi" (engl. Spiffy) koje u ruci drži voznu kartu za putovanje tokom koga će otkrivati nove ideje. Zamislili smo ovaj T-Kit kao oruđe koje svako od nas može da koristi u svom poslu. Voleli bismo da se obratimo trenerima i svima ostalima koji rade sa mladima i ponudimo im teoretska i praktična "pomagala" za rad i korišćenje prilikom obučavanja mladih ljudi.*

*Ovaj T-Kit serijal rezultat je jednogodišnjih zajedničkih napora ljudi različitog kulturnog, profesionalnog i organizacijskog porekla. Omladinski lideri iz nevladinih organizacija, treneri i publicisti radili su zajedno da bi stvorili kvalitetne publikacije, usklađene sa potrebama ciljne grupe i uz uvažavanje različitih pristupa svakoj od tema širom Evrope.*

*Serijal T-Kit je proizvod partnerskog sporazuma Evropske komisije i Saveta Evrope u oblasti Evropskog treninga za omladinske radnike. Partnerstvo je, osim knjigama, rezultiralo i drugim oblicima saradnje kao što su treninzi, časopis "Kojoti" (eng. Coyote) i jedan dinamičan internet sajt.*

*Ako želite da saznate više o pravcima razvoja Partnerstva (novim publikacijama, treninzima, najavama događaja itd.) ili ako želite da imate T-kit publikacije u elektronskom obliku, predložimo Vam da posetite veb-sajt: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)*

Council of Europe publishing  
F-67075 Strasbourg Cedex

© Council of Europe and European Commission, October 2002

Ovaj dokument ne izražava nužno zvanične stavove Evropske Komisije i Saveta Evrope, njihovih zemalja članica ili organizacija sa kojima ove institucije saraduju.



T-Kit  
Osnove treninga

**Koordinacija T-kit edicije, supervizija  
sadržaja i grafičke opreme**

Balasz Hidveghi (*obrazovni savetnik*)

**Sekretarijat**

Sabine Van Migem,  
Dianna Osayande (*administracija*)  
Laetitia Pougary (*webmastering*)

**Urednik ovog T-kita:**

Gavan Titley

**Dizajn naslovne strane i Spifija**

The Big Family

**Autori ovog T-kita:**

Goran Buldioski  
Cecilia Grimaldi  
Sonja Mitter  
Gavan Titley  
Georges Wagner

Reprodukcija materijala iz ove publikacije  
dopuštena je jedino u nekomercijalne obra-  
zovne svrhe, uz navođenje izvora.



PARTNERSHIP  
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION  
TRAINING-YOUTH

**Council of Europe  
DG IV  
Directorate of Youth and Sport**

European Youth Centre Strasbourg  
30 Rue Pierre de Coubertin  
F-67000 Strasbourg, France  
Tel: +33-3-88 41 23 00 – Fax: +33-3-88 41 27 77

European Youth Centre Budapest  
Zivatar ucta 1-3  
H-1024 Budapest, Hungary  
Tel: +36-1-212-4078 – Fax: +36-1-212-4076

**European Commission  
DG Education and Culture  
Unit D5: Youth Policy and Programmes**  
Rue de la Loi, 200  
B-1049 Brussels, Belgium  
Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158



## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	9
<b>1. Trening u kontekstu</b> .....	12
1.1 Trening, ciljevi treninga i neformalno obrazovanje .....	12
1.1.1 Šta je trening? .....	12
1.1.2 Ciljevi treninga za evropske omladinske radnike .....	12
1.1.3 Trening na listi prioriteta u Evropi .....	14
1.1.4 Informalno i neformalno obrazovanje .....	15
1.1.5 Zaključak: ključni elementi treninga u radu sa mladima sa internacionalnom ili interkulturalnom dimenzijom .....	16
1.2 Trening i trener .....	17
1.2.1 Različita shvatanja uloge trenera .....	17
1.2.2 Vrednosti trenera i njihov uticaj na trening .....	18
1.2.3 Šta sve čini trenersku etiku? .....	19
1.2.4 Trenerske uloge .....	21
1.2.5 Dobrobit: važno pitanje za trenere .....	22
1.3 Interkulturalno učenje i trening .....	25
1.3.1 Kultura .....	26
1.3.2 Kultura, identitet i trening .....	27
1.3.3 Interkulturalno učenje? .....	28
<b>2. Trening i timski rad</b> .....	32
2.1 Multikulturalni timski rad .....	32
2.1.1 Zašto raditi u multikulturalnim timovima? .....	32
2.1.2 Šta tim čini timom? .....	32
2.2 Izgradnja i život tima .....	33
2.2.1 Formiranje tima .....	33
2.2.2 Stvaranje atmosfere poverenja, podrške i slobode ličnog izražavanja .....	34
2.2.3 Vođstvo, vlasništvo i participativno donošenje odluka .....	36
2.2.4 Uloge u timu: doprinos ličnim znanjima, kvalitetima i stručnošću .....	36
2.2.5 Posmatranje konflikata kao mogućnosti za razvoj i kreativnost .....	37
2.2.6 Tolerancija tenzije i nejasnoće .....	37
2.3 Od pripreme do izvođenja: timski rad tokom treninga .....	38
2.3.1 Predviđanje problema .....	38
2.3.2 Evaluacija i fidbek .....	39
2.3.3 Šta dalje? .....	41
<b>3. Hvatanje zaleta za trening</b> .....	43
3.1 Snimanje potreba .....	43
3.1.1 Proces snimanja potreba .....	43
3.1.2 Odobravanje treninga .....	47



---

3.2 Učenje, ishodi i stilovi učenja .....	48
3.2.1 Učenje .....	48
3.2.2 Ishodi učenja .....	49
3.2.3 Formulisanje ciljeva .....	51
3.2.4 Stilovi učenja .....	52
3.2.5 Interkulturalno učenje .....	54
3.3 Strategije i metodologija .....	55
3.3.1 Strategije treninga .....	55
3.3.2 Metode i metodologija .....	56
3.3.3 Metode i trener .....	59
3.4 Logistika .....	59
3.4.1 Pre treninga .....	60
3.4.2 U toku treninga .....	62
3.4.3 Posle treninga .....	63
3.4.4 Pripermni sastanci trenerskog tima - zašto, kada i koliko dugo? .....	64
3.4.5 Profil učesnika .....	64
3.4.6 Različite vrste treninga .....	65
3.4.7 Pomoćna sredstva .....	67
3.4.8 Pisanje izveštaja - zašto, kome i ko ga piše? .....	68
3.5 Osmišljavanje programa .....	69
3.5.1 Razjašnjavanje okvira i svrhe treninga .....	70
3.5.2 Definisane sadržinskih elemenata programa .....	70
3.5.3 Osmišljavanje programa koji pruža prilike za učenje .....	71
3.5.4 Usmeravanje programa na učesnike .....	72
3.5.5 Faze i tok programa .....	73
3.5.6 Vrste programa i programske komponente: primeri .....	75
3.5.7 Osmišljavanje sesija .....	76
3.6 Evaluacija .....	78
3.6.1 Šta znači evaluirati? .....	78
3.6.2 Evaluacija u kontesktu oragnizovanja evropskog treninga za mlade .....	79
3.6.3 Zašto nam je evaluacija neophodna? .....	79
3.6.4 Kada se radi evaluacija? .....	79
3.6.5 Šta evaluirati? .....	80
3.6.6 Jedan evaluacioni model u praksi .....	82
3.6.7 Dnevna i tekuća evaluacija .....	83
<b>4. Trening “na delu” .....</b>	<b>84</b>
4.1 Život grupe i proces treninga .....	84
4.1.1 Život grupe u toku treninga .....	84
4.1.2 Faze u razvoju grupe .....	84
4.1.3 Interakcija usmerena na temu .....	85
4.1.4 Vođenje procesa treninga .....	88
4.1.5 Grupna dinamika i radni jezik na treningu .....	89



---

4.2 Šta sa konfliktima u toku treninga? .....	91
4.2.1 Tipovi konflikata .....	91
4.2.2 Zašto dolazi do konflikata? .....	91
4.2.3 Eskalacija konflikta .....	93
4.2.4 Načini izlaska iz konflikta .....	94
4.2.5 Upotreba TCI u analizi konflikta .....	95
4.2.6 Razvoj sopstvenog pristupa .....	96
4.3 Uloge, grupa, tim i njihove odgovornosti .....	96
4.3.1 Moguće uloge .....	96
4.3.2 Grupna dinamika i planiranje programa .....	97
4.3.3 Odgovornosti tokom treninga .....	99
4.3.4 Interakcija grupa-trenerski tim i donošenje odluka .....	101
4.4 Adaptacija i izvođenje programa .....	104
4.4.1 Očekivanja .....	104
4.4.2 Fidbek .....	105
4.4.3 Veštine facilitacije .....	106
4.4.4 Debriefing .....	108
4.4.5 Upravljanje vremenom .....	108
<b>5. Posle treninga .....</b>	<b>110</b>
5.1 Prenosenje i multiplikacija stečenih znanja .....	110
5.2 Multiplikacija - koje su mogućnosti? .....	110
5.3 Priprema učesnika tokom treninga za transfer i multiplikaciju znanja .....	112
5.4 Efekat treninga .....	114
<b>Prilozi .....</b>	<b>115</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>122</b>
<b>Autori .....</b>	<b>126</b>
<b>O Grupi “Hajde da...” .....</b>	<b>127</b>