

Priročnik EJTN o metodologiji izobraževanja v pravosodju v Evropi



S podporo Evropske unije

2016

UVOD

Ta priročnik je sad skupnih prizadevanj, da se povzamejo ugotovitve o najboljših evropskih praksah na področju metodologije izobraževanja v pravosodju in da se sodelavcem v nacionalnih institucijah za izobraževanje zagotovi pomoč pri metodološkem načrtovanju programov izobraževanja. Prav tako je njegov cilj izvajalcem izobraževanj zagotoviti nasvete o zasnovi in izvajanju uporabnih posameznih izobraževanj s številnimi različnimi izobraževalnimi metodami, da se učinkovito in uspešno dosežejo zastavljeni izobraževalni cilji.

Specifični nacionalni vidiki niso bili proučeni (občasno se uporabijo opombe s kratkimi opozorili o takih vidikih), saj ne bi bilo ravno v pomoč, če bi se obravnavala vprašanja, ki nimajo dodane vrednosti za veliko večino izvajalcev in organizatorjev izobraževanj v pravosodju v 35 institucijah, ki so članice mreže EJTN. Opisane najboljše prakse so lahko uporabne smernice za druge osebe le, če določen metodološki izziv obstaja vsaj v precejšnjem številu držav članic.

Mreža EJTN ima že od začetka izvajanja svojih dejavnosti širok mandat za usposabljanje izvajalcev izobraževanj v pravosodju. Kljub različnim pravosodnim kulturam v državah članicah EU je bilo sklenjeno, da „izobraževanje v pravosodju“ pomeni izobraževanje sodnikov in državnih tožilcev.

Skupni dogovor je, da izobraževanje v pravosodju zajema začetno izobraževanje bodočih sodnikov in tožilcev, uvajanje novo imenovanih sodnikov in tožilcev ter izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu za dejavne (izkušene) sodnike in tožilce.

Poleg tega je bilo določeno, da mora biti osnovni pogoj, da „izobraževanje v pravosodju“ ne vključuje zgolj pravnega znanja in znanja na področju pravosodja, temveč različne vrste (multidisciplinarnega) znanja, spodobnosti in veščin, ki jih dober sodnik in tožilec potrebuje za ustrezno opravljanje svojih nalog. Ta širok pristop se je smatral za naravno posledico dejstva, da je cilj mreže EJTN spodbujati in razširjati sodobno metodologijo izobraževanja v pravosodju in ne zgolj vsebine programov izobraževanja ali izobraževalnih dogodkov.

Prav tako je obstajalo skupno zanimanje, naj se tudi vidik izvajalcev izobraževanj razume v širšem smislu. „Izvajalci izobraževanj“ so predvsem predavatelji, govorniki, strokovni delavci, strokovnjaki, behavioristični učitelji itd., ki načrtujejo, zasnujejo in izvajajo posamezna izobraževanja.

Vendar se organizacijske strukture izobraževanja v pravosodju 35 institucij, ki so članice mreže EJTN, zelo razlikujejo, zato ni mogoče prezreti, kako zelo pomembno vlogo imajo organizatorji/vodje tako znotraj nacionalnih institucij za izobraževanje v pravosodju kot zunaj njih. Odgovorni so za ustrezno konceptualno načrtovanje obsežnega programa izobraževanja v določenem obdobju in organizacijo posameznih izobraževalnih dogodkov, kar pomeni, da morajo biti podrobno seznanjeni s sodobno metodologijo izobraževanja v pravosodju. Pogosto se obe nalogi tudi prekrivata.

Odkrilo se je, da so izzivi pri izvajanju sodobne metodologije izobraževanja v pravosodju povsod enaki in niso odvisni od različnih pravosodnih in izobraževalnih struktur in kultur v institucijah, ki so članice mreže EJTN. Izkazalo se je, da se na primer vse nacionalne institucije za izobraževanje v pravosodju soočajo s težavami pri odmiku od zgolj frontalnih predavanj ter pri spodbujanju interaktivnosti in različnih metod, ki bi jih nadomestile. Dober izvajalec izobraževanja v pravosodju s potrebnimi didaktičnimi spretnostmi razume, da je njegova vloga predvsem olajševati izmenjave na podlagi praks med udeleženci in spodbujanje učenja s prenašanjem izkušenj. Tako se bodo pripravniki naučili, kako lahko na lastno pobudo izboljšajo svoje strokovno znanje, sposobnosti in veščine. Zato mora imeti dober izvajalec izobraževanja v pravosodju obsežno znanje in izkušnje pri izpolnjevanju številnih sodobnih izobraževalnih potreb.

Še en izziv, pri katerem je Evropa trenutno bolj ali manj obstala na začetku, je ustrezna uporaba dobrih orodij za e-učenje v primernem učnem okolju.

Mreža EJTN si neomajno prizadeva in namerava nadaljevati in dodatno okrepiti ta napredek proti dolgoročni in usklajeni strategiji, ki je ključna za razvoj in okrepitev visoko kakovostnega izobraževanja v pravosodju v Evropi.

Bruselj, januarja 2016

UVOD.....	2
Poglavje 1: VLOGA IN KOMPETENCE IZVAJALCA IZOBRAŽEVANJA V SODSTVU	6
VLOGA IZVAJALCA IZOBRAŽEVANJA V SODSTVU	8
SPRETNOSTI.....	9
Poglavje 2: NAČRTOVANJE PROGRAMA IZOBRAŽEVANJA.....	12
PRVO NAČELO: vsak program izobraževanj mora biti osredotočen na potrebe	15
I.1 Stalno ocenjevanje potreb	15
I.2 Sodelovanje zadevnih deležnikov pri opredeljevanju potreb.....	16
I.3 Pravočasna uporaba podatkov o oceni potreb in načrtovanje	17
I.4 Odzivanje na nujne izobraževalne potrebe	17
DRUGO NAČELO: v okviru vsakega programa izobraževanja je treba uporabljati različne oblike izobraževanj. Pristop mora biti „prilagojen“	18
II.1 Uvajanje novo imenovanih sodnikov ali tožilcev.....	19
II.2 Pravno izobraževanje.....	19
II.3 Multidisciplinarni in interdisciplinarni pristop k izobraževanju.....	20
II.4 Interaktivno izobraževanje na podlagi veščin.....	20
II.5 Izobraževanje na področju evropskega prava	21
II.6 Izobraževanje na področju vodenja in upravljanja.....	21
TRETJE NAČELO: vključevanje načrtovanja na podlagi potreb v splošni konceptualni okvir.....	22
Poglavje 3: SODOBNE IZOBRAŽEVALNE METODE IN ZASNOVA	24
I. Pregled načel participativnega učenja, različnih slogov izobraževanja odraslih in andragoških načel	26
I.1 Primerjava med tradicionalnim pristopom in pristopi participativnega izobraževanja.....	26
I.2 Kolbov model slogov izobraževanja odraslih.....	27
I.3 Načela izobraževanja odraslih	28
II. Podrobna obrazložitev različnih izobraževalnih metod, ki so še posebej primerne za izobraževanje v pravosodju	30
II.1 Brainstorming.....	31
II.2 Metoda snežne kepe (piramida).....	31
II.3 Ledolomilci	32
II.4 Predstavitve	33
II.5 Menjavanje predavanj in skupinskega dela.....	36
II.6 Debata	38
II.7 Simulirane obravnave in igranje vlog	38
II.8 Praktični prikazi	39
II.9 Reševanje težav: sedem korakov analize težav.....	40
II.10 Študije primerov	41
II.11 Izkuštevne vaje	42
II.12 Povratne informacije	42
II.13 Poročanje	43
Primer: Okvir za zasnovo seminarja v osmih korakih	44
III. Izobraževanje na delovnem mestu.....	46
III.1 Delovno okolje sodobnih sodnikov in tožilcev.....	46

III.2	Tutorstvo ali mentorstvo	47
III.3	Supervizija	47
III.4	Intervizija (vrstniška supervizija)	48
IV.	Uporaba sodobne tehnologije	49
IV.1	Izobraževanje, ki temelji na tehnologiji, in kombinirano učenje	49
IV.2	Metoda primera v živo	50
V.	Sodobna zasnova izobraževanja pri začetnem izobraževanju	50
V.1	Skupinsko učenje	50
V.2	Tutorstvo ali mentorstvo	51
V.3	E-učenje in kombinirano učenje	52
V.4	Zunanja pripravišstva za odkrivanje zunanjega sveta, kot je povezan s sodstvom	52
	Zaključek	53
Poglavje 4: ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVALNEGA DOGODKA		54
Error! Bookmark not defined.		
	Koraki, ki jih morajo upoštevati organizatorji izobraževanj	56
	Priprava izobraževalnega dogodka	58
I.1	Izbira in priprava izvajalcev izobraževanj	58
I.1.1	Študija primera	59
I.2	Priprava učnega gradiva	60
I.3	Izbira udeležencev.	63
	Faza izvajanja izobraževalnega programa	64
II.1	Prvi vtis je pomemben!	64
II.2	Učno okolje	65
II.3	Oprema	65
II.4	Kulturni dogodki	66
II.5	Izobraževalni dogodek in „zunanji svet“	66
II.6	Uradni dokumenti	67
III.	Po izobraževalnem dogodku	67
III.1	Naloge organizatorja izobraževanja	67
III.1.1	Poročanje	68
	III.1.2 Vprašalnik za evalvacijo	68
	III.1.3 Poročilo	68
III.1.4	Širjenje rezultatov	69
III.1.5	Mreženje v strokovni skupnosti	70
Poglavje 5: ORIENTACIJSKE TOČKE ZA EVALVACIJO		71
	PRVI ODDELEK	73
I.1	Oblikovanje koncepta evalvacije za okolje, osredotočeno na udeležence	74
I.2	Komplet za evalvacijo	80
	DRUGI ODDELEK	85
II.1	Posebni vidiki ocenjevanja in evalvacije začetnega izobraževanja	85
II.2	Vrste ocenjevanja	85
ZAHVALA		90
GLOSAR		92

Poglavje 1:
VLOGA IN KOMPETENCE
IZVAJALCA IZOBRAŽEVANJA V SODSTVU

*„Vaja je najtežji del učenja,
izobraževanje pa je bistvo preobrazbe.“*

Ann Voskamp

To poglavje je namenjeno vsem, ki jih zanimata izobraževanje in izmenjava izobraževalnih praks, strokovnim delavcem, ki sodelujejo pri izobraževanju, izvajalcem in organizatorjem izobraževanj ter osebam, ki sprejemajo odločitve na tem področju.

V tem poglavju so predstavljeni odgovori na naslednja vprašanja:

- Kakšno vlogo ima Evropska mreža institucij za izobraževanje v pravosodju pri olajševanju sodelovanja med nacionalnimi institucijami za izobraževanje v EU?
- Kakšno vlogo ima izvajalec izobraževanja v sodstvu?
- Katere kompetence potrebuje strokovni delavec, da je lahko izvajalec izobraževanja?
- Ali priročnik opisuje dobre in obetavne prakse?

Evropska mreža institucij za izobraževanje v pravosodju (EJTN): olajševanje sodelovanja med nacionalnimi institucijami za izobraževanje v EU in izmenjava izobraževalnih praks

Od ustanovitve Evropske mreže institucij za izobraževanje v pravosodju (EJTN) leta 2003 kot zasebno-pravnega subjekta (neprofitna organizacija) v skladu z belgijskim pravom je njen namen proučiti izobraževalne standarde in učne načrte za člane sodstva držav EU, usklajevati izmenjavo izobraževanj v pravosodju in skupne programe ter spodbujati sodelovanje med nacionalnimi izobraževalnimi institucijami držav članic, ki so članice mreže EJTN. Dejavnosti EJTN zajemajo tri glavna področja, in sicer lastne izmenjave in izobraževalne dejavnosti, nacionalne dejavnosti, ki jih mreža usklajuje, in dejavnosti, ki se osredotočajo na spodbujanje sodelovanja pri razvoju metodologij izobraževanja.

Na evropski ravni izobraževanje v pravosodju in pravno izobraževanje neposredno zagotavlja več čezmejnih izobraževalnih institucij, na primer Akademija za evropsko pravo (ERA) v Trierju ali Evropski center za sodnike in pravnike v Luxembourgu, ki je podružnica Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA). Vendar je to razmeroma majhen delež vsega izobraževanja v pravosodju v Evropi. Veliko večino izobraževanj izvajajo nacionalne institucije za izobraževanje v pravosodju 35 institucij, ki so članice mreže EJTN (in nekatere univerze). Poleg mreže EJTN tudi Evropska komisija in Svet Evrope¹ krepita, spodbujata in olajšujeta sodelovanje in mreženje med nacionalnimi institucijami za izobraževanje v pravosodju.

¹ Na področju mreženja na pravosodni in pravni ravni Svet Evrope deluje na primer prek Posvetovalnega sveta evropskih sodnikov (CCJE), Posvetovalnega sveta evropskih tožilcev (CCPE), Lizbonske mreže, ki je zdaj vključena v Evropsko komisijo za učinkovitost pravosodja (CEPEJ), in mreže za izobraževanje o človekovih pravicah za delavce v pravni stroki (HELP).

Svet EU je navedel, da „je EJTN – prek svojih članov – [...] najbolj ustrezen akter za usklajevanje nacionalnih izobraževalnih dejavnosti in za razvoj čezmejne ponudbe izobraževanja za sodnike in tožilce“ (2014/C 443/04).

Običajni cilj takega mreženja na različnih ravneh je spodbujanje sinergij med dejavnostmi, ki se izvajajo v različnih državah, izmenjava izobraževalnih praks in s tem zagotavljanje okvira za sodnike in tožilce ter njihove izvajalce izobraževanj, da se oblikujejo skupni projekti. Vizija je, da se sodnikom in tožilcem iz različnega pravnega, jezikovnega in kulturnega okolja omogoči pridobivanje sposobnosti, veščin in znanja v visoko kakovostnem izobraževalnem okolju.

Vendar sodelovanje vključuje še eno razsežnost, ki je v zadnjih dveh desetletjih vedno pomembnejša. Pravni instrumenti EU za vzajemno priznavanje sodnih odločb v civilnih in gospodarskih zadevah ter okvirni sklep o evropskem nalogu za prijetje jasno kažejo, da je prihodnost evropskih sodstev oblikovanje enotnega evropskega območja pravice in svobode na podlagi vzajemnega zaupanja. To je bilo izrecno izpostavljeno v ambicioznem stockholmskem programu Evropskega sveta iz leta 2010 z naslovom „Odprta in varna Evropa, ki služi državljanom in jih varuje“². V stockholmskem programu je jasno navedeno, da je vzajemno zaupanje med državami članicami nujen osnovni pogoj za vzpostavitev takega odprtega prostora. V sporočilu Evropske komisije iz leta 2011 o akcijskem načrtu za izvajanje stockholmskega programa³ je bilo jasno poudarjeno, da je cilj „vzpostavljanja zaupanja v pravosodni sistem celotne EU“ „nova razsežnost evropskega izobraževanja v pravosodju“. Prav to je navedeno tudi v mnenju Evropskega parlamenta iz leta 2011 z naslovom „Pravosodno usposabljanje v državah članicah Evropske unije“⁴. Eden od zelo ambicioznih, konkretnih ciljev stockholmskega programa je do leta 2020 polovico vseh delavcev v pravni stroki (vključno z odvetniki) izobraziti v evropskem pravu.

Če torej obstaja soglasje, da je izobraževanje v pravosodju ključni dejavnik za izvajanje skupnega evropskega območja pravice in svobode na podlagi vzajemnega zaupanja, potem je samodejno pomembna tudi kakovost izvajalca izobraževanja v pravosodju, saj je samoumevno, da je izvajalec izobraževanja eden glavnih deležnikov, ki zagotavlja kakovostno izobraževanje v pravosodju. Vendar ni pretiravanje, če se navede, da obstajajo veliki pomisleki glede tega, ali so „tradicionalni“ evropski instrumenti sodelovanja in mreženja na področju izobraževanja v pravosodju, kot so redne medvladne konference, razvoj orodij za e-učenje na področju prava, ki temeljijo izključno na znanju (ne zgolj e-knjige), itd., dejansko zelo okrepili vzajemno zaupanje med evropskimi delavci v pravni

² Evropski svet (2010), *Stockholmski program – Odprta in varna Evropa, ki služi državljanom in jih varuje*, EC (2010/C 115/1), Bruselj.

³ Evropska komisija (2011), *Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij z naslovom „Vzpostavljanje zaupanja v pravosodni sistem celotne EU: nova razsežnost evropskega izobraževanja v pravosodju“*, COM(2011) 511 final, Bruselj.

⁴ Evropski parlament – Generalni direktorat za notranjo politiko (2011), *Pravno usposabljanje v državah članicah Evropske unije*, PE 453.198, Bruselj. Glej tudi odstavek 16 Mnenja št. 4 Posvetovalnega sveta evropskih sodnikov (CCJE). V njem je izrecno navedeno, da je izobraževanje v pravosodju zadeva skupnega interesa.

stroki.

Zato je morda najpomembnejša prednost in dosežek mreže EJTN od njene ustanovitve leta 2000 to, da je prek številnih besedil in dejavnosti, ki so jih pripravile delovne skupine in tematske strokovne skupine, razvila številne dejavnosti, ki sicer upoštevajo „neodvisnost“ izobraževanja od strankarskih politik in načelo subsidiarnosti evropskih institucij v zvezi s samoorganizirano mrežo ustreznih nacionalnih deležnikov na tem področju, vendar se v celoti osredotočajo na olajševanje in spodbujanje vzajemnega zaupanja med delavci v pravosodju, tudi med izvajalci izobraževanj, v državah članicah. Zgodba o uspehu so različni individualni in skupinski programi izmenjav za sodnike, tožilce in izvajalce izobraževanj v pravosodju, pri katerih je doslej sodelovalo več tisoč udeležencev iz vseh 28 držav.

Pod okriljem delovne skupine za programe je več delovnih podskupin pripravilo in še vedno pripravlja zelo uspešne interaktivne oblike izobraževanj o različnih temah, povezanih s čezmejnimi pravosodnim sodelovanjem v civilnih, kazenskih in upravnih zadevah (vključno z zadevami ustavnega prava).

Mednje spada nekdanja [delovna podskupina za usposabljanje izvajalcev izobraževanj](#), ki se je osredotočala na pristope, v središču katerih so bili udeleženci, ter proučevala vlogo in spretnosti izvajalca izobraževanja v pravosodju v Evropi. [Delovna skupina za metode izobraževanja v pravosodju](#), ki je v okviru svojega mandata začela delovati leta 2015, je trenutno za svoj glavni cilj ohranila metodologijo izobraževanja. Njeni člani so prepričani, da je sodobno razumevanje vloge in spretnosti izvajalca izobraževanja pri obravnavi metodologij izobraževanja neposredni ključ do dodatnih izboljšav in gradnje vzajemnega zaupanja med evropskimi delavci v pravosodju.

VLOGA IZVAJALCA IZOBRAŽEVANJA V SODSTVU

Ključna za razumevanje vloge izvajalca izobraževanja v pravosodju so znana in splošno sprejeta načela izobraževanja odraslih.

Izvajalec izobraževanja zgolj pasivnim in odzivajočim se udeležencem ne sme predstaviti velike količine teoretičnega znanja ali jih z njim celo obremeniti, temveč mora *na neposreden in praktičen način spodbujati strokovni razvoj (bodočih) sodnikov in (bodočih) tožilcev, da pokaže, kako pomembne so zadeve, ki jih uči*. Ta pristop je namenjen predvsem opredelitvi potreb odraslih učencev, da se trajnostno izboljšajo njihove strokovne sposobnosti, veščine in znanje. Razumeti ga je treba v širšem pomenu, saj zelo presega pravna in pravosodna vprašanja.

Sodniki in tožilci morajo biti v skladu s pogostim konceptom „vseživljenjskega učenja“ stalno kritični do svojega strokovnega znanja, veščin in vedenja. V hitro razvijajočem se svetu pravosodja ni nič samoumevno. Zato imajo izvajalci izobraževanja v pravosodju zelo pomembno vlogo, da udeležencem pomagajo, da se [odučijo in ponovno naučijo](#), kot je dejal [Alvin Toffler](#) (glej celoten citat na začetku poglavja 3).

Naravna posledica zgoraj navedenih idej in konceptov je, da je treba pri izbiranju izvajalcev

izobraževanj poleg strokovne izobrazbe, delovne dobe, publikacij itd. oceniti tudi njihove spretnosti poučevanja in didaktične spretnosti. Ni nujno, da je sodnik ali tožilec s priznano znanstveno in strokovno izobrazbo tudi dober izvajalec izobraževanja.

Zato je treba spretnosti izvajalcev izobraževanj, ki jih potrebujejo za dejansko izobraževanje v pravosodju, prehodno oceniti. Priznati je treba, da z ustreznim predhodnim ocenjevanjem ni mogoče v celoti izključiti tveganja, da se bodo primerni izvajalci izobraževanj našli s preskušanjem v praksi, vendar se lahko zmanjša dejavnik velike negotovosti, ki je posledica naključne izbire izvajalcev izobraževanj na podlagi subjektivnih informacij.

Zaradi strokovnega in zakonskega položaja izvajalcev izobraževanj iz sodstva je pomembno, da se jim zmanjša običajna delovna obremenitev. Izobraževanje je osnovni instrument za zagotavljanje neodvisnosti in avtonomnosti sodstva. Dobro razvite strokovne veščine, spretnosti in znanje so bistveni za zagotavljanje dobrih in pravilnih odločb ter ustreznega položaja sodnikov in tožilcev v družbi.

SPRETNOSTI

Pri analizi spretnosti izvajalca izobraževanja v pravosodju je treba upoštevati **strokovno znanje, veščine, stališča in vrednote**, ki se spodbujajo v sodstvu. Dober izvajalec izobraževanja v pravosodju, naj bo to strokovni delavec iz sodstva ali pa oseba iz akademskega sveta, druge stroke ali poklica, mora imeti vsaj osnovno znanje o „delovanju in razmišljanju“ sodnikov in tožilcev, kar pomeni, da mora poznati njihove strokovne etične standarde in vrednote.

Zato mora imeti dober izvajalec izobraževanja v pravosodju poleg dobrega znanja o temi in dobro usklajenega stališča do stroke predvsem **metodološke spretnosti**.

Če se posamezno izobraževanje ne vključi ustrezno v to specifično pravosodno okolje, za katerega so značilni neodvisnost, visoka raven strokovnosti, zadržanost in zaupnost, obstaja tveganje, da bodo udeleženci sporočilo izvajalca izobraževanja dojemali kot nenaravno in ga zato kritizirali. To je sicer pomembna posebna značilnost sodstva, vendar imajo sodniki in tožilci iste posebne potrebe, kot so bile v okviru andragogike opredeljene za vse vrste odraslih učencev. Zato morajo dobrega izvajalca izobraževanja v pravosodju odlikovati naslednje **metodološke, socialne in psihološke spretnosti**:

- s sodniki in tožilci komunicira kot s sposobnimi in odgovornimi osebami;
- ustvari prijetno in pozitivno učno okolje, v katerem se udeleženci izobraževanja počutijo kot akterji;
- udeležence izobraževanja čim bolj dejavno vključuje, pri čemer obzirno pritegne zlasti posebej zadržane ali izolirane udeležence;
- oblikuje posamezniku prilagojene strategije poučevanja in učne strategije, ki omogočajo prilagojeno izobraževanje vsakega sodnika;
- uporablja številne različne interaktivne, praktično usmerjene in izkustvene metode in tehnike (razprave, brenčeče skupine, simulacije, dejavnosti za reševanje težav

- ali študije primerov itd.);
- spodbuja in izboljšuje skupinsko delo;
- udeležencem izobraževanja omogoča, da se učinkovito spopadejo z razmerami iz resničnega življenja;
- prebudi celoten potencial vsakega udeleženca⁵;
- zagotavlja dobro usmerjene in konstruktivne povratne informacije, ki omogočajo takojšen odziv, in
- udeležence izobraževanj dodatno motivira z notranjimi dražljaji (na primer z željo po večjem zadovoljstvu na delovnem mestu, samozavesti).

Vendar je ključno vprašanje še vedno, kako se lahko v posebnem okolju nacionalne institucije za izobraževanje v pravosodju zagotovi ustrezno in trajnostno izvajanje meril, na podlagi katerih se izberejo izvajalci izobraževanj z najboljšimi metodološkimi spretnostmi, ki zagotavljajo najvišjo možno kakovost izobraževanja. Verjetno se odgovor na to vprašanje nanaša na zadevno pravosodno kulturo in posledično na nacionalne vidike postopkov zaposlovanja in izbirnih postopkov.

Zato je ta priročnik priložnost za nadaljnjo izmenjavo izkušenj med izvajalci izobraževanj in strokovnjaki iz različnih šol in institucij.

Pristop v tem priročniku je empiričen, kar pomeni, da se osredotoča na evropske prakse na področju.

V okviru projekta „Študija o najboljših praksah pri usposabljanju sodnikov in tožilcev“ (skupina 1), ki ga je financirala EU, je laboratorij strokovnjakov mreže EJTN pripravil opredelitev najboljših praks na področju izobraževanja v pravosodju v Evropi. Laboratorij strokovnjakov predlaga, naj se namesto obravnave najboljših praks v strogem pomenu besede uporabi koncept „dobrih ali obetavnih praks“, ki je dobro prilagojen pristopu iz priročnika.

Opredelitev „dobre ali obetavne prakse“ na področju izobraževanja v pravosodju vključuje:

1. zmožnost učinkovitega prenosa prakse na druge jurisdikcije;
2. obseg, do katerega omogoča inovacije ali osvežuje obstoječe, uveljavljene izobraževalne prakse (ali je celo navdih zanje), da se izboljša učna izkušnja sodnikov in tožilcev;
3. zmožnost njene prilagoditve različnim kulturnim, socialnim, gospodarskim in verskim razmeram, v katerih delujejo različni pravosodni sistemi po EU, ki jo dopolnjuje razumevanje pristopov in rešitev druge države, ki se obravnavajo kot resnična „dodana vrednost“ in ne kot grožnja lastnemu sistemu;
4. obstoj jasnih dokazov, da izpolnjuje jasno izraženo izobraževalno potrebo.

⁵ Pri tem upošteva filozofsko metodo majevtike, kot jo je Sokrat razvil pred več kot 2 000 leti. Kot je naloga babice pomagati pri porodu, je naloga izvajalca izobraževanja, da z relevantnimi vprašanji ali drugačno spodbudo udeleženca izobraževanja spodbudi, da pride do svojih spoznanj.

Te značilnosti so uporabne za namene tega priročnika. Njegov cilj je na zelo neposreden način opisati praktične primere za osebe, ki sprejemajo odločitve, izvajalce in organizatorje izobraževanj, vodje seminarjev itd., in sodobne metode:

- načrtovanja,
- izvajanja izobraževanja,
- organizacije izobraževalnega dogodka,
- evalvacije izobraževalnih dogodkov v pravosodju.

Upoštevati je treba tudi, da so osnovni pogoj za ustrezno uvedbo najboljših praks druge države v lastni sistem predhodne notranje razprave in prilagojeno izobraževanje o zadevni temi. Preprosto individualno izvajanje pogosto ni smiselno.

Kot prikazuje barvni diagram na začetku vsakega poglavja, in sicer že na začetku prvega programa, to vključuje kronološko ureditev, ki temelji na „življenjskem ciklu izobraževanja“.

Priročnik tako zajema:

- načrtovanje učnega načrta na podlagi ocene potreb (poglavje 2),
- sodobno zasnovo posameznih izobraževalnih dogodkov in posameznih izobraževanj (poglavje 3),
- organizacijsko vodenje dogodka (poglavje 4) in
- vprašanje ustrezne evalvacije, na podlagi katere bi se morale oblikovati zamisli za prihodnja izobraževanja (poglavje 5).

Vabimo vas, da se nam pridružite na tem strokovnem popotovanju.

Poglavje 2:

NAČRTOVANJE

PROGRAMA IZOBRAŽEVANJA⁶

„Če imam šest ur časa, da posekam drevo, bom prve štiri ure brusil sekiro.“

Abraham Lincoln

To poglavje je namenjeno vsem *osebam, ki sprejemajo odločitve*, vključenim v načrtovanje za izobraževalno šolo, organizacijo ali institucijo. Avtorji se osredotočajo predvsem na *vodje izobraževanj, upravne uslužbence na področju izobraževanja in organizatorje izobraževanj*. Te sekundarne informacije bi lahko koristile tudi *izvajalcem izobraževanj in strokovnim delavcem*, vendar to poglavje ni osredotočeno na njihove specifične naloge.

V tem poglavju so predstavljeni odgovori na naslednja vprašanja:

- Zakaj je načrtovanje tako zelo odvisno od potreb upravičencev, sodnikov in tožilcev?
- Ali je prilagojen program izobraževanja (izbira različnih oblik izobraževanja) pomemben v fazi načrtovanja? Kako se lahko opredeljene potrebe povežejo z ustrezno obliko izobraževanja?
- Kakšne so prednosti opisanih oblik izobraževanja?
- Katere so glavne spremenljivke pri oblikovanju izobraževalnega učnega načrta institucije?

Izvajanje programov izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu za več kot 150 000 dejavnih sodnikov in tožilcev v trenutno 28 državah članicah EU ter za bodoče sodnike in tožilce samo po sebi ni cilj. Zaradi večanja delovne obremenitve, pogostih zakonodajnih reform in vedno večje zapletenosti sodnih postopkov zaradi razvoja tehnike (tehnične revolucije) in velikih družbenih sprememb je fraza „vseživljenjsko učenje“ običajna za vse člane sodnih organov.

Regionalne, nacionalne in evropske institucije za izobraževanje v pravosodju imajo pomembno odgovornost za *načrtovanje* in *organizacijo* številnih različnih izobraževalnih dejavnosti. Te se ne smejo zgolj načrtovati, temveč se morajo uskladiti s potrebami bodočih sodnikov in tožilcev ali *dejavnih sodnikov* in tožilcev. Najboljši način spodbujanja učenja v okviru izobraževanja odraslih je zelo odvisen od *načrtovanja in zasnove izobraževanja*.

Proces načrtovanja v sodobni izobraževalni instituciji mora upoštevati *tri načela*:

- **PRVO NAČELO:** *vsak program izobraževanja mora biti osredotočen na potrebe.*
- **DRUGO NAČELO:** *v okviru vsakega programa izobraževanja se morajo*

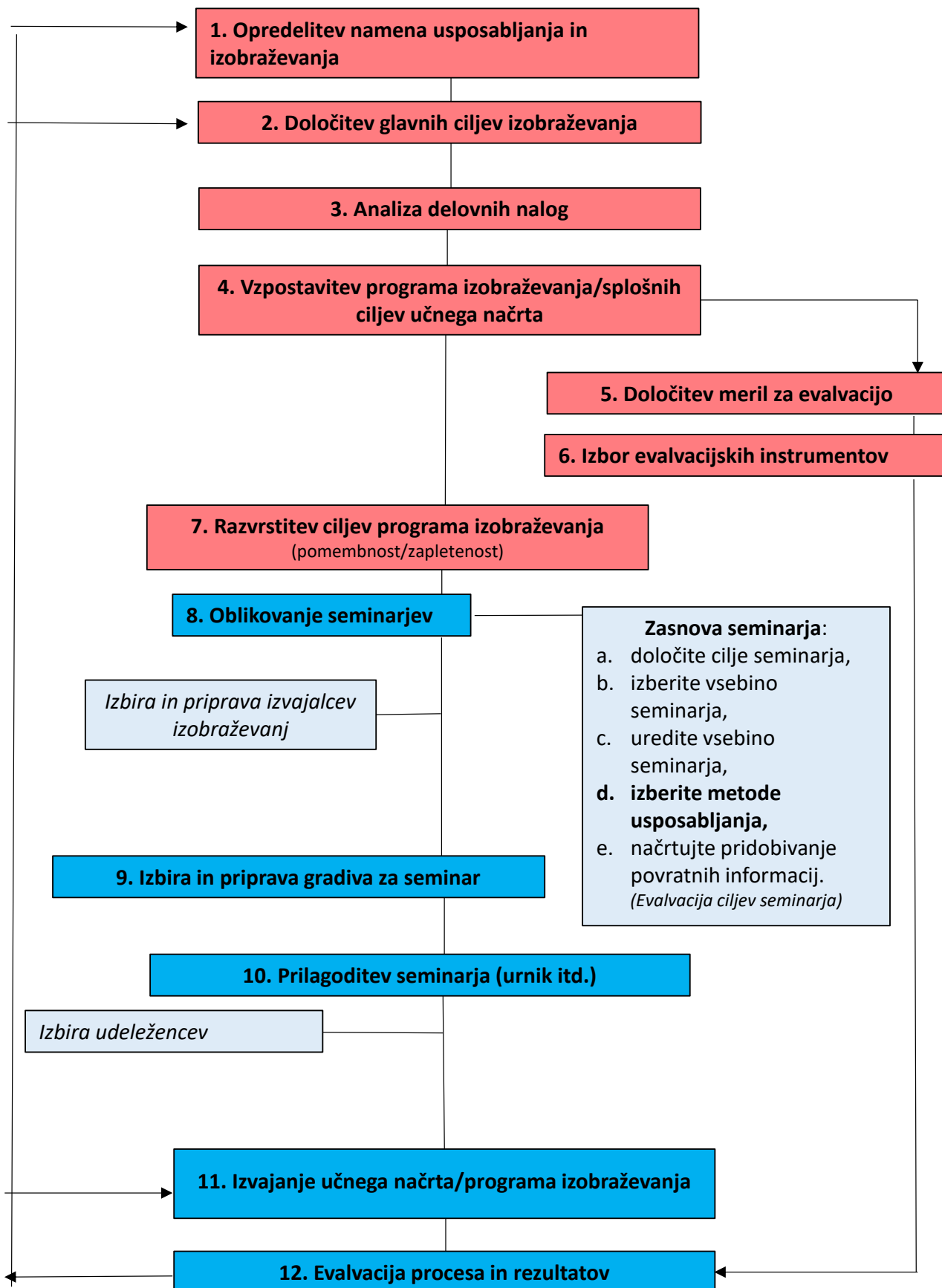
⁶ Izraz *program izobraževanja* se uporablja tudi za *izobraževalni učni načrt*.

uporabljati različne oblike izobraževanj. Pristop mora biti prilagojen⁷.

- **TRETJE NAČELO:** *načrtovanje na podlagi potreb je treba vključiti v splošni konceptualni okvir, kot je prikazano v spodnjem diagramu⁸:*

⁷ *Prilagojen program* pomeni, da se oblika izobraževanja izbere glede na potrebe udeležencev. Hkrati pomeni, da se tudi vsebina in metoda izbereta glede na profil skupine udeležencev izobraževanja.

⁸ Diagram je v vsakem poglavju drugače obarvan. Obarvanost je odvisna od lastnosti, ki se analizirajo v vsakem poglavju. Rdeča barva prikazuje, kateri elementi se analizirajo in podrobno predstavljajo za posebne namene.



Dvanajst stopenj, predstavljenih v zgornjem diagramu, je sestavljenih iz več plasti, ki vključujejo različne deležnike, in sicer upravne uslužbenke na področju izobraževanja, organizatorje in izvajalce izobraževanj ali upravičence programa izobraževanj. Zato bo v

posameznih poglavjih analiziran z različnih vidikov.

PRVO NAČELO: VSAK PROGRAM IZOBRAŽEVANJ MORA BITI OSREDOTOČEN NA POTREBE

Pomembno je, da organi za načrtovanje razvijejo najboljše prakse za *glavne izzive* pri procesu načrtovanja, ki so povezani z oceno potreb⁹. To so:

1. stalno ocenjevanje potreb;
2. posvetovanja z ustreznimi deležniki, kot so civilna družba, akademski svet in posebne interesne skupine, o primerjalni analizi meril za razvoj učnega načrta;
3. upoštevanje rokov za zagotavljanje učinkovitega procesa načrtovanja in
4. potreba po hitrem odzivu na nujne izobraževalne potrebe.

I.1 STALNO OCENJEVANJE POTREB

Pomembni nalogi vsake institucije za izobraževanje v pravosodju sta odkrivanje in izpolnjevanje *resničnih izobraževalnih potreb* dejavnih sodnikov.

Kot prikazuje organigram na začetku tega poglavja v „življenjskem ciklu izobraževanja“, je treba pred začetkom načrtovanja programa izobraževanja za doseganje ciljev nujno izvesti podrobno oceno in analizo potreb z različnih vidikov. To je pomembno, saj:

- se lahko konkretni cilji programa izobraževanja opredelijo le, če se pred tem prouči posebno pravosodno okolje in ozadje potencialne ciljne skupine;
- se lahko merila za evalvacijo programa izobraževanja ali posameznega izobraževalnega dogodka v okviru izobraževalnega programa ustrezno opredelijo le, če so vnaprej določeni realni cilji izobraževanja, ki odražajo resnične potrebe sodnikov ali tožilcev;
- ustrezna evalvacija (ki presega zgolj vprašalnike o zadovoljstvu) omogoča, da se ugotovijo realne izobraževalne potrebe udeležencev izobraževalnega dogodka.

OCENJEVALNE METODE. Zato se priporoča več različnih ocenjevalnih metod, kot so:

- [ankete](#), ki se izvajajo na sodiščih in državnih tožilstvih;

⁹ Finančna/proračunska vprašanja (honorarji govornikov, povračilo potnih stroškov itd.) so namenoma izpuščena, čeprav so seveda izredno pomembna za ustrezno oblikovanje učnega načrta. Ti dejavniki so tako zelo odvisni od zadevnega nacionalnega okolja, da se zdi skoraj nemogoče vzpostaviti skupne evropske standarde. Sponzoriranje javnih ali zasebnih donatorjev, ki je zelo razširjeno v nekaterih delih Evrope, in njihov morebitni vpliv na vsebino izobraževanj še bolj zapletata položaj. Poleg tega organizatorji ali izvajalci izobraževanj skorajda nimajo vpliva na finančna in proračunska vprašanja, zato se ta tema v priročniku o najboljših praksah za usposabljanje izvajalcev izobraževanj lahko utemeljeno izpusti.

- [vprašalniki](#), ki se razdelijo med izobraževalnim dogodkom;
- [opazovanje in opredeljevanje](#) običajnih nalog v sodstvu in posledični razvoj profilov delovnih mest in
- redne [razprave o poklicnem razvoju](#) s predsedniki sodišč/glavnimi tožilci v okviru [intervjujev](#) s sodniki/tožilci.

[Ankete in vprašalniki](#) so uporabna orodja za pridobivanje informacij za začetno razumevanje izobraževalnih potreb v sodstvu. Vendar ne prikazujejo celotnega stanja. Obsežna in zanesljiva ocena in analiza potreb je lahko uspešna ali neuspešna, kar je odvisno od sodelovanja oseb, odgovornih za razvoj kadrov v pravosodnih upravah in/ali nacionalnih izobraževalnih institucijah ter na sodiščih in državnem tožilstvu, kar je še pomembnejše.

Pravosodne uprave in izobraževalne institucije, ki najprej opredelijo zelo različne potencialne naloge sodnikov in tožilcev vseh vrst in nato oblikujejo koncept za poklicni razvoj (profil delovnega mesta) za vsako izmed navedenih nalog (zahtevano znanje, zahtevane zmogljivosti, zahtevane veščine), pomembno prispevajo k ocenjevanju izobraževalnih potreb skupin in posameznikov.

I.2 SODELOVANJE ZADEVNIH DELEŽNIKOV PRI OPREDELJEVANJU POTREB

S formalnega vidika je načrtovanje programov v večini evropskih, nacionalnih in regionalnih institucijah za izobraževanje v pravosodju v pristojnosti usmerjevalnega odbora, uprave, upravnega odbora ali podobnih organov. Ti organi sprejmejo odločitev o učnem načrtu, ki je:

- polletni,
- letni ali
- dvoletni.

Običajno jih sestavljajo člani na različnih položajih in različnih specializacij iz nacionalnega sodstva ter člani ministrstev ali oddelkov za pravosodje in samooklicanih visokih sodnih svetov, če take institucije obstajajo.

[RAZLIČNI PRISTOPI K NAČRTOVANJU](#). V dejanski fazi načrtovanja različne šole uporabljajo različne pristope:

1. V nekaterih primerih organ zgolj potrdi sveženj izobraževalnih ukrepov, ki ga vnaprej pripravi razmeroma majhna skupina strokovnjakov za organizacijo izobraževanj in izvajalcev izobraževanj (če so kot izvajalci izobraževanj zaposleni za polni delovni čas).
2. V nekaterih primerih imajo lahko tudi člani organa bistveno in ključno vlogo pri dejanskem načrtovanju vsebine in metod prihodnjega učnega načrta.
3. V nekaterih primerih izobraževanja zasnujejo in načrtujejo izvajalci izobraževanj, zaposleni za polni delovni čas.

[PRIPOROČILA ZA PROCES ODLOČANJA](#). Ne glede na dejanske procese odločanja prav sestava sodelujočih organov, ki se osredotoča na delavce v pravosodju, pomeni tveganje,

da se bo pri odkrivanju inherentnih slabosti pravosodnega sistema in ustreznih izobraževalnih potreb spodbujala nekolikšna zaslepljenost. Zato so lahko

- prispevki civilne družbe in
- akademskega sveta

zelo koristen vir za refleksijo pri napredovanju oblikovanja programa izobraževanja.

Če je v določenem nacionalnem okolju težko institucionalizirati tak dialog, se lahko izvedejo ankete ali javnomnenjske raziskave o kakovosti pravosodja in stopnji zaupanja v sodnike in tožilce, ki so lahko dragocen posredni vir za načrtovanje učnega načrta.

- Poleg tega lahko strokovna združenja sodnikov in tožilcev (na podlagi prostovoljnega članstva) prispevajo pomembne zamisli, zlasti glede izobraževanja o konceptih reform (*de lege ferenda*) za sodstvo. Z njihovim stališčem poučenih insajderjev, ki niso del politike in politik pravosodnih uprav, o temah, kot so pravosodna samouprava, pravosodna etika ali disciplinski postopki, se lahko bistveno obogati ponudba izobraževanj.

I.3 PRAVOČASNA UPORABA PODATKOV O OCENI POTREB IN NAČRTOVANJE

ČAS KOT SREDSTVO PRI NAČRTOVANJU. Za načrtovanje usklajenega, obsežnega in raznolikega programa izobraževanja je potrebno veliko časa. Opredeljene izobraževalne potrebe je treba uskladiti z dejanskim stanjem na področju financ in infrastrukture, kar pomeni, da je treba sprejeti odločitve, opredeliti specifične teme in ciljne skupine izobraževalnih dogodkov (seminarjev znotraj institucij ali spletnih seminarjev ali zgolj individualnih izobraževanj v okviru e-učenja), zgoraj navedeni pristojni organ mora sprejeti vsebino učnega načrta, vsakemu izobraževalnemu dogodku pa je treba dodeliti termin.

Učni načrt mora biti dokončno oblikovan v razumnem času pred prvim izobraževalnim dogodkom, saj je podrobno načrtovanje posameznih izobraževalnih dogodkov dolgotrajno, ne glede na to, ali se izvajajo znotraj institucij ali v obliki učenja na daljavo. Spletna izobraževalna orodja morajo zasnovati strokovnjaki, za izobraževalne programe znotraj institucij pa je treba najeti običajno zelo iskane in zelo zaposlene govornike ali izvajalce izobraževalnih seminarjev. Poleg tega je najbolje, da se ustrezna ciljna skupina povabi k oddaji prijave najpozneje štiri ali pet mesecev pred posameznim izobraževanjem, saj imajo sodniki in tožilci običajno zelo natrpane urnike, ker so sodne obravnave pogosto določene več mesecev vnaprej.

I.4 ODZIVANJE NA NUJNE IZOBRAŽEVALNE POTREBE

ZAKAJ ŠEST MESECEV VNAPREJ? Velik del jedra učnega načrta je treba določiti vsaj šest mesecev pred prvim izobraževalnim dogodkom, da se:

- omogoči ustrezna objava povabila k oddaji prijave in
- najamejo izvajalci izobraževanj za izobraževalne dogodke.

Poleg tega je zaradi pomembnih zakonodajnih reform in obsežnega socialnega razvoja nujno treba izvajati „prilagojene“ izobraževalne dogodke, kar vključuje uporabo ustreznih spletnih orodij. Te potrebe bodo pogosto povezane z novim znanjem, vendar se lahko

nanašajo tudi na razvoj veščin.

VIRI. Posledica zgoraj navedenih ugotovitev je, da mora vsaka sodobna institucija za izobraževanje v pravosodju vnaprej rezervirati zadostna sredstva ter imeti potrebne človeške vire, nezasedene termine med celim letom in infrastrukturno zmogljivost za *ad hoc* izobraževalne seminarje znotraj institucij itd., da lahko v zelo kratkem času organizira nujne namenske izobraževalne dogodke. V nekaterih primerih je morda celo najbolje, če skupina izvajalcev izobraževanj napoti na določeno sodišče ali tožilstvo, da se zagotovi resnično prilagojeno neposredno izobraževanje o obravnavi posebej zapletenega spisa ali o posebej težavnem procesu spremembe znotraj institucije.

DRUGO NAČELO: V OKVIRU VSAKEGA PROGRAMA IZOBRAŽEVANJA JE TREBA UPORABLJATI RAZLIČNE OBLIKE IZOBRAŽEVANJ. PRISTOP MORA BITI „PRILAGOJEN“.

OBLIKE IZOBRAŽEVANJ. Sodobna institucija za izobraževanje v pravosodju zaradi raznolikosti potreb uporablja različne oblike izobraževanj. Mednje spadajo:

1. kombiniran pristop poučevanja znotraj institucije in učenja na daljavo;
2. posebna oblika uvajanja začetnikov v poklicu;
3. oblika, ki je kombinacija izobraževanj na podlagi znanja, multidisciplinarnih ali interdisciplinarnih izobraževanj in posameznih izobraževanj na podlagi veščin;
4. oblika, ki usklajuje posamezne izobraževalne dogodke, ki obravnavajo praktično usmerjene in neposredne metode v okviru evropskega prava kot sestavni del notranjega prava;
5. oblika, prilagojena razvoju spretnosti upravljanja in vodstvenih spretnosti.

POVEZANA IZOBRAŽEVALNA NAČELA IN METODE. Dejstvo je, da so na področju *izobraževalnih metod, ki jih uporabljajo izvajalci izobraževanj* pri kateri koli izmed navedenih oblik, frontalna predavanja z omejeno interaktivnostjo ali brez nje dolgoletna tradicija. Vendar se je v zadnjih petindvajsetih letih ta pristop bistveno spremenil. Zaradi pomembnih ugotovitev na področju izobraževanja odraslih, tj. andragogike, o načinu učenja odraslih strokovnjakov je treba na novo zasnovati izobraževalne dogodke in posamezna izobraževanja ter vanje vključiti visoko stopnjo interaktivnosti in raznolike metode. Ta vidik se mora odražati tudi v makro načrtovanju, saj temelji na potrebah udeležencev in njihovem načinu učenja.

Glede na opredeljene izobraževalne potrebe, ki se lahko med različnimi skupinami strokovnjakov znotraj enega sodstva zelo razlikujejo, mora nacionalna institucija za izobraževanje v pravosodju v okviru enega programa zagotoviti različne oblike izobraževalnih dogodkov, kot so konference, simpoziji, seminarji, delavnice, spletni seminarji, orodja za e-učenje, izmenjave itd.

Če bi se vse možne oblike izobraževanja dodatno proučile, bi to lahko na splošno koristilo

vsem upravnim uslužbencem na področju izobraževanja/organizatorjem izobraževanj/osebam, ki sprejemajo odločitve.

II.1 UVAJANJE NOVO IMENOVANIH SODNIKOV ALI TOŽILCEV

- Program izobraževanja mora odražati poklic.
- Glede na merila za izbor, ki se uporabljajo, da oseba postane sodnik ali državni tožilec, je lahko program izobraževanja modularen ali strukturiran na drugačen način.
- Če filozofija temelji na že razpoložljivem znanju in nadarjenosti sodnika pripravnika, je modularni program izobraževanja mogoč. To pomeni tudi, da so pripravniki odgovorni za pripravo svojih načrtov za razvoj osebnih talentov.
- Temeljni dejavniki uspešnega izobraževanja so:
 - kako program odraža poklic;
 - kako je program prilagojen obstoječemu znanju udeležencev;
 - spodbudno učno okolje v učilnicah in na delovnem mestu.

Cilj zagotavljanja spodbudnega učnega okolja je predvsem, da pripravniki zares namenijo svojo pozornost in energijo učenju, ne pa „samovzdrževanju“. Pripravniki se morajo počutiti svobodne in treba jih je spodbujati, naj povedo, kaj se jim zdi težko in kaj želijo izboljšati. Zato med drugim nadzornik ne sme (stalno) ocenjevati pripravnikov.

OSREDNJE TOČKE. Tako kot pri sodnikih in tožilcih pripravnikih se izobraževalne potrebe novo imenovanih sodnikov in tožilcev deloma razlikujejo od izobraževalnih potreb izkušenejših sodnikov in tožilcev. Zato bo del programa izobraževanja, namenjen uvajanju na podlagi potreb, verjetno vključeval posebnosti na naslednjih področjih:

- Vsebina. Program izobraževanja mora obravnavati teme, ki so izredno pomembne že od vsega začetka poklicne prakse. Čas se lahko nameni izboljševanju pisanja osnutkov in vadenju zasedanja sodišča (potencialno s simulacijo), „sodniški veščini“, etiki in integriteti itd.
- Izbrane metode. Ustvari se mreža, v kateri lahko sodnik pripravnik študira, razmišlja in se uči v sodelovanju z drugimi. Izobraževalna metoda na podlagi potreb za ta namen zajema dodelitev individualnega mentorja vsakemu novo imenovanemu sodniku ali tožilcu oziroma njegovo vključitev v skupino za vzajemno učenje.

II.2 PRAVNO IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje o pravnih vprašanjih je in bo za sodnike in tožilce vedno pomembno. Pravno znanje je jedro sodnikovega ali tožilčevega vsakodnevnega dela. Vendar je stalna seznanjenost s pravnimi zadevami pravzaprav osebna naloga sodnikov ali tožilcev. Sodni nadzor v tiskanih medijih ter spletne zbirke podatkov in orodja za e-učenje sodnikom in tožilcem omogočajo, da se samoizobražujejo in so obveščeni. Zato mora imeti pravno izobraževanje pomembno vlogo v programu vsake institucije za izobraževanje v pravosodju.

Ustrezno, tj. interaktivno, izvedeno izobraževanje (s študijami primerov, simuliranimi sodnimi procesi za vajo, spodbujanjem debat, spletnimi seminarji itd.) začetnikom na zapletenem področju specializacije omogoča začetno razumevanje poklicne prakse na zadevnih področjih, poleg tega pa se z interaktivnim pravnim izobraževanjem zadevnim sodnikom in tožilcem zagotovijo pomembne sekundarne informacije o novih zakonih in hkrati krepi osebna izmenjava strokovnih izkušenj, kar je še pomembneje.

II.3 MULTIDISCIPLINARNI¹⁰ IN INTERDISCIPLINARNI¹¹ PRISTOP K IZOBRAŽEVANJU

Mišljenje, da sodniki in tožilci sprejemajo odločitve zgolj na podlagi sodnih obrazložitve, je napačno. Uporaba prava je ključna za družbo in se stalno sooča s socialnimi, gospodarskimi, političnimi in znanstvenimi vprašanji in izzivi.

PRIMERI:

- Kazenski sodniki in tožilci ter sodniki za dodeljevanje skrbništva in za socialno varnost morajo imeti dobro osnovno znanje medicine in (forenzične) psihiatrije.
- Ustrezen boj proti gospodarskemu in finančnemu kriminalu se lahko zagotovi le, če zadevni sodnik ali tožilec razume bilanco stanja.
- Civilni sodnik lahko podrobnosti pogodb eBaya razume le, če je razmeroma dobro seznanjen z delovanjem interneta.
- Včasih je očitno nasprotje med pravno smiselno in etično pravilno odločitvijo. Zato je treba sodnike in tožilce redno izobraževati o pravilih etičnega ravnanja.
- Za zagotavljanje ustrezne in nepristranske komunikacije v sodni dvorani v sodobnih multikulturnih družbah je treba sodnike in tožilce izobraziti o verskem in kulturnem okolju ter običajnih procesih odločanja, da se preprečijo predsodki in nesporazumi.

Zato je nujno, da učni načrt vključuje ustrezen delež multidisciplinarnih in interdisciplinarnih izobraževalnih dogodkov. Številni delavci v pravosodju in strokovnjaki iz drugih področij, ki niso povezana s pravosodjem, so se kot izvajalci izobraževanj ali govorniki izkazali za še posebej uspešne pri izpostavljanju povezanosti prava in drugih disciplin.

II.4 INTERAKTIVNO IZOBRAŽEVANJE NA PODLAGI VEŠČIN

VEŠČINE, KI NISO POVEZANE S PRAVOSODJEM. Poleg pravnega in nepravnega znanja morajo imeti dejavni sodniki in tožilci veliko različnih psiholoških, socialnih in metodoloških veščin, da lahko v celoti izpolnijo svojo vlogo, te spretnosti pa povzema nedavno skovana beseda „*judgecraft*“ (sodniška veščina)¹². Izobraževanje na podlagi veščin je treba

¹⁰ Multidisciplinarni pristop temelji na ustreznih izkušnjah iz več disciplin, da se ponovno opredelijo težave zunaj običajnih meja in na podlagi novega razumevanja zapletenih razmer oblikujejo rešitve.

¹¹ Interdisciplinarni pristop združuje ali vključuje dve akademski disciplini oziroma študijski smeri ali več.

¹² Nekateri za opis posebnih veščin tožilcev uporabljajo celo besedo „*prosecutorial craft*“ (tožilska veščina).

organizirati za majhne skupine udeležencev¹³, saj bodo to pomagalo sodnikom in tožilcem pri:

- boljši komunikaciji na delovnem mestu;
- podajanju ustreznih javnih izjav na obravnavah;
- učinkoviti uporabi svojega glasu v sodni dvorani;
- soočanju z veliko delovno obremenitvijo zaradi boljših sposobnosti pomnjenja in zmanjševanju stresa ter uporabi tehnik za izboljševanje zdravja;
- neustrašnem soočanju z mediji in njihovo potrebo po informacijah;
- boljšem ocenjevanju zanesljivosti prič;
- prevzemanju vloge posrednika;
- reševanju sporov znotraj enote itd.

Izobraževanje na področju medosebnih sposobnosti mora zato imeti pomembno vlogo v vsakem programu izobraževanja v pravosodju.

II.5 IZOBRAŽEVANJE NA PODROČJU EVROPSKEGA PRAVA

Notranje pravo se je podredilo evropskemu pravu. Uredbe in prenesene direktive ali okvirni sklepi so sestavni del notranjega prava na skoraj vsakem področju. Vsak nacionalni sodnik mora razumeti postopek predhodnega odločanja v skladu s členom 267 PDEU in posebna načela razlaganja prava EU. Ključna sta tudi uporaba pravil o medsebojni pravni pomoči v čezmejnih civilnih ali kazenskih zadevah in spoznavanje drugih sistemov, vključno s pravnim jezikom.

Vendar so nedavne ankete pokazale, da sodniki in tožilci še vedno razmeroma neradi ustrezno uporabljajo evropsko pravo. Zaradi tega pojava in neločljivega prepletanja notranjega prava in evropskega prava mora biti evropsko pravo del skoraj vsakega izobraževanja sodnikov in tožilcev, ki temelji na znanju.

Vendar mora program izobraževanja poleg tega zagotoviti niz izobraževalnih ukrepov (bodisi znotraj institucije bodisi na drug način), ki bodo posebej obravnavali povezanost notranjega in evropskega prava na različnih področjih specializacije sodnikov in tožilcev. Praktični pouk o postopku predhodnega odločanja mora biti del vsakega takega izobraževalnega dogodka. Po potrebi lahko ponudbo izobraževanj dopolnjujejo strokovne ekskurzije za obisk Sodišča Evropske unije v Luxembourg ali Evropskega sodišča za človekove pravice v Strasbourgu, študijski obiski drugih držav članic EU ter individualne ali skupinske izmenjave.

II.6 IZOBRAŽEVANJE NA PODROČJU VODENJA IN UPRAVLJANJA

Pravno izobraževanje in začetno izobraževanje sodnikov in tožilcev sta posebej prilagojena sodnemu odločanju. Vendar morajo v sodobnem sodstvu sodniki in tožilci na vodstvenih

¹³ Z didaktičnega vidika ima idealna skupina največ od 12 do 14 sodnikov in tožilcev.

položajih opravljati številne različne naloge s področja vodenja. To velja za vseh 28 držav članic EU ne glede na posamezne posebnosti.

Naloge na področju vodenja lahko zajemajo [na primer](#):

- vodenje proračuna in spodbujanje poklicnega razvoja (kariere) sodnikov, tožilcev in osebja (s strukturiranimi intervjuji o poklicnem razvoju, rednim ocenjevanjem osebja itd.) ter
- temeljito spreminjanje struktur sodišča ali tožilstva in podobno.

Naloga te vrste se lahko uspešno opravi le, če imajo vodje sodišča ali tožilstva poleg ostalega znanja in veščin tudi vodstvene spretnosti. Izredno pomemben je *način*, kako vodja motivira člane svoje organizacije, da si prizadevajo doseči opredeljene skupne cilje. Za ta namen so bistveni izobraževalni seminarji o mehkih veščinah za upravljanje sprememb in vodenje projektov. Vodja sodišča ali tožilstva mora biti izobražen tudi na področju primerne uporabe ustreznih orodij IT in razvoja delovnih metod. Posledično dober program izobraževanja v pravosodju sestavlja niz (modularnih) posameznih izobraževanj na področju vodenja in upravljanja.

TRETJE NAČELO: VKLJUČEVANJE NAČRTOVANJA NA PODLAGI POTREB V SPLOŠNI KONCEPTUALNI OKVIR

Vsaka izobraževalna institucija mora biti seznanjena s konceptualnim okvirom programa izobraževanja. *Opredelitev namena usposabljanja in izobraževanja v sodstvu* je zelo povezana s pravosodno kulturo posamezne države, vendar hkrati vključuje nedavni razvoj po vsej Evropi. Nedavne študije izpostavljajo¹⁴, da dober sodnik ni le običajni mojster materialnega prava, temveč ga odlikuje več dodatnih veščin. Sodniki in tožilci:

- morajo biti izpostavljeni večji količini znanja o socialnem kontekstu prava in sodnih postopkih;
- potrebujejo veščine, povezane z dejavnostjo na sodišču, upravljanjem sodišč in vodenjem osebja;
- morajo komunicirati z javnostjo in mediji, pri čemer uporabljajo nove tehnologije, pravosodno etiko itd.

Zato je treba stalno zagotavljati opredeljevanje namena izobraževanja in usposabljanja sodnikov in tožilcev, saj se družba in človeško vedenje hitro spreminjata, v skladu s tem pa nastajajo tudi potrebe.

¹⁴ C. Thomas, *Judicial Training and Education in Other Jurisdictions (Izobraževanje in usposabljanje v pravosodju v drugih jurisdikcijah)*, London, Judicial Studies Board 2006.

DOLOČANJE SKUPNIH CILJEV je institucionalna odločitev, ki vpliva na celotno dejavnost izobraževanja in pričakovane rezultate. Ti bodo nato opazni na sodiščih in tožilstvih. Dodatna pomoč pri praktičnem oblikovanju različnih ciljev, za dosego katerih bi si tečaji in seminarji morali prizadevati, je proces analize delovnega mesta.

IZBIRA METODOLOGIJE IZOBRAŽEVANJA. Šele po tej fazi, ki vključuje osebe na institucijah, ki sprejemajo odločitve, in zgoraj navedene deležnike, se vključi strokovnjak za izobraževanje, ki oblikuje izobraževalni seminar/posamezno izobraževanje, določi specifične cilje ter izbere izobraževalne metode in ustrezne evalvacijske instrumente.

METODOLOGIJA EVALVACIJE. Na institucionalni ravni mora biti jasno, kakšna vrsta metodologije evalvacije se bo uporabila, da se bodo lahko izvajalci izobraževanj in upravičenci usklajevali tudi pri tem vidiku.

Vendar je treba ključne analize izvesti v skladu s potrebami, ki so bile opredeljene znotraj sodstva.

Poglavje 3:

SODOBNE IZOBRAŽEVALNE METODE IN ZASNOVA

„V 21. stoletju bodo nepismeni tisti, ki se ne bodo znali naučiti, odučiti in ponovno naučiti – in ne tisti, ki ne bodo znali brati in pisati.“

Alvin Toffler

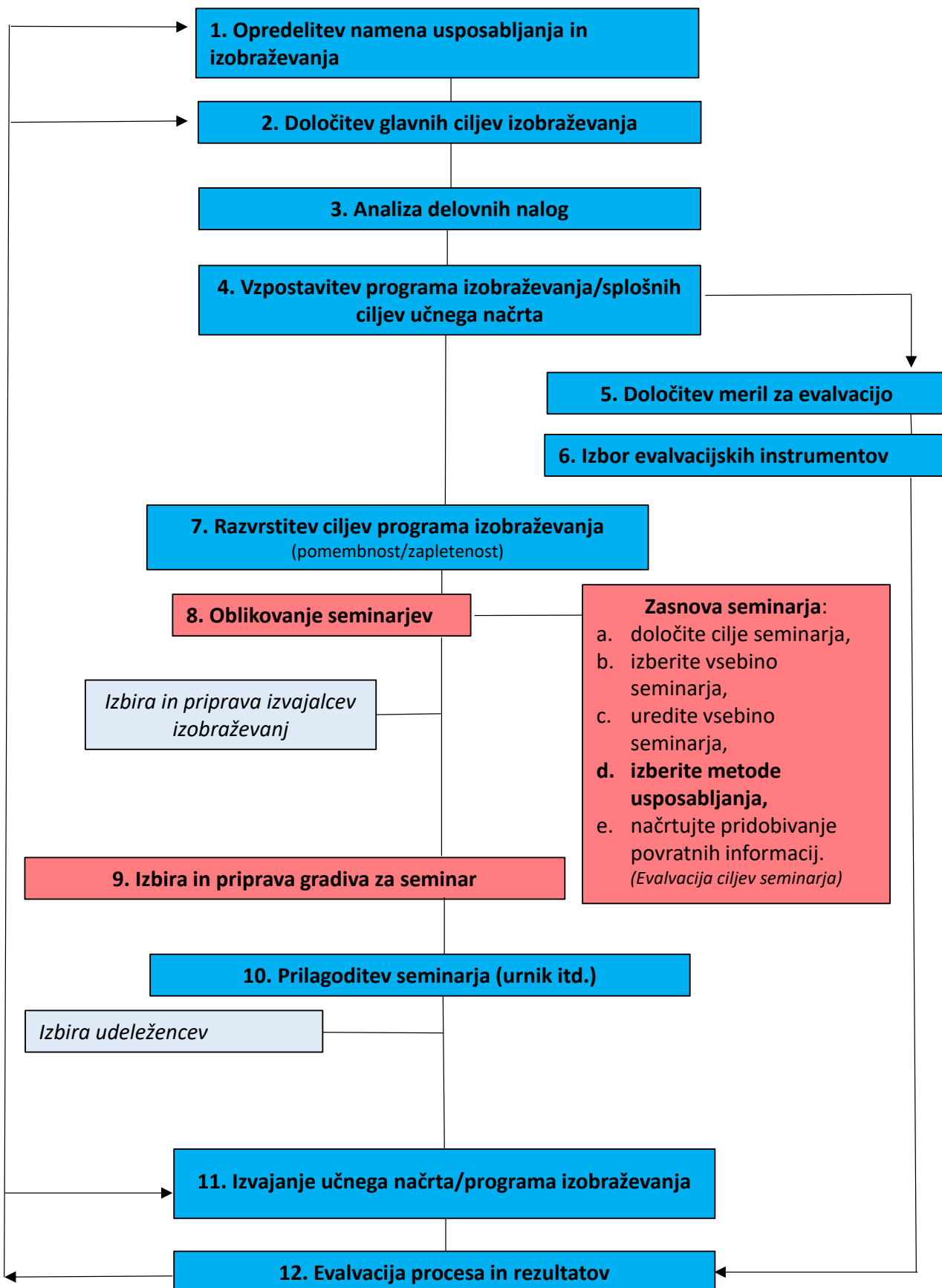
To poglavje je namenjeno [izvajalcem izobraževanj in oblikovalcem seminarjev](#). Kljub temu bo tudi načrtovalcem in organizatorjem koristilo, če bodo prebrali vsebino poglavja.

V tem poglavju so predstavljeni odgovori na naslednja vprašanja:

- Kako se odrasli strokovnjaki učijo?
- Katere metode izobraževanja se priporočajo za odrasle strokovnjake?
- Kakšne prednosti in slabosti ima kombinacija tradicionalnih predavanj z drugimi, interaktivnimi izobraževalnimi metodami?
- Kakšen je postopek za vsako metodo, opisano v poglavju?
- Ali je treba pri izbiranju izobraževalne metode sprejeti kakšna merila? Kako se lahko izobraževalne metode kombinirajo?
- Katere metode se uporabljajo za reševanje resničnih težav?

Zato to poglavje vsebuje:

- pregled načel participativnega učenja, različnih slogov izobraževanja odraslih in andragoških načel;
- podrobno obrazložitev različnih izobraževalnih metod, ki so še posebej primerne za izobraževanje v pravosodju;
- nekaj napotkov za izobraževanje na delovnem mestu;
- uvod v učenje, ki temelji na tehnologiji;
- posebna vprašanja, povezana z začetnim izobraževanjem.



V skladu z obarvanostjo diagrama se analizirajo posebnosti pri zasnovi seminarjev. Vidiki, analizirani v tem poglavju, so obarvani rdeče.

Ko se določijo splošni izobraževalni cilji in pripravi učni načrt/program izobraževanja,

osredotočen na potrebe, lahko oblikovalci seminarjev/izvajalci izobraževanj v skladu z navedenim pripravijo načrt posameznih izobraževanj.

Izvajalci izobraževanj in oblikovalci seminarjev imajo nalogo, da **izberejo ustrezne izobraževalne metode** za:

- vsako obliko izobraževanja, kot so konferenca, simpozij, seminar, delavnica, spletni seminar itd.;
- vsako vsebino izobraževanja o pravnih temah, etiki, sodnikih in tožilcih v družbi, metodoloških in vedenjskih sposobnostih ter veščinah itd.;
- vsako ciljno skupino uvajanja, izobraževanja na področju vodenja itd.

Seminar se lahko ustrezno oblikuje le, če je oblikovalec seznanjen z zahtevami teorije izobraževanja odraslih.

I. PREGLED NAČEL PARTICIPATIVNEGA UČENJA, RAZLIČNIH SLOGOV IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH IN ANDRAGOŠKIH NAČEL

I.1 PRIMERJAVA MED TRADICIONALNIM PRISTOPOM IN PRISTOPI PARTICIPATIVNEGA IZOBRAŽEVANJA

- Tradicionalni pristop v izobraževanju pomeni prenos znanja in strokovnih izkušenj z izvajalca izobraževanja na udeleženca, kot poteka v klasičnem učnem okolju. Izvajalec izobraževanja je opredelil, katera znanja in strokovne izkušnje mora udeleženec izobraževanja pridobiti. Pri tem pristopu k izobraževanju je bil izvajalec izobraževanja vseved, udeleženec izobraževanja pa se je obravnaval kot pasivni udeleženec oziroma metaforično kot *posoda, ki jo mora izvajalec izobraževanja napolniti*. Izobraževanje je dolgo potekalo tako, kot da se je znanje shranjevalo¹⁵, pri čemer so bili udeleženci izobraževanj zakladnice, učitelj ali izvajalec izobraževanja pa je bil zakladnik.
- V nasprotju s tem pa oblikovanje izobraževalne arhitekture glede na učenca pomeni, da se izobraževalne dejavnosti oblikujejo na podlagi potreb in zanimanj učenca, kar je pristop participativnega učenja k izobraževanju.

Kaj je pristop participativnega izobraževanja? Arhitektura participativnega izobraževanja spodbuja rast in individualno odkrivanje. Njen cilj ni zgolj „povečati znanje“, temveč zagotoviti uporabo pravosodnega znanja. Arhitektura participativnega izobraževanja temelji na:

- kritičnem razmišljanju;
- proučevanju vrednot, stališč in strokovne usmerjenosti ter

¹⁵ Bančni koncept v izobraževanju je razvil Paolo Freire.

- „odmrznitvi“ ustaljenih predstav in vedenjskih vzorcev.

Temelji na dvomih, ponovnem razmišljanju in ponovnem učenju.

Uporaba izobraževalnih metod, ki vključujejo dejavno sodelovanje, je strategija izobraževanja odraslih, pri kateri udeleženci v sodstvu sodelujejo na podlagi svojih potreb in vprašanj, premislekov in analize ter zanimanja za napredovanje svojega poklicnega razvoja.

Značilnosti participativne metodologije. Participativna metodologija:

1. je osredotočena na učenca,
2. temelji na izkušnjah in
3. je pogosto neomejena.

Pričakuje se, da bodo rezultati opazni na delovnem mestu.

Ta vrsta zasnove in arhitekture izobraževanja večja zaupanje v strokovne delavce, saj se prepoznajo in izkoristijo njihove izkušnje, znanja in veščine. Na podlagi izkušenj ustvarja priložnosti za individualno in kolektivno učenje.

Zato se s participativnimi izobraževalnimi metodami učenci spodbujajo, naj:

- dvomijo v to, s čimer so se vedno strinjali, in
- kritično proučijo svoje izkušnje na sodiščih in tožilstvih, da na podlagi pravosodne analize pridejo do spoznanj.

Proces sprostitve kritičnega duha osebam omogoča, da odkrijejo svojo skrito moč za neodvisno konstruktivno delovanje v sodstvu.

Dobre prakse so lokalizirane. Zavedati se je treba, da participativne izobraževalne metode niso zgolj niz standardiziranih intervencij. Delujejo v določenem zgodovinskem in družbeno-političnem kontekstu. Zato so dobre prakse v nekaterih državah povezane z določenimi izobraževalnimi metodami, v drugih državah pa z drugimi izobraževalnimi metodami.

I.2 KOLBOV MODEL SLOGOV IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

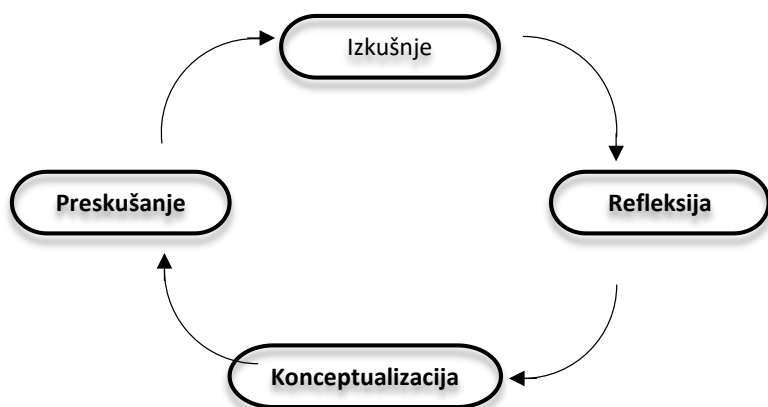
Izobraževalna načela, na katerih temeljijo različne izobraževalne metode, opisane v nadaljevanju, je treba dobro razumeti, da se zagotovi njihova učinkovita uporaba. Eno izmed teorij, ki omogoča dober vpogled v primernost izobraževalnih metod, je razvil David Kolb. Svoj model slogov izobraževanja odraslih je objavil leta 1984¹⁶. Glavno sporočilo teorije je:

„Učenje je proces, pri katerem se ustvarja znanje s pomočjo predelave izkušenj.“

Učinkovito učenje po njegovem mnenju poteka, ko oseba napreduje skozi **cikel štirih faz**, in sicer

¹⁶ Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning (Izkustveno učenje)*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall (1984). Glej tudi Kolb, D. A. in Fry, R., *Towards an Applied Theory of Experiential Learning (Proti uporabni teoriji izkustvenega učenja)*, v: *Theories of Group Process (Teorije skupnih procesov)*, C. Cooper (ur.), London: John Wiley (1975).

(1) pridobitev konkretnih izkušenj, ki ji sledita (2) opazovanje in refleksija o teh izkušnjah, ki vodita do (3) abstraktne konceptualizacije (analize) in posplošitev (ugotovitev), te pa se nato (4) uporabijo za preskušanje hipotez v prihodnjih situacijah, kar vodi do novih izkušenj.



Kolb meni, da je učenje celovit proces. Vse faze se medsebojno podpirajo in vplivajo na naslednjo fazo. Oseba lahko v cikel vstopi v kateri koli fazi in mu sledi v logičnem zaporedju, kar je odvisno od poklica. Vendar je učenje učinkovito le, če lahko učenec opravi vse štiri faze modela. Zato posamezna faza cikla sama ni učinkovit učni postopek.

I.3 NAČELA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Teorija izobraževanja odraslih je navdihujoč prispevek za izvajalce izobraževanj, saj lahko različne vrste učenja izboljšajo različne izobraževalne metode. Če se izobraževalna arhitektura osredotoča na udeleženca izobraževanja, je dobro, da se izobraževalne metode proučijo s tega vidika.

Najmanjša osredotočenost na temo je lahko:

- Učenje s konkretnimi izkušnjami se lahko zagotovi z igranjem vlog, simulacijami ali simuliranimi procesi na pritožbenem sodišču, izkustvenimi vajami, vajami za reševanje težav in študijami primerov.
- Učenje z opazovanjem in refleksijo se zlahka zagotovi s strukturiranim opazovanjem, povratnimi informacijami, poročanjem in strukturiranimi razpravami v majhnih ali velikih skupinah po vsaki interaktivni dejavnosti.
- Učenje z abstraktno konceptualizacijo se lahko zagotovi s predavanji ali predstavitvami, ki vključujejo brainstorming, metodo snežne kepe, skupinsko delo s spraševanjem, debate in druge oblike interaktivnosti.
- Pri preskušanju v novih okoliščinah udeleženci v skladu s teorijo ocenijo, ali so rešili problem, opredelijo glavne značilnosti v študiji primera itd.

V okviru tega nadaljnjega in razvojnega pristopa lahko vsak posameznik najde čas in naloge, da v celoti sodeluje. V nadaljevanju so navedena priporočila za usklajevanje učnih ciljev z uporabljenimi izobraževalnimi metodami in tehnikami¹⁷:

¹⁷ Priporočila v preglednici je razvila prof. dr. Otilia Pacurari, izvajalka izobraževanj iz nacionalnega sodnega inštituta

Št.	UČNI CILJI	PROCESI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	IZOBRAŽEVALNE METODE
1.	Znanje	več vidikov	brainstorming interaktivno predavanje individualni študij skupinsko delo, delo v majhnih skupinah in parih e-učenje
2.	Razumevanje	uporaba obstoječega znanja za vključitev novega znanja	vaje metoda snežne kepe skupinsko delo: delo v majhnih skupinah in parih razprave/debate spraševanje kombinirano učenje
3.	Uporaba	reševanje težav	študija primera igranje vlog, simulirani procesi na pritožbenem sodišču, reševanje težav izkustvene vaje
4.	Analize	organizacija zamisli v novih kontekstih	analize primerov simulacije debate
5.	Sinteza	kritično razmišljanje za ustvarjanje novih zamisli	delovna skupina individualni ali skupinski projekti
6.	Evalvacija	samoorientacija	samoocenjevanje, delo samostojni študijski projekti

Glavna ideja je, da se odrasli učijo najboljše, ko v celoti sodelujejo pri izobraževanju. To se morda zdi očitno, vendar *udeležba* na izobraževalnem dogodku ne pomeni *sodelovanja* na njem. Zasnova participativnega izobraževanja pomeni, da vsi udeleženci sodelujejo in so dejavni. Pri izobraževanju odraslih si je dobro zapomniti naslednja [načela](#):

- *Odrasli morajo vedeti, zakaj se morajo določene zadeve naučiti.*

Spoznati morate kontekst, v katerem delajo udeleženci vašega izobraževanja. Razumeti morate težave, s katerimi se srečujejo pri vsakodnevnem delu. S temi

(NIM – National Institute of Magistracy) v Bukarešti.

težavami povežite nove veščine. Če udeleženci ne bodo razumeli, zakaj se morajo naučiti določene nove veščine, je po izobraževanju verjetno ne bodo uporabljali.

- *Odrasli se morajo učiti na podlagi svojih izkušenj.*

Vsakega udeleženca spodbujajte, naj med izobraževanjem predstavi svoje izkušnje. Odrasli morajo spoznati, zakaj je izobraževanje relevantno. Če uporabijo dejanske izkušnje, ki lahko veljajo za več drugih udeležencev, je izobraževanje bolj relevantno.

- *Odrasli k učenju pristopajo kot k reševanju težav.*

Poudarite resničnost. Osredotočite se na to, da se vsebina seminarja uporabi kot pomoč pri reševanju dejanskih težav, s katerimi se udeleženci soočajo.

- *Odrasli se učijo najbolj, ko je tema neposredno koristna.*

To se ponovno nanaša na to, da mora biti tema relevantna. Če se udeleženci po izobraževalnem dogodku vrnejo na delovno mesto in takoj začnejo uporabljati novo veščino, jo bodo verjetno uporabljali tudi v prihodnje. Če bo med zaključkom delavnice in prvo uporabo nove veščine premor, lahko pozabijo nekatere vidike in jo bodo v prihodnje težje uporabljali.

- *Izobraževanje odraslih je dejaven proces refleksije in razpravljanja.*

Udeleženci morajo imeti dovolj časa, da razmislijo o novih konceptih in jih povežejo s svojimi izkušnjami. Proces pogovarjanja in razpravljanja o idejah osebam pomaga, da pojasnijo, kaj mislijo ali čutijo o določeni zadevi. Pri skupinskem razpravljanju o idejah so vsi udeleženci izpostavljeni novim načinom mišljenja.

II. PODROBNA OBRAZLOŽITEV RAZLIČNIH IZOBRAŽEVALNIH METOD, KI SO ŠE POSEBEJ PRIMERNE ZA IZOBRAŽEVANJE V PRAVOSODJU

Kot je razvidno iz naslova, participativno izobraževanje pomeni, da osebe dejavno sodelujejo na izobraževalnem dogodku.

	
Tradicionalni model izobraževanja	Participativno izobraževanje

Izobraževalna arhitektura¹⁸ ustvarja priložnosti za izmenjavo izkušenj, spraševanje in popolno sodelovanje pri praktičnih dejavnostih, zasnovanih za učne namene. Izvajalec izobraževanja spodbuja izobraževalne dogodke tako, da uporablja različne tehnike za spodbujanje odraslih udeležencev.

Vsak izvajalec izobraževanja ima na voljo metode za motivacijo posameznikov in skupin učencev znotraj specifičnih pravosodnih kultur. To je razlog, zakaj dobrih praks včasih ni mogoče uvoziti in zakaj niso vedno prenosljive. Vendar če so te metode dobro poznane in jasno razumljive, se lahko začne mentalna zasnova izobraževalne arhitekture. Pravzaprav je to glavni namen tega poglavja, in sicer da se podpre vsaka praksa, ki se je izkazala za uspešno. Lahko se obravnava kot kontrolni seznam izobraževalnih metod.

Za najučinkovitejše izobraževalne metode v sodstvu so se izkazale:

II.1 BRAINSTORMING

Brainstorming je metoda, ki se lahko uporabi, ko mora skupina strokovnjakov oblikovati ideje o posebnem interesnem področju. Njena glavna prednost je, da udeleženci usposabljanja dejavno sodelujejo že od začetka posameznega izobraževanja. Uporabljajo se pravila, s katerimi se odpravijo zadržki, in osebe lahko neovirano razmišljajo in napredujejo na nova miselna področja.

Opis metode. Udeleženci oblikujejo ideje ali rešitve za zahtevne težave. Ideje izrazijo takoj, ko nanje pomislijo. Izvajalec izobraževanja zabeleži vse ideje na stojalo z listi in jih ne kritizira. Šele, ko se zabeležijo vsi odgovori, se analizirajo ali razvrstijo v kategorije, temu pa sledi razprava o ustreznosti idej.

II.2 METODA SNEŽNE KEPE (PIRAMIDA)

Ta metoda je bila sprejeta kot sredstvo za utrjevanje učenja ali spodbujanje sodelovanja pri razvoju novih idej. Uporablja se lahko za spodbujanje ustvarjalnosti, širjenje učenja in spodbujanje udeležencev. Potrebna sta dovolj velik prostor, da lahko majhne skupine sodelujejo, in gradivo, na katerega lahko zabeležijo svoje ideje (table z listi, bele table, papir). Dober koordinator bo skupino spodbujal, naj sodeluje.

¹⁸ Prof. dr. Otilia Pacurari uporablja koncept izobraževalne arhitekture, ko pri izobraževanju omenja način, na katerega so udeleženci organizirani v pare in skupine, da rešijo določeno težavo.

Opis metode. Pri metodi snežne kepe ali piramide so udeleženci vključeni v skupine, ki so sestavljene, kot je navedeno v nadaljevanju:

1. udeleženci delajo samostojno,
2. nato delajo v parih,
3. nato v skupinah s štirimi udeleženci in
4. nato v skupinah z osmimi udeleženci.

Naloge udeležencev so lahko:

- da morajo odgovoriti na določeno vprašanje,
- da morajo navesti ključne besede v zvezi s temo,
- da se morajo strinjati ali ne strinjati z določeno idejo.

Izvajalec izobraževanja povabi predstavnika vsake skupine, naj drugim skupinam predstavi rezultate debate, tako da ugotovitve predstavi na tabli z listi.

Glavne prednosti te metode so naslednje:

- Metoda spodbuja dobro skupno raven analize težave, pri čemer vključuje poslušanje stališč drugih udeležencev in razvoj sposobnosti povzemanja izraženih stališč, da se doseže skupna vizija.
- Udeleženci morajo biti ustvarjalni in domiselni, saj morajo ustvariti okvir za dinamično razpravo.

Z metodo snežne kepe se velike skupine razdelijo v manjše, vsi udeleženci izobraževanja pa imajo priložnost, da izrazijo svoje mnenje. Tehnika je uspešna pri skupinah s 4–40 osebami. Organizira se lahko hitro in je primerna za skoraj vsako temo. Vendar udeleženci izobraževanja potrebujejo jasna navodila. Pri tej tehniki je potreben tudi plenarni del s povratnimi informacijami.

II.3 LEDOLOMILCI

Opis metode. Ledolomilci so kratke vaje, ki se lahko uporabijo na začetku izobraževalnega dogodka, da se udeleženci izobraževanja spoznajo pred začetkom glavnega dela dogodka.

Poleg tega izvajalcu izobraževanja omogočijo, da člane skupine oceni na vedenjski ravni. Nekateri ledolomilci se lahko uporabijo za ločevanje oseb, ki se že poznajo, in spodbujanje skupine, naj se družijo.

Značilnosti. Ledolomilci:

- izkoristijo osebno ali strokovno ozadje udeležencev,
- niso povezani s temo,

- povezani so z udeležencem.

Primeri.

Pogosto se vprašanja nanašajo na izmenjavo strokovnih in osebnih interesov, konjičkov itd.

- Tiha identifikacija. Vsaki osebi dajte listek papirja in ji naročite, naj nanj v tišini napiše besede, ki jo opisuje, ali pa to nariše. Nato mora papir pripeti na prsni koš, hoditi po prostoru in gledati druge osebe. Slike se zberejo in premešajo, udeleženci pa poskušajo ugotoviti, koga predstavlja posamezna slika.
- Izmenjava po parih. Udeležence prosite, naj se pomikajo po prostoru in najdejo osebo, ki je ne poznajo oziroma ki jo najmanj poznajo. Ko so vsi v parih, koordinator napove temo, o kateri se lahko pogovarjajo, in določi, koliko časa imajo za pogovor.
- Kdo je to? Osebe napišejo nekaj o sebi, za kar menijo, da tega nihče ne ve. Vodja prebere listke papirja in drugi ugibajo, kdo je ta oseba. Čudovito je videti, kaj nekatere osebe razkrijejo o sebi.
- Skupne točke. Udeleženci naj v majhnih skupinah najdejo šest skupnih stvari in jih nato predstavijo veliki skupini.

II.4 PREDSTAVITVE

Predstavitve v kombinaciji s skupinskim delom združujejo dve izobraževalni metodi v izobraževanju v pravosodju, ki olajšujeta pridobivanje novega znanja. Ker je sodelovanje pomemben dejavnik za zagotavljanje uspešnega učenja, se priporoča, da se takoj po predstavitev nameni dovolj časa skupinskim ali individualnim razpravam, da se pojasnijo negotovosti ali zmedenost in da se prepreči nevarnost „zgolj didaktičnega“ poučevanja (tj. da se udeležencem vse „prinese na krožniku“).

Kdaj se uporabljajo predstavitve? Predstavitve se lahko uporabijo v številnih različnih okoliščinah in za različne naloge:

- kot prispevek glavnega strokovnega delavca, s katerim podkrepi praktična vprašanja;
- kot prispevek udeležencev okrogle mize za uvedbo primerjalnega ali interdisciplinarnega pristopa k temi, o kateri se razpravlja;
- kot kratke predstavitve skupin o dodeljenih nalogah, s čimer se omogoči opredelitev nasprotujočih si ali novih pristopov k temi.

Predstavitve ni namenjena zgolj vsebini, temveč tudi vzpostavitvi platforme za razprave in izmenjavo stališč o novih temah, o katerih je treba pridobiti informacije.

Glavni izzivi so:

- zmožnost koncentracije poslušalcev je največ od 20 do 30 minut;
- različni učni slogi poslušalcev lahko vplivajo na prenos informacij;
- za vzpostavitev odnosa s poslušalci sta potrebna ustrezen jezik in govorica telesa;
- zgradba predstavitve;

- slikovno gradivo in diapozitivi v PowerPointu morajo biti zasnovani v skladu z ustreznimi standardi.

Faza priprave: nasveti za izvajalca izobraževanja

Predstavitev bi se morala osredotočati na poslušalce, ne glede na to, kako kratka je. Najprej je treba ugotoviti, kaj poslušalce zanima in/ali kaj pričakujejo od govornika. Od sestave poslušalcev je odvisno, kako formalna ali neformalna bi morala biti predstavitev.

Zagotovite jasno in logično zgradbo. Predstavitev morajo sestavljati:

1. Uvod

V uvodu morate predstaviti temo predstavitve, lahko pa tudi zastavite vprašanje, na katerega nameravate odgovoriti.

2. Jedro

V jedru morate temo razširiti in jo razčleniti v več podtem, ki si sledijo v logičnem zaporedju.

3. Zaključek

Vsebina zaključka bo v celoti odvisna od zastavljenega cilja. Pri preprostem opisovanju zadeve zadostuje, da povzamete glavne točke. Če pa poskušate predstaviti določene argumente, je bolje, če preoblikujete glavni argument ali odgovorite na vprašanje, ki ste ga zastavili na začetku. Poslušalcem je treba nakazati, kakšna bo zgradba predstavitve.

Izbira besed in slog govora morata zagotoviti prenos sporočila. Lahko na primer uporabite naslednje fraze: „Najprej želim izpostaviti, da [...]“, „V tem oddelku bom govoril o [...]“ ali „Za konec [...]“. Podobno lahko pomembne povezave poudarite s premori med točkami ali gestami, kot so dvignjeni prst za prvo točko, dva dvignjena prsta za drugo točko itd.

Zelo pomemben je dober občutek za čas, saj se druge osebe morda zanašajo na to, da boste govorili določen čas in ne več ali manj. Pravzaprav je verjetno bolje, da pripravite predstavitev, ki bo nekoliko krajša od dodeljenega časa, saj je zelo verjetno, da boste pripravljeni govor na dan predstavitve do neke mere olepšali ali pa ga spremenili.

Faza izvajanja: nasveti za izvajalca izobraževanja

Premislite, kakšen način izvajanja boste uporabili. Katere pripomočke boste uporabili? Kateri vizualni učni pripomočki bi lahko bili uporabni? Ali boste sedeli ali stali? Kakšne geste bi moral izvajalec izobraževanja uporabljati?

Upoštevajte hitrost, glasnost, izgovorjavo in ton glasu.

Pravilna hitrost ni pomembna le zato, da boste upoštevati časovno omejitev. Če boste govorili prehitro, vam poslušalci ne bodo mogli slediti, če pa boste govorili prepočasi, se bodo verjetno dolgočasili. Kljub temu je primerna hitrost odvisna na primer od tega, ali poslušalci pričakujejo, da si bodo delali zapiske, ali predavanje poteka v njihovem maternem jeziku, kako dobro poznajo vprašanja, o katerih predavate, in kako zapletena so ta

vprašanja.

Primerna glasnost je odvisna od velikosti in akustike prostora, v katerem poteka predavanje, priporoča pa se tudi, da poslušalce vprašate, ali vas dejansko lahko slišijo. Če vas ne slišijo, ne da bi kričali, prosite za mikrofona, da ne boste naprezali glasu.

Zavedati se morate tudi tona glasu. Pri predstavitev govorniki (zlasti, če berejo) pogosto govorijo bolj monotono (in so tako bolj dolgočasni) kot v vsakdanjem pogovoru. Da boste pritegnili pozornost poslušalcev, boste verjetno morali govoriti živahneje in bolj spreminjati ton, kot običajno.

Kontrolni seznam veščin dobrega govornika

- Ali se je govornika slišalo v zadnjem delu prostora?
- Ali se je stalno uporabljal očesni stik, da se je pritegnila pozornost poslušalcev?
- Ali so se avdiovizualni pripomočki ustrezno uporabljali?
- Ali je bilo morebitno gradivo na tablah, belih tablah ali video projektorju vidno z vseh delov prostora?
- Ali je izvajalec izobraževanja ustrezno uporabil morebitne izročke?

Glas, očesni stik, tehnologija in izobraževalno gradivo se pripravijo vnaprej in celo vadijo pred dogodkom.

Primer

V nadaljevanju je opisana vaja, ki se lahko uporablja pri programu usposabljanja izvajalca izobraževanja, da se izuri v pripravi, izvajanju in vadenju dobre predstavitve.

Cilji:

- Preskus uporabe modela didaktične analize pri pripravi in izvajanju kratkega predavanja,
- vadenje predstavitvenih veščin in dela z učnimi pripomočki,
- pridobitev strukturiranih povratnih informacij o predstavitvenih veščinah.

Navodila za skupine:

Z dvema ali tremi osebami pripravite kratko predstavitev, ki ne sme biti daljša od desetih minut. Eden od vas naj jo predstavi sodelavcem, lahko pa jo tudi predstavite skupaj in razdelite naloge.

Predstaviti morate določeno temo. Zaradi omejenosti predstavitve na zelo kratek čas (deset minut) naj bo tema preprosta, kratka, dobro strukturirana in primerna za desetminutno predstavitev.

- Lahko uporabite temo iz poklicne prakse, kot sta na primer zgradba pisne sodbe, zaporedje v verigi kazenskega prava itd.

- Lahko izberete tudi osebno temo, ki bo zanimala vaše sodelavce, na primer vaš najljubši konjiček ali najljubši recept.

Pri obeh možnostih je pomembno, da ne izberete prezapletene teme, da boste lahko bistvo jasno predstavili v desetih minutah.

Način poučevanja, ki ga morate uporabiti, je predavanje.

Uporabite vsaj enega od naslednjih pripomočkov:

- belo tablo,
- tablo z listi,
- prosojnice in diapozitive,
- izročke.

Čas: za pripravo imate na voljo 60 minut.

Povratne informacije:

Po predstavitvi boste dobili povratne informacije o naslednjih zadevah:

- kako ste upoštevali lastnosti poslušalcev,
- zgradbi predavanja,
- uporabi medijskih pripomočkov.

II.5 MENJAVANJE PREDAVANJ IN SKUPINSKEGA DELA

Predavanja so koristna, če se poslušalcem predstavlja novo znanje. Vendar se udeleženci učijo, ko dejavno sodelujejo v učnem procesu. Tehnika, ki zagotavlja rezultate, je menjavanje predavanja s predstavitvijo v PowerPointu ali brez nje in dela v parih ali skupinskega dela.

Predavanja

Opis metode. Predavanja so strukturirane predstavitve, namenjene prenosu znanja. Kot neposredna izobraževalna metoda so dragocen in učinkovit instrument za razlaganje idej in teorij v kratkem času. Predavanja so najbolj neposredna izobraževalna metoda. Uporabljati bi se morala v kombinaciji z eno ali več metodami participativnega izobraževanja.

Njihova prednost je, da se lahko izkažejo za zelo koristna pri velikih skupinah in v kombinacijami z drugimi tehnikami, ki so primernejše za praktično izobraževanje. Pri prenosu določenega znanja na poslušalce govornik nadzoruje celoten proces, vendar to ne izključuje prepričljivega govorjenja, ki spodbuja vključenost poslušalcev.

Ta metoda ima lahko nekatere **slabosti**, če se ne uporablja pravilno. Te so na primer enosmerna komunikacija, pasivna vloga udeležencev, nizka stopnja absorpcije in zato umetno usvajanje znanja. Predavanja so najbolj usmerjevalna izobraževalna metoda.

Skupinsko delo

Opis metode. Skupinsko delo se lahko organizira tako, da morajo dve ali tri osebe skupaj razpravljati o določeni temi in nato poročati večji skupini. Običajno je dovolj, da se od udeležencev zahteva, naj o temi razpravljajo z osebo poleg njih. Majhnim skupinam bi bilo treba dodeliti jasno temo, ki jo morajo obravnavati, in določiti kratek čas za razpravo o njej. Učinkovite so v začetnih fazah izobraževalnega seminarja, ko lahko udeleženci še vedno občutijo nelagodje pri pogovarjanju z vrstniki.

Po razpravi se lahko od izbranega števila skupin zahteva, naj celi skupini zagotovijo povratne informacije, da se izmenjajo mnenja, po potrebi pa se lahko zabeležijo na tablo z listi. Navodila so zelo pomembna. Omogočajo vodenje razprav. Če navodila niso jasna, lahko povzročijo zmedenost, pomanjkanje pozornosti ali zanimanja in dolgočasje.

Mogoče bi bilo bolje, če bi predavanja dopolnjevala skupinske dejavnosti in ne obratno. Tako bi lahko študija primera, simulacija ali igranje vlog ali razprave o različnih temah potekale prek dela v majhnih skupinah.

Prednosti. Udeleženci so zadovoljni z razpravami v majhnih skupinah, ko:

- lahko prispevajo k njim,
- jasno razumejo namen razprave in so pripravljeni nanjo,
- je vzdušje prijetno in so čustveno sproščeni,
- je vodja dober,
- menijo, da je učenje pomembno.

Obstajajo tudi nekatere **slabosti**:

- osebe vedo, kako govoriti drugim osebam, a ne vedo, kako se pogovarjati z drugimi osebami, saj nekatere govorijo preveč, nekatere premalo, nekatere osebe prevladujejo nad drugimi ali pa se oddaljijo od bistva, okolišijo, se ponavljajo itd.;
- skupine lahko zavrnejo nekatere ideje in sprejmejo druge, ne da bi navedle logične argumente;
- v središču skupine je lahko določena osebnost in ne naloga;
- skupinam se lahko v dodeljenem času dodeli preveč nalog;
- vodja skupine ni dovolj pripravljen ali napačno razume, kakšen položaj ima kot vodja, njegova avtoriteta pa se lahko smatra za preveliko.

Nasveti za izvajalca izobraževanja. Eno najpomembnejših pravil skupinskega dela je

pravilni sedežni red. Glede na izobraževalne potrebe je treba sestaviti sedežni red in razporediti opremo, vendar se razporeditev ne ujema vedno z razporeditvijo, ki jo omogoča lokacija. Sedežni red bo pomagal določiti odnos med izvajalcem izobraževanja in udeleženci izobraževanja ter med posameznimi udeleženci.

II.6 DEBATA

Opis metode. Debata je metoda, pri kateri se formalno predstavi argument na discipliniran način. Čeprav so logična doslednost, točnost podatkov in določena raven čustvenega nagovarjanja poslušalcev sestavni del debate, ena stran pogosto prevlada nad drugo, saj predstavi boljši „kontekst“ in/ali okvir vprašanja. Rezultat debate je odvisen od enotnosti ali drugega formalnega načina doseganja rešitve in ne od objektivnih dejstev.

V nasprotju s predavanji se pri debatah uporabljajo hipotetična vprašanja, na podlagi katerih udeleženci izobraževanj iz sodstva s svojim sklepanjem sprejmejo ugotovitve. Cilj debate je spodbuditi razmišljanje in sklepanje. S stališča izvajalca izobraževanja ni pravilnega odgovora. Hipotetično vprašanje udeležencem izobraževanja nudi le mehanizem za obdelavo idej, ki vodijo do ugotovitve. Na koncu vsake uspešne debate vsak udeleženec zavzame stališče o vprašanju (prostovoljno ali kot mu je bilo naročeno).

Primer. Debate se lahko organizirajo na različne načine.

Udeleženci programa izobraževanja (začetnega ali nadaljnjega izobraževanja) so pozvani, naj zavzamejo vloge sodnikov, odvetnikov ali tožilcev. Nato lahko sodelujejo v debati o zelo pomembnih vprašanjih, ki bodo filtrirana s teh treh vidikov.

Debate se lahko organizirajo tudi, da se pri začetnem izobraževanju zgolj disciplinirajo argumenti in privzgoji ustrezno sklepanje. Udeleženci so razdeljeni v dve skupini debaterjev, ki pripravijo argumente za in proti, s pomočjo logične doslednosti in točnosti podatkov pa oblikujejo stališče. Debata je didaktično pomembna, če izvajalec izobraževanja proučuje oblikovanje koncepta in logično motivacijo v procesu sklepanja.

II.7 SIMULIRANE OBRAVNAVE IN IGRANJE VLOG

Ti metodi se zelo pogosto uporabljata za izobraževanje sodnikov in tožilcev. Uporabljajo se številne različne metode, ki zagotavljajo, da „izkušnja kot v resničnosti“ simulirane obravnave izboljša veščine udeležencev izobraževanja.

Opis metode. Pri igranju vlog se skupini ali podskupini dodeli določena vloga (na primer tožilca, obrambe in sodišča ali policista, storilca kaznivega dejanja, priče in žrtve). Udeleženci morajo nato z različnih vidikov opraviti nalogo (kot je simulirana težava). Z igranjem vlog in/ali simulacijo se v seminarje vključi praktična uporaba. Sta izobraževalni tehniki, ki bodisi prikazujeta teorijo ali pa pomagata udeležencem izobraževanju, da v praksi pokažejo, kaj so se naučili, in najdejo „dokaz“ na vprašanje: „Ali teorija deluje, kot bi morala?“. Ti tehniki imata veliko prednosti, saj taka vrsta skupinskega dela vključuje kooperativno skupinsko delo in skupno oblikovanje strategij, odvija se v realnih primerih in oživlja koncepte.

Primer:

Simulacija: nadomestni izvajalec izobraževanja

V skupini izvajalcev izobraževanj so naloge za naslednjo leto razdeljene. Na žalost pa eden od izvajalcev izobraževanj več mesecev ne more izvajati izobraževanj v izobraževalnem centru. Na srečo se je našel nov sodelavec. Kot nadomestni izvajalec izobraževanja in strokovnjak za vsebino bo prevzel posamezna izobraževanja, vendar nima nobenih izkušenj s poučevanjem ali izobraževanjem. Pripravljen je izvajati seminarje, vendar potrebuje nasvete.

Naloga:

Vprašanje: Kako bi svetovali svojemu sodelavcu?

Način izobraževanja: igranje vlog z opazovalci.

Sledijo povratne informacije.

Nasveti za izvajalca izobraževanja. Vendar je treba opozoriti na nekaj pomembnih zadev. Izvajalci izobraževanj morajo obravnavati vprašanja, ki so navedena v spodnjem kontrolnem seznamu:

- posamezne naloge morajo biti specifične;
- nujno je temeljito poročanje;
- potrebne so realne časovne omejitve;
- naloge morajo biti zasnovane tako, da lahko sodelujejo vsi udeleženci, tudi če kot opazovalci;
- naloge morajo biti pošteno razdeljene;
- pojasniti je treba, kakšno vlogo ima izvajalec izobraževanja.

II.8 PRAKTIČNI PRIKAZI

Ta metoda je še posebej primerna pri multidisciplinarnem izobraževanju, da se učinkovito in trajnostno povečajo znanje in sposobnosti navzočih sodnikov in/ali tožilcev v nepravni ali nesodnih zadevah.

Opis metode. Pri izobraževanju na podlagi veščin izvajalec izobraževanja z demonstracijsko metodo po korakih prikaže logične postopke pri opravljanju dela, načela, ki se uporabljajo, in vse povezane informacije.

Težave nastanejo, ko se govornik ali izvajalec izobraževanja, ki ni s področja sodstva, ne ujame s ciljnim poslušalci, ker brez dodatnih pojasnil uporablja svoj tehnični jezik. Nasprotno pa bodo udeleženci opazili dolgoročne učinke, če bo arhitekt na modelu hiše civilnim sodnikom pokazal običajne tehnične pomanjkljivosti zgradbe, če bo forenzični psihiater kazenskim sodnikom in/ali tožilcem praktično pokazal, kako izvaja preskuse za ugotavljanje morebitne neprištevnosti obtoženca, ali če bo psiholog družinskim ali kazenskim sodnikom ponazoril, kako ocenjuje verodostojnost otrok, ki so priče.

II.9 REŠEVANJE TEŽAV:

SEDEM KORAKOV ANALIZE TEŽAV

Reševanje težav se lahko obravnava v okviru načrtovanja, lahko pa je spontan odziv ali debata, ki poteka ob pojavu takih okoliščin.

Opis metode. Ta izobraževalna metoda se uporablja za opredeljevanje in analizo težav ter iskanje ustreznih načinov za njihovo reševanje. Od posamezne težave je odvisno, na kakšen način se bo reševala. Metoda se lahko uporablja v okviru delovnih skupin ali neformalnih razprav.

Če se za analizo težave ali primera uporabi organiziran **pristop s sedmimi koraki**, bo celotni proces lažji, koristi učenja pa so lahko večje.

1. **Podrobno preberite primer.** Da bi v celoti razumeli dogajanje v primeru, ga morate skrbno in temeljito prebrati. Še bolje je, če si delate zapiske.
2. **Opreделите glavno vprašanje.** Mnogi primeri bodo zajemali več vprašanj ali težav. Opreделите najpomembnejše težave in jih ločite od manj pomembnih vprašanj.
3. **Področja delovanja.** Po opredelitvi glavnega temeljnega vprašanja proučite povezane težave na področjih delovanja (na primer trženje, finance, osebje itd.). Težave na področjih delovanja vam lahko pomagajo opredeliti globoko zakoreninjene težave, za katere je odgovorno višje vodstvo.
4. **Opreделите pravosodni kontekst:** Navedite bistveno pravo, predpise itd.
5. **Opreделите ovire težave.** Ovire lahko omejujejo razpoložljive rešitve.
6. **Opreделите vse ustrezne alternativne možnosti.** Na seznamu morajo biti navedene vse alternativne možnosti, s katerimi bi se lahko rešile težave, opredeljene v drugem koraku.
7. **Izberite najboljšo alternativno možnost.** Na podlagi razpoložljivih informacij

ovrednotite vsako alternativno možnost. Če ste natančno upoštevali predhodnih pet korakov, bi moralo biti očitno, katera je primerna rešitev za primer.

II.10 ŠTUDIJE PRIMEROV

Metoda študije primera in metoda primera se zlahka zamenjata, zlasti ker se slednja uporablja v pravnem izobraževanju. Metodo primera v pravnem izobraževanju je razvil Christopher Columbus Langdell, ki je bil od leta 1870 do leta 1895 dekan harvardske pravne fakultete Harvard Law School. Langdell je zasnoval način sistematizacije in poenostavitve pravnega izobraževanja, saj se je osredotočil na predhodno sodno prakso, ki je spodbudila načela ali doktrine podskupin prava. Zato je Langdell napisal prvo zbirko sodnih odločb s poravnavo z naslovom □ „A Selection of Cases on the Law of Contracts“¹⁹ (Izbor primerov iz pogodbenega prava), s katerimi je pomagal osvetliti trenutno stanje pogodbenega prava. Študenti so primere prebrali in se pripravili na njihovo analizo pri pouku, ki je potekala s Sokratovimi vprašanji in odgovori.

Opis metode. V študijah primerov so bralcem predstavljeni pregled glavnega vprašanja ter sekundarne informacije o ozadju, vključenih osebah in dogodkih, ki so povzročili zadevno težavo ali odločitev. Za prikaz določenega sklopa učnih ciljev se uporabijo primeri in le redko obstajajo točni odgovori na zadevno dilemo (kot v resničnem življenju). Trenutno metodo študije primera sestavlja predstavitev določenega incidenta ali scenarija z zadevnimi sekundarnimi informacijami, ki se podrobno analizirajo, da se najde rešitev. To je priložnost za razumevanje načel, predpisov in pravil ter njihovo uporabo v realnem ali izmišljenem scenariju.

Študije primerov običajno ne zagotavljajo jasnih odgovorov. Namenjene so zastavljanju vprašanj, udeležencem pa omogočajo, da prek procesa odločanja najdejo najljubše rešitve. Študiji primera je lahko posvečeno eno izobraževanje znotraj izobraževalnega dogodka, lahko pa se tudi razširi in obravnava glede na napredek izobraževanja.

Arhitektura študije primera. Študije primerov so učinkovitejše, če se uporabljajo v majhnih skupinah, v katerih se lahko udeleženci, ki običajno sedijo ali delajo sami ali redkeje z drugim sodnikom, učijo iz drugih izkušenj in analitičnih pristopov, pri čemer premišlujejo o svojem pristopu. Lahko se uporabljajo tudi pri velikih skupinah.

Teme, ki se lahko zajamejo. Študije primerov lahko zajemajo številne različne teme, in sicer materialno pravo, postopkovna in dokazna vprašanja, vodenje primerov, uravnavanje vedenja, pošteno obravnavo ali njihovo kombinacijo. Lahko so v obliki kratkega hipotetičnega scenarija, težave ali igranja vlog ali pa se uporabi gradivo, ki bi bilo običajno del papirjev za obravnavo.

¹⁹ Langdell, C. C., *A Selection of Cases on the Law of Contracts with References and Citations...Prepared for Use as a Text-Book in Harvard Law School (Izbor primerov iz pogodbenega prava s sklici in citati ... Pripravljeno za uporabo kot učbenik na harvardski pravni fakulteti Harvard Law School*, Boston: Little Brown (1870).

Nasveti za izvajalca izobraževanja. Če se predlaga uporaba študij primerov, je pomembno, da je vsebina zasnovana tako, da se dosežejo jasno opredeljeni cilji in učni rezultati. Zavedati se je treba, da se lahko zaradi neresničnega vzdušja in pomanjkanja podrobnih sekundarnih informacij sprejmejo nerealne odločitve.

II.11 IZKUSTVENE VAJE

Ta izobraževalna metoda lahko obrodi sadove zlasti na izobraževalnih dogodkih, ki se osredotočajo na metodološke sposobnosti in veščine. Pri izobraževanju na področju vodenja in upravljanja o upravljanju procesa in sprememb se je [na primer](#) za daleč najbolj poučno metodo izkazala metoda, pri kateri udeleženci izkusijo resničen scenarij, kar pomeni, da spremljajo proces konkretnih sprememb na zadevnem sodišču ali zadevnem tožilstvu.

Opis metode. Izkusveno učenje je učenje prek premišljevanja o dejanjih, kar je pogosto v nasprotju z didaktičnim učenjem. Osredotoča se na učni proces posameznika, ki izkusi dogodek, ki je zelo podoben dogodkom v realnem življenju.

Pri tej vrsti pristopa je treba upoštevati nekatere zahteve:

- Učenec se mora strinjati z dejavnim sodelovanjem v izkušnji.
- Učenec mora razmišljati o izkušnji.
- Učenec mora imeti analitične spretnosti za konceptualizacijo izkušnje in jih uporabljati.
- Poleg tega pa mora učenec imeti tudi spretnosti odločanja in reševanja težav, da bo lahko uporabil nove ideje, pridobljene iz izkušnje.

Ta izobraževalna metoda lahko obrodi sadove zlasti na izobraževalnih dogodkih, ki se osredotočajo na metodološke sposobnosti in veščine. Pri izobraževanju na področju vodenja in upravljanja o upravljanju procesa in sprememb se je [na primer](#) za daleč najbolj poučno metodo izkazala metoda, pri kateri udeleženci izkusijo resničen scenarij, kar pomeni, da spremljajo proces konkretnih sprememb na zadevnem sodišču ali zadevnem tožilstvu.

II.12 POV RATNE INFORMACIJE

Povratne informacije so ključne, če se uporabljajo vrste izobraževalnih metod in tehnik, pri katerih udeleženci dejavno sodelujejo pri učnem procesu.

Opredelitev pojma. Povratne informacije so bistveni del izobraževalnih programov in programov usposabljanja. Učencem pomagajo, da se zavejo svojega potenciala v različnih fazah izobraževanja, bolj zavedajo svojih prednosti in področij za izboljšavo ter

opredelijo ukrepe, ki jih morajo sprejeti za izboljšanje uspešnosti.

Povratne informacije se lahko obravnavajo neformalno, na primer pri vsakodnevnih srečanjih izvajalcev in udeležencev izobraževanj, med vrstniki ali sodelavci ali pa formalno kot del pisne ocene.

Vse povratne informacije morajo biti:

Konstruktivne.

Povratne informacije morajo biti specifične, osredotočati se morajo na vprašanje, temeljiti pa morajo na opazanjih. Dober nasvet za izboljšanje vključuje tako pohvale kot kritike.

- *Objektivne.*

Temeljijo na dejstvih, lahko se merijo in opazujejo.

- *Konkretne.*

Nanašajo se na resnično vedenje. Izvajalec izobraževanja se ne nanaša na abstrakcijo. Opaženo vedenje ni stvar razlage.

- *Specifične.*

Izpostavljajo prednosti in slabosti ter navajajo specifične primere ali obrazložitve.

- *Takojšne.*

Zagotoviti bi se morale takoj ali po dogovorjenem obdobju.

Povratne informacije morajo vedno biti del dvosmerne komunikacije.

Udeleženec izobraževanja je ključni deležnik, ki je pozvan k poročanju. Udeležencem izobraževanja je treba omogočiti, da izrazijo svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, povejo, kaj je bilo zanje pomembno, kaj jih bo po njihovem mnenju oviralo pri uporabi naučenega in kako so se počutili med igranjem vlog (simuliranim procesom na pritožbenem sodišču). Prav tako mora biti dovolj časa za povratne informacije izvajalcev izobraževanj.

II.13 POROČANJE

Vsak postopek, ki vključuje skupinsko delo, bi se moral zaključiti s poročanjem. Izvajalec izobraževanja skupinam zagotovi priložnost, da poročajo drugim skupinam, in nato navede sklepne ugotovitve.

Opis metode. To je pomemben vidik skupinskega dela, saj se pri poročanju pregleda dejavnost in opredelijo različna stališča, poleg tega pa je priložnost za izmenjavo idej. Ključno je, da poročanje odraža stališča skupine in ne stališča predstavnika skupine. Priporočljivo je, da se med skupinskimi razpravami uporablja tabla z listi.

Izvesti je treba **dva pomembna koraka** za zagotovitev, da poročanje izpolni svoj namen:

Skupine morajo biti vnaprej obveščene, da bo sledil plenarni del s povratnimi informacijami in da bo morala vsaka skupina imenovati „poročevalca“, ki bo moral po določenem času poročati o ugotovitvah skupine.

Po poročanju mora izvajalec izobraževanja, ki vodi plenarni del, spodbuditi razprave in kritično razmišljanje o doslednosti izraženih stališč in kakovosti dokazov.

Vendar je pomemben vidik tudi ustrezna uporaba izobraževalnih metod v skladu s profilom udeležencev in zastavljenimi cilji. V spodnjem diagramu so prikazane ključne značilnosti izobraževalnega načrta.

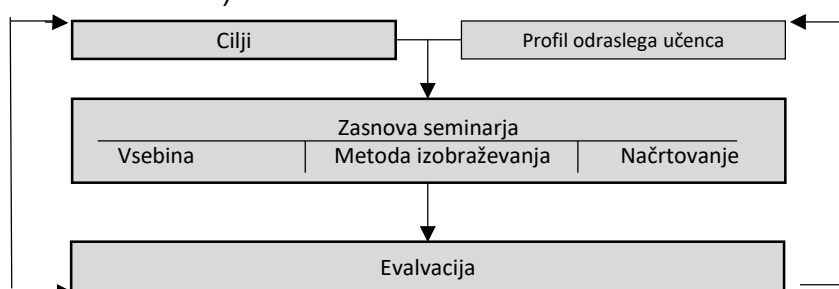
PRIMER:

OKVIR ZA ZASNOVO SEMINARJA V OSMIH KORAKIH

Določite cilje seminarja.

Odgovorite na vprašanja, kot so:

- „Kaj bi se moralo spremeniti pri udeležencih po zaključku seminarja?“ (Stališče.)
- „Kaj bi morali vedeti ali znati po zaključku tega seminarja?“ (Znanja in veščine, stališča.)



Opišite cilje v smislu vedenja (uporabite glagole).

Upoštevajte posebnosti učenca in razmere:

- ozadje in obstoječe znanje o temi,
- motivacijo za udeležbo na seminarju,
- profil skupine,
- lokacijo,
- tehnične naprave in
- logistiko.

Izberite vsebino seminarja.

Zagotovite, da so vključene najpomembnejše teme. Zagotovite ravnotežje. Vsebine mora biti dovolj, da je seminar zahteven, vendar je ne sme biti toliko, da je treba hiteti od ene teme k drugi.

Izberite metodo in tehniko izobraževanja.

Uporaba številnih različnih izobraževalnih metod je zelo odvisna od ciljev seminarja in profila odraslih učencev.

Načrtujte seminar. Uporabite naslednjo zgradbo: uvod, jedro, evalvacija.

Pri načrtovanju seminarja upoštevajte naslednje:

- *Pristop PPČOD (INTRO)*

P = predstavite se

P = potrebe, cilji, pričakovanja

Č = čas (načrtovanje)

O = odzivi, ko udeleženci postavljajo vprašanja

D = drugo (logistika, telefoni, odmori itd.)

- *Jedro*

Predstavite vsebino seminarja glede na izbrane izobraževalne metode.

Vključite udeležence.

Omogočite jim, da uporabljajo znanje.

Preglejte in ovrednotite učni proces.

- *Zaključek*

Povratne informacije, poročanje in povzetki so koristni.

Pripravijo se urnik nadaljnjega spremljanja, sestanki itd.

Izberite in pripravite čtivo in dejavnosti (medije, naprave).

Pri čtivu proučite možnost uporabe kombinacije učbenikov, člankov in drugih medijev.

Napišite gradivo za seminar in naloge.

Pripravite vse, kar boste potrebovali med izvajanjem seminarja: pole, zapiske, izročke, izvlečke, naloge, odgovore na naloge, priloge itd.

Pripravite se na to, da boste prejeli povratne informacije udeležencev, in pripravite orodja za evalvacijo.

Želite izvedeti, ali so udeleženci dosegli cilje in kaj menijo o seminarju. Te informacije so potrebne za revizijo. V pomoč pri zbiranju informacij so lahko naslednji kazalniki:

- izpiti ali kratki testi,
- opazovanje obrazov in govorice telesa udeležencev,
- spremljanje sodelovanja in prisotnosti,
- spremljanje pogostosti razprav zunaj učne ure ali uporabe govorilnih ur,
- spremljanje opravljanja nalog,
- analiza seminarских nalog/strokovnih revij učencev,
- pregled evalvacij seminarja,
- neposredno spraševanje udeležencev.

III. IZOBRAŽEVANJE NA DELOVNEM MESTU

III.1 DELOVNO OKOLJE

SODOBNIH SODNIKOV IN TOŽILCEV

Delo sodnika ali tožilca je dandanes v naših državah težje kot kadar koli prej. Ne le zato, ker svežnji pravnih pravil, ki jih morajo sodišča uporabljati, postajajo tehnično vedno bolj zapleteni in ker so zaradi vzpostavljenih socialnih razmer vedno pogostejše potrebne sodne intervencije, temveč tudi zato, ker v naših demokratičnih in odprtih družbah številne in pogosto nasprotujoče si pravice in pričakovanja, ki jih je treba priznavati in zagotavljati, naraščajoč javni vpliv posameznikov in družbenih skupin, potreba po družbeni ureditvi in varnosti, pričakovanja v zvezi z nediskriminacijo in manjšo neenakostjo, socialno enakostjo in porazdelitvijo ter omejenost razpoložljivih virov lahko ustvarijo napetosti, zato je težje in bolj kočljivo zagotavljati ustrezno ravnotežje v praksi.

Zato sta začetno izobraževanje bodočih sodnikov in tožilcev ter uvajanje novo imenovanih sodnikov in tožilcev danes bolj kot kadar koli prej ključna in težka naloga, ki je ni mogoče izvajati zgolj s prenosom pravnih konceptov ali z mehaničnim ponavljanjem navad in praks v sodnem aparatu. Razumeti je treba okolje, v katerem sodniki in tožilci opravljajo delo. Spretnosti, etično ravnanje, spoštovanje neodvisnosti sodstva, nepristranskost, zadržanost in ustrezno razumevanje človeških in socialnih stvarnosti, na katere pravosodni sistem vpliva, so nujne lastnosti dobrega sodnika ali tožilstva.

Vse to pojasnjuje, zakaj je bolje, da začetno izobraževanje in uvajanje sodnikov in tožilcev nista naloga izključno notranjih struktur znotraj istega pravosodnega sistema, kar bi povzročilo popolnoma samoreferenčen proces. Začetno izobraževanje in uvajanje začetnikov bi morala biti postavljena na ti. presečišče sodnega aparata in „zunanje“ družbe.

Očitno je, da takemu izobraževanju v vseh vidikih (ne le v strogo pravnem vidiku, povezanem s področjem mednarodnega in evropskega prava) najbolj koristijo primerjava in izmenjava med izobraževalnimi institucijami v različnih evropskih državah in državah zunaj Evrope ter njihovo sodelovanje. Različne pravne kulture in ne zgolj različni pravni sistemi se lahko in se morajo primerjati in medsebojno obogatiti.

V primernih razmerah je lahko prilagojeno izobraževanje na delovnem mestu posebej neposredna metoda izboljševanja strokovnih veščin in sposobnosti sodnikov in tožilcev, pri kateri se učinkovito uporabljajo viri. Čeprav je tutorstvo ali mentorstvo že kar nekaj časa znan koncept, sta bili supervizija in intervizija tradicionalno več desetletij omejeni na socialnopsihološka strokovna okolja in šele nedavno uvedeni v sodstvo.

III.2 TUTORSTVO ALI MENTORSTVO

Opre delitev pojma. Pri tej metodi se posameznemu pripravniku dodeli izkušen strokovni delavec z didaktičnimi spretnostmi, ki ga kot enakovrednega vrstnika na zelo neposreden način pouči o strokovnih zahtevah na specifičnem področju znanja, sposobnostih in veščinah. Ta metoda izobraževanja na delovnem mestu se uporablja predvsem pri začetnem izobraževanju in uvajanju.

Mentorji imajo glavno odgovornost za zagotavljanje pomoči novim sodnikom, tako da jih podučijo o relevantnih temah, kot so med drugim parametri programa mentorstva v pravosodju, podrobnosti o zaprtju pravne prakse, postopki in politike zaposlovanja, etična načela in nasveti za življenje v pravosodni skupnosti. Pristop mentorjev mora biti prilagojen različnim tipom osebnosti in učnim slogom novih sodnikov.

Uspešen program mentorstva spodbuja zaupanje javnosti v integriteto in nepristranskost sodstva.

III.3 SUPERVIZIJA

Supervizija je posebna oblika strokovnega svetovanja v obliki posredovanja na delovnem mestu. Združuje tri strani:

- delodajalca,
- supervizorja in
- supervizante.

Cilj je trajnostno izboljšati strokovne sposobnosti in veščine supervizantov, naj bodo to celotne organizacije, skupine ali posamezniki. Ker se lahko supervizija izkaže za dokaj drago, saj so supervizorji praviloma specifično usposobljeni strokovnjaki, njen namen ni, da je izčrpna. Zato je izredno pomembno, da tri zadevne strani ustrezno in točno opredelijo izobraževalne potrebe supervizantov in nato sprejmejo konkretni ciljni dogovor o obsegu, pogostosti, ceni in ciljnih posredovanja.

Naloga delodajalca se običajno zaključi, ko se doseže ciljni dogovor. Lahko sodeluje tudi pozneje pri oceni ali evalvaciji supervizije, vendar je to nekoliko težje v pravosodnem okolju, saj je zaupnost glavna značilnost delujoče supervizije, neodvisnost sodstva supervizantov pa nikoli ne bi smelo biti vprašanje.

Katere naloge ima supervizor? Supervizor spremlja supervizante pri vsakodnevnem strokovnem delu, da ugotovi, kakšna je dinamika vlog, ter odkrije morebitne disfunkcionalnosti med supervizanti in v odnosih med supervizanti in tretjimi osebami. Izhodišče je torej ocena položaja. S pristopom, ki se osredotoča na zaupanje ter je pristen in prepričljiv, bo supervizor lažje „prebil led“. Zaupnost je zagotovljena, supervizor pa supervizantov predvsem nikoli ne bo nadomestil pri stiku z „zunanjim svetom“ (tj. svetom zunaj sistema supervizije).

Z vidika supervizantov je supervizorjev cilj, da jim pomagati odkriti praktične načine za samoizboljševanje strokovnih sposobnosti in veščin. Uspeh se redno preverja v okviru sistema supervizije. Dolgoročen cilj je zagotoviti dolgoročne spremembe v vedenju supervizantov in s tem povečati njihovo neodvisnost od supervizorja.

Tipične metode supervizije so analitična refleksija, interaktivnost, ki se osredotoča na temo, z igranjem vlog ali podobno metodo, video analiza, domače naloge itd.

Tipične oblike supervizije v pravosodnem okolju so:

- **Skupinska supervizija** ali **supervizija skupine**: več supervizantov iz bodisi več različnih organizacij (na primer policije, tožilstva ali kazenskega sodišča) ali več enot (znotraj sodišča ali tožilstva) ali ene enote (znotraj sodišča ali tožilstva) razglablja o izkušnjah in težavah v skupnem strokovnem okolju.

Zelo pogosto je cilj zagotoviti trajno izboljšanje procesov upravljanja sprememb in organizacijskega vodenja kakovosti.

- **Supervizija primera**: to je še posebej uporabna izobraževalna metoda na delovnem mestu, če poseben primer ali nenavadna situacija predstavlja posebne izzive, ki jih dolgo obravnava veliko število „zaposlenih“ na sodišču ali tožilstvu (sodniki, tožilci in osebje).

Cilj je odstraniti ovire na poti do učinkovitega vodenja kakovosti v posebnih okoliščinah primera, ki bi lahko bil vzor za prihodnje primerljive primere.

- **Individualna supervizija**: ta posebna oblika supervizije na štiri oči je še posebej koristna, če je cilj, da se sodniku ali tožilcu „v težavah“ (ne glede na to, zakaj je v težavah) pomaga nazaj na pravo pot tako, da ponovno odkrije svoje sposobnosti in veščine, ki so bile dolgo časa skrite zaradi vsakodnevne rutine. V takih primerih se supervizija pogosto imenuje „coaching“, vendar je to nejasen izraz, ki nima jasno opredeljenega in enotnega znanstvenega pomena, zato je bolje, če se uporablja izraz individualna supervizija.

Pomembna prednost te vrste supervizije je zlasti visoka stopnja zaupnosti. Sodnik ali tožilec se lažje zaupa nekomu na štiri oči kot skupini.

III.4 INTERVIZIJA (VRSTNIŠKA SUPERVIZIJA)

Intervizija ali vrstniška supervizija je v bistvu oblika skupinske supervizije brez supervizorja, saj supervizanti izvajajo medsebojno supervizijo. Za to obliko strokovnega svetovanja na delovnem mestu ciljni dogovor z delodajalcem ni osnovni pogoj. Intervizija je tako bistveno bolj neformalna in tudi cenejša od zgoraj opisanih oblik supervizije. Očitna prednost za pripravnike je še posebej zaupno okolje. Intervizijska skupina je omejena izključno na vrstnike.

Dodatna prednost intervizije vsaj v pravosodnem okolju je strogo prostovoljna narava svetovanja. V nekaterih primerih v zasebnem sektorju delodajalec intervizijo preprosto zahteva, vendar pa lahko predsednik sodišča ali tožilec intervizijo spodbuja le tako, da pojasni njene koristne učinke.

V praksi so oblike intervizije pogoste predvsem med mlajšimi, novo imenovanimi sodniki ali tožilci. Oblike intervizije so tudi del mehanizmov medsebojne strokovne ocene za poročila o uspešnosti, kjer je to ustrezno. Vendar izkušnje kažejo, da vrstniška supervizija lahko zelo koristi tudi izkušenim sodnikom ali tožilcem. Če se na primer prouči, kako izkušeni sodelavec vodi obravnavo, lahko to pomaga pri odpravi osebnih dolgoletnih posebnosti, katerih se sodnik, ki ga proučuje, ni zavedal.

IV. UPORABA SODOBNE TEHNOLOGIJE

Uporaba sodobne tehnologije mora biti stvar skrbnega odločanja. Ustreznost metod e-učenja se ugotovi ob upoštevanju profila udeležencev izobraževanja, izobraževalnih ciljev in same vsebine.

Prednosti. Sodobna tehnologija je pomembno orodje, ki ga je treba v celoti izkoristiti. Znanje ter razumevanje znanja in aplikacij se lahko koristno preneseta z metodami e-učenja. Pristop izvajanja izobraževanj v živo bi bil pri razvoju veščin in vedenja zagotovo uspešen, vendar je uporaba modulov e-učenja za prenos novega znanja stroškovno učinkovitejša.

Slabosti. Treba je opozoriti, da je potencial poučevanja z e-učenjem v pravosodnem okolju omejen tudi, če je omejen na prenos novega znanja. Spletne informacije lahko predvsem zagotovijo osnovne informacije o določeni temi. Vendar je za razumevanje zapletenih pravnih konceptov in sodne prakse višjih sodišč o teh konceptih potrebna interakcija med zadevnimi stranmi. Vedno je treba upoštevati tudi, da je dobro e-učenje dokaj drago. Pripraviti je treba učna orodja in po fazi e-učenja organizirati naknadno spremljanje. Preneseno znanje bo točno le, če se zagotovijo institucionalne določbe za redno posodabljanje vsebine v spletnih orodjih in uporabljene metodologije.

IV.1 IZOBRAŽEVANJE, KI TEMELJI NA TEHNOLOGIJI, IN KOMBINIRANO UČENJE

Izobraževanje, ki temelji na tehnologiji, je postalo alternativna možnost izobraževanju, ki ga izvaja učitelj. Glavna prednost tega pristopa k učenju je število ljudi, ki se lahko poučujejo. E-učenje je tudi stroškovno učinkovitejše, saj lahko sodniki kombinirajo svoje obveznosti s procesom nadaljnjega učenja.

Prednosti e-učenja so trenutno zelo uveljavljene, če se upoštevajo sredstva. Vendar je dejstvo, da je za praktični pristop k izobraževanju potrebno več kot le spletna posredovanja pri učenju na daljavo.

Zato je *pri izobraževanju zelo praktično kombinirano učenje*. Opredelitev pojma kombinirano učenje je več, vendar še ni enotne priznane opredelitve. Ena od pogostih opredelitev kombiniranega učenja navaja strukturirane priložnosti za učenje, ki uporabljajo več kot eno učno ali izobraževalno metodo, v učilnici ali zunaj nje. Ta opredelitev pojma vključuje:

- različne metode za olajševanje učenja (predavanje, razprava, vodena praksa, branje, igre, študija primera, simulacija);

- različne metode izvajanja (v živo v učilnici ali prek računalnika);
- različno časovno načrtovanje (sinhrono ali asinhrono);
- različne ravni vodenja (individualno, z učiteljem veščin ali strokovnjakom oziroma skupinsko ali socialno učenje).

S kombiniranim učenjem se lahko zagotovi učinkovito izobraževanje, prihraniti čas in denar izobraževalnim institucijam, poveča zanimivost izobraževanja in prikladnost za učence ter ponudi priložnost za inovacije strokovnjakom, ki se učijo. Podporniki kombiniranega učenja kot glavni prednosti tega pristopa izpostavljajo priložnost za zbiranje podatkov ter prilagajanje poučevanja in ocenjevanja.

Vendar ne smemo pozabiti, da je kombinirano učenje zelo odvisno od tehničnih sredstev, s katerimi se zagotavlja kombinirano učenje. Ta orodja morajo biti zanesljiva, preprosta za uporabo in posodobljena, da bo internet lahko koristno vplival na učno izkušnjo.

Glavne prednosti te kombinacije izobraževalnih metod v sodstvu so naslednje:

- Koordinatorji seminarjev učenja na daljavo lahko zagotovijo, da udeleženci prejmejo enako raven pravosodnega znanja, da so lahko na srečanjih v živo dejavnejši pri praktični uporabi in izmenjavi izkušenj.
- Gradiva in digitalno učno okolje so dolgoročno na voljo za vpogled.
- Seminar se lahko izvaja samostojno v skladu z individualnimi urniki.

IV.2 METODA PRIMERA V ŽIVO

Tudi uporaba spletnih pododdaj in videokonferenc lahko zagotovi obsežno širjenje informacij, če je na voljo tehnična oprema. Povezali bi se lahko sodniki in tožilci iz vseh delov države in pridobili pojasnila o zelo zanimivih vprašanjih. Videokonference pomagajo združevati strokovno skupnost. Take izobraževalne metode poleg tega vidika nudijo tudi druge možnosti, kot je povezovanje izvajalca izobraževanja, strokovnega delavca, sodnika ali tožilca iz izobraževalne institucije s sodiščem med ustnimi obravnavami. Ta metoda je znana kot metoda primera v živo.

V. SODOBNA ZASNOVA IZOBRAŽEVANJA PRI ZAČETNEM IZOBRAŽEVANJU

Metodologije, ki se najpogosteje uporabljajo pri programih začetnega izobraževanja in uvajanja, so predavanja, skupinsko delo, seminarji, simulirani sodni procesi za vajo in simulirani procesi na pritožbenem sodišču, analiza sodne prakse, intervjuji, e-učenje, programi, praktično pripravištvu z osebnim tutorstvom ali mentorstvom itd.

V.1 SKUPINSKO UČENJE

Praviloma se načela sodobnega oblikovanja skupinskega učenja iz tega poglavja enako uporabljajo tudi za skupinsko učenje pri začetnem izobraževanju. Vendar so za obliko

skupinskega učenja pri začetnem usposabljanju v primerjavi s skupinskim učenjem pri izobraževanju in usposabljanju na delovnem mestu značilne določene posebnosti.

Ker je eden od ključnih ciljev začetnega izobraževanja podučiti pripravnike o obravnavi sodnih spisov, mora biti skupinsko učenje pri začetnem izobraževanju v celoti osredotočeno na prakso in interaktivno.

Nasveti za izvajalci izobraževanj. *Zato so igranje vlog, simulirani sodni procesi za vajo in študije primerov, ki temeljijo na „resničnih“ primerih, v tem primeru še posebej ustrezna izobraževalna orodja.*

Poleg tega je lahko zelo koristno, če se od pripravnikov zahteva, naj pripravijo kratke predstavitve za svoje vrstnike, zlasti o izbranih postopkovnih temah. V idealnem primeru bo pri ustrezni izbiri teme vsak član skupine dejavno sodeloval v procesu.

Velikost skupin. Te ugotovitve jasno prikazujejo, da je lahko skupinsko učenje pri začetnem izobraževanju resnično učinkovito le, če je skupina majhna in ima največ 20 pripravnikov. Najbolje je, če skupino sestavlja od 12 do 18 pripravnikov.

V.2 TUTORSTVO ALI MENTORSTVO

Bodoči sodnik ali tožilec, ki je vključen v program začetnega izobraževanja, in novo imenovani sodnik ali tožilec v fazi uvajanja bosta še posebej nagnjena k sprejemanju najboljših praks izkušenih strokovnih delavcev in ponotranjenju vrednot in veščin, ki se jih drugače ni mogoče naučiti iz knjig.

Zato je individualno vrstniško tutorstvo ali mentorstvo zelo primerna metoda za začetno izobraževanje in uvajanje. Če naj bodo taka individualna pripravništva uspešna tako za izvajalca praktičnega izobraževanja kot pripravnika, je treba upoštevati nekatera pravila:

Ni vsak izkušeni strokovni delavec tudi dober tutor ali mentor. Izbrati je treba le tiste sodnike in tožilce, katerim osebno koristi intenziven strokovni stik z mladim in neizogibno neizkušenim sodelavcem. Poleg tega mora imeti tutor ali mentor didaktične spretnosti za motiviranje in spodbujanje pripravnika, da zagotovi njegovo dejavno delo na spisih, ne da bi se bal osebnih, negativnih, nespodbudnih povratnih informacij tudi v primeru napak, ki so neizogibne.

Prav tako je samo po sebi očitno, da sodnik ali tožilec, ki se s težavo sooča že s svojo „običajno“ delovno obremenitvijo, ni primeren tutor ali mentor. V večtedensko ali večmesečno vodenje pripravnika skozi zapletena postopkovna pravila in zadeve pravosodne uprave je treba zagotovo vložiti veliko časa in pozornosti. Plačilo za tutorstvo ali mentorstvo nikoli ne sme biti glavni razlog za zagotavljanje te vrste izobraževanja na delovnem mestu.

Poleg tega mora dober tutor ali mentor pri začetnem izobraževanju ali uvajanju imeti dobre spretnosti in sposobnosti objektivnega ocenjevanja uspešnosti pripravnika v pisnem poročilu na koncu pripravništva, saj bodo taka poročila pomemben del skupne evalvacije uspešnosti bodočega sodnika ali tožilca, kjer je to ustrezno. Zato lahko končna odločitev o

doživljenjskem mandatu med drugim temelji na ustrezni oceni tutorjev ali mentorjev med pripravištvom (za podrobno obrazložitev ustrezne ocene uspešnosti pri uvajanju glej točko III v nadaljevanju).

V.3 E-UČENJE IN KOMBINIRANO UČENJE

Izkušnje iz seminarja EJTN o usposabljanju izvajalcev izobraževanj so pokazale, da je lahko dobro zasnovano e-učenje koristno metodološko orodje pri začetnem izobraževanju, ki prinaša resnično dodano vrednost. Toda spletno izobraževanje nikoli ne bo moglo in nikoli ne bi smelo nadomestiti skupinskega učenja znotraj institucij ali vrstniških konstelacij pri začetnem izobraževanju (ali uvajanju). Vendar dobri uvodni moduli e-učenja vodijo do bolj homogenega standarda znotraj skupine pripravnikov, preden se začne dejansko skupinsko izobraževanje. Koncept je torej v resnici kombinirano učenje, saj se spletno učenje in učenje znotraj institucije prepletata.

V praksi lahko orodja za e-učenje učinkovito zagotovijo osnovne informacije o postopkovnih pravilih, pravilni obravnavi sodnega spisa in pravilih o ravnanju, če se v okviru programa ustrezno uporabljajo prednosti sodobnih tehnoloških sistemov upravljanja vsebine. Testi in vaje (vprašanja izbirnega tipa, tipa povleci in spusti ter dopolnitveni testi) z mehanizmi za samooceno lahko zaokrožijo podobo. Za uspešen zaključek ene stopnje programa e-učenja se lahko dodeli potrdilo, ki ga udeleženec izobraževanja nato potrebuje za nadaljevanje celotnega izobraževalnega programa, če se to smatra za koristno.

V.4 ZUNANJA PRIPRAVNIŠTVA ZA ODKRIVANJE ZUNANJEGA SVETA, KOT JE POVEZAN S SODSTVOM

Enako pomembno je, da sodnik/tožilec spozna organizacijo, pravosodno okolje in način dela drugih strokovnih delavcev, ki sodelujejo s sodnimi organi. Dragocena pobuda bi bila, če bi vse evropske države določale obvezna izobraževalna obdobja na zunanjih institucijah²⁰.

Mreža EJTN je z novim programom AIAKOS za mlade sodnike in mlade tožilce naredila pomemben korak k spodbujanju in krepitvi teh vrst zunanjih pripravništev v tujih državah. Leta 2013 so prvič (med pilotno fazo) številni sodniki in tožilci pripravniki ter novo imenovani sodniki in tožilci iz držav članic EU sodelovali v skupinskih izmenjavah, pri katerih so se predstavili pravosodni sistemi drugih držav. Posebnost te metodologije je, da se mora vsak

²⁰ To lahko vključuje zunanje pripravništvo bodočega sodnika na tožilstvu in bodočega tožilca na sodišču. Zunanja pripravništva z drugimi pravnimi strokovnjaki (z zasebnimi odvetniki ali notarji ali v pravnih oddelkih zasebnih podjetij, upravi ali vladi) lahko pomagajo zaokrožiti podobo. V nekaterih državah se zunanje pripravništvo izvaja v kazenskih zavodih in predlaga se, naj se ne omogoči le mladim pripravnikom, temveč celotnemu sodstvu. Cilj je predstaviti razmere v kazenskem zavodu tako, da morajo pripravniki slediti korakom zapornikov od prvega vstopa v kazenski zavod do reintegracije v družbo. Namen tega je zagotoviti razumevanje vloge različnih strokovnjakov v izvršilni fazi, tj. v fazi po izreku kazni (to vključuje direktorja izobraževalne institucije, zaporniško službo, pedagoge in sodišča za pogojno obsodbo). Prav tako se mladim sodnikom in tožilcem zagotovijo pomembne informacije, da lahko ovrednotijo učinek svojih bodočih odločitev. Vsi mladi evropski sodniki in tožilci bi se morali zavedati pomena pripora za namene rehabilitacije v skladu s sodno prakso Evropskega sodišča za človekove pravice v Strasbourgu.

udeleženec programa AIAKOS udeležiti dveh enotedenskih izobraževanj, in sicer enega v matični državi in enega v tujini.

ZAKLJUČEK

Izvajalci izobraževanj v sodstvu morajo biti v celoti sposobni uporabljati vse predstavljene izobraževalne metode in predvsem strokovno opravljati delo na področju izobraževalne arhitekture. Čeprav ni enega recepta za uspeh, izobraževanje in usposabljanje omogočata kombinacijo mnogih sestavin. Vendar je lahko izobraževalni seminar praktičen in uporaben le, če je vsaka vsebinska enota koristna za izpolnjevanje potreb udeležencev, vsaka kombinacija metod pa bi mora ustrezati profilu in dinamiki skupine. Multimodalnost²¹ je zelo priporočena izobraževalna strategija. Kombiniranje izobraževalnih metod je ključni vidik zasnove izobraževanj.

Primer:

- brainstorming,
- kratko predavanje,
- skupinsko delo za reševanje težav,
- povratne informacije in
- predavanje za povzemanje rezultatov ali poročanje.

To zaporedje je eden od možnih načinov za usklajevanje metod, če to omogočata vsebina in velikost skupine.

Prednost take izobraževalne strategije je, da imajo sodniki in tožilci kot strokovnjaki priložnost za izmenjavo znanj in pripovedovanje o strokovnih izkušnjah, pri čemer se zagotovi dovolj časa, da jih strokovnjak za izvajanje izobraževanj pouči o novih dejavnikih ali vidikih na področju. Pri učenju je potrebno ravnotežje.

²¹ V najosnovnejšem smislu je multimodalnost teorija komunikacije in socialne semiotike. Multimodalnost opisuje komunikacijske prakse v smislu besedilnih, zvočnih, jezikovnih, prostorskih in slikovnih virov ali načinov, ki se uporabijo za sestavljanje sporočil. Prof. dr. Otilia Pacurari uporablja ta koncept pri svojih posameznih izobraževanjih v okviru mreže EJTN za opredelitev izobraževalne strategije, ki v ustrezni izobraževalni arhitekturi združuje več izobraževalnih metod za zagotavljanje individualnega in skupinskega učenja.

Poglavje 4:

ORGANIZACIJA IZOBRAŽEVALNEGA DOGODKA

„Ključ ni v tem, da stvari, ki so na urniku, prednostno razporediš, ampak v tem, da razporediš prednosti.“

Stephen Covey

To poglavje je namenjeno **organizatorjem izobraževanj** iz izobraževalne šole, organizacije ali institucije. To vlogo lahko imajo **upravni uslužbenci**, **vodje seminarjev** ali **izvajalci izobraževanj**.

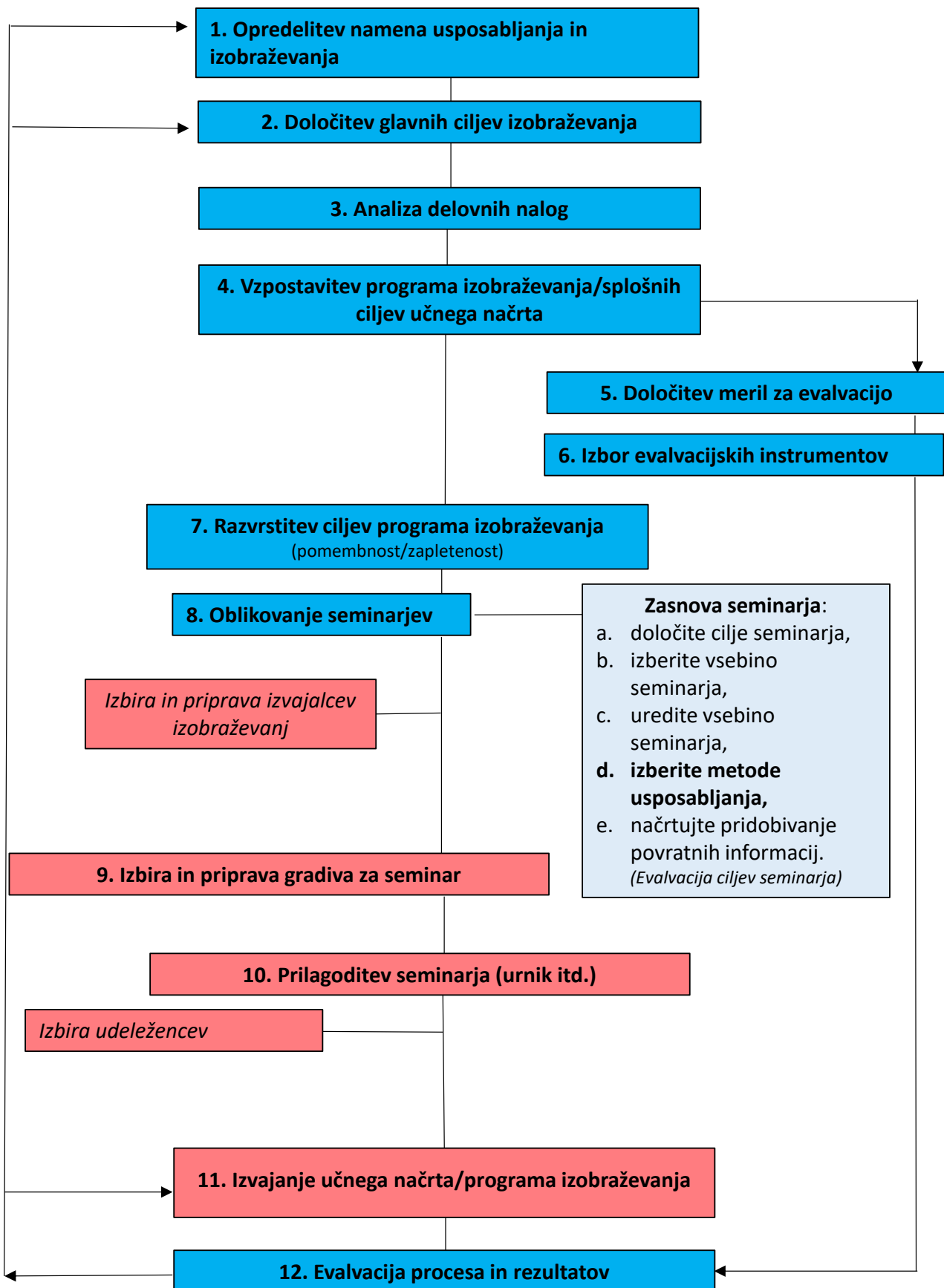
V tem poglavju so zato predstavljeni odgovori na naslednja vprašanja:

- Katera so posebna vprašanja, povezana s fazo priprave izobraževalnega dogodka, kot so:
 - Kako izbrati in pripraviti izvajalce izobraževanj?
 - Kako pripraviti učno gradivo?
 - Kako in kdaj naj se izobraževalni dogodki objavijo?
- Kateri so izzivi v fazi izvajanja izobraževalnega dogodka?
- Kako obravnavati dejavnosti po izobraževalnem dogodku?

Kot je že bilo navedeno v uvodu v poglavje 3, so lahko različne izobraževalne metode, ki so podrobno opisane v navedenem poglavju, v zadevnih scenarijih v celoti učinkovite le, če:

- metodologijo izvajajo primerni izvajalci izobraževanj;
- metodologija ustreza izbrani obliki izobraževanja in se ujema z njo (konferenca, simpozij, seminar, delavnica, spletni seminar itd.);
- je vsebina izobraževanja praktična (pravne teme, etika, sodniki in tožilci v družbi, metodološke in vedenjske sposobnosti ter veščine itd.) in
- se upoštevajo pričakovanja in sposobnosti zadevne ciljne skupine.

V spodnjem diagramu so z rdečo obarvani vidiki, ki se analizirajo v tem poglavju.



KORAKI, KI JIH MORAJO UPOŠTEVATI ORGANIZATORJI IZOBRAŽEVANJ

Glavne naloge organizatorja izobraževalnega dogodka so:

- ustrezna opredelitev *ciljev seminarja* glede na *ciljno skupino*,
- *sprejetje odločitve o primerni lokaciji*,
- sprejetje odločitve o *primernem trajanju oblike izobraževanja* in nato
- določitev različnih ustreznih metod za posamezni primer. Na to se nanaša „prilagoditev seminarja“ v organigramu.

Vendar to niso vse naloge organizatorja izobraževanja. Upoštevati mora še dodatne korake.

Prvi korak: Organizator, ki je lahko upravni uslužbenec, vodja seminarja ali izvajalec izobraževanja, bi moral sprejeti skupne odločitve o:

- izbiri,
- pripravi,
- razdeljevanju gradiva za izobraževalni seminar,
- izbiri ustreznih udeležencev,
- izbiri ustreznega števila za izbrano obliko izobraževanja.

Pri organizaciji izobraževalnega dogodka se lahko organizator sreča vsaj z dvema primeroma:

- a. Če cilje določajo predstavniki izobraževalne šole/organizacije/institucije, je treba izvajalce izobraževanj vnaprej seznaniti s konkretnimi cilji, metodologijo in po potrebi gradivom seminarja.

Primer: *V nekaterih primerih je koristno, da se v načrtovanje vključijo organizator izobraževanja, izvajalec izobraževanja, pravosodni strokovnjaki, pedagog itd. Ta primer prikazuje štiri priporočene faze pri načrtovanju razvoja izobraževalnega načrta za nadaljnje izobraževanje.*

PRVA FAZA: oblikovanje razvojne skupine

Skupino bi morali sestavljati pravosodni strokovnjaki, izvajalci izobraževanj, pedagog in koordinator (organizacija).

DRUGA FAZA: sodelovanje kot skupina pri razvoju načrta seminarja

Točke za razpravo:

- osnova za seminar,
- splošni cilj,
- povezave z drugimi seminarji,
- posebna ciljna skupina,
- osnovne zahteve za udeležence,
- izbira vsebine,
- specifični cilji (znanje, veščine, stališče/vrednote),
- vzpostavitev načrta,
- naložba (učni čas).

TRETJA FAZA: skupinsko razvijanje gradiva za seminar

Učna gradiva:

- naloge (pravilni odgovori),
- gradivo za e-učenje (če je vključeno),
- obrazci za povratne informacije, opazovalni listi,
- ocenjevalni obrazci.

ČETRTO FAZA: priprava gradiva za seminar

- Navodila za izvajalce izobraževanj,
- navodila za udeležence,
- informacije o seminarju.

- b. Če specifične cilje, izobraževalne metode in učno gradivo za seminar pripravijo izvajalci izobraževanj, z njimi seznanijo upravo in predložijo vso pripravljeno učno gradivo za fazo prilagajanja.

Primer: *Če je samo izvajalec izobraževanja odgovoren za pripravo posameznega izobraževanja, je treba upoštevati naslednje korake:*

- opredelitev namena posameznega izobraževanja;
- določanje specifičnih ciljev;
- izbira učne vsebine (kaj je najpomembnejše in kaj se lahko udeleženci naučijo ali o čem se lahko izobrazijo v razpoložljivem času);
- sprejetje odločitve o razporeditvi vsebine glede na znanje udeležencev izobraževanja in njihove lastnosti;
- izbira ustrezne izobraževalne metode: kateri način najbolj ustreza ciljem, kako se bodo udeleženci izobraževanj najbolje učili itd.;
- priprava ustreznih izobraževalnih gradiv;
- razmišljanje o uvodu, jedru in fazi evalvacije posameznega izobraževanja.

Drugi korak: Naslednji pomemben korak je dejansko izvajanje izobraževalnega dogodka in *upravljanje izzivov, ki se pojavijo sprti med dogodkom*. V skladu z načeli izobraževanja odraslih, kot so opisana v poglavju 3, mora biti učno okolje:

- prijazno,
- prijetno in
- pozitivno.

Te značilnosti so pomembne, če naj se udeleženci počutijo sproščeno. Ta vidik vključuje vrsto ponujene nastanitve in vse morebitne interesne kulturne dejavnosti. Bistveno je, da se zagotovi ustrezna (tehnična) infrastruktura, ki bo omogočala neovirano delovanje vseh izbranih metod. Poleg tega mora organizator izobraževanja (institucija gostiteljica) zagotoviti ustrezno dokumentacijo za izobraževalni dogodek in v določenih primerih voditi stik učne skupine z „zunanjim svetom“, na primer z mediji itd.

Tretji korak: Glavni organizacijski izziv na področju takojšnjih in dolgoročnih posledic izobraževalnega dogodka je njihova *evalvacija*.

Na strukturiran način je treba oceniti prednosti in slabosti seminarja. Informacije, ki se zberejo z evalvacijskimi listi, se postavijo v središče in interpretirajo. Poglavje 5 je v celoti posvečeno tem vprašanjem, saj izboljšanje ni mogoče brez ustrezne metodologije

evalvacije.

Po koncu dejanskega izobraževalnega dela bi moral organizator izobraževanja takoj začeti del s povratnimi informacijami z vsemi udeleženci, da se v prihodnje preprečijo napake.

Četrti korak: *Naknadno spremljanje izobraževalnega dogodka* vključuje tudi vprašanja glede primerne objave ustreznih rezultatov (učnega gradiva) izobraževalnega seminarja ter glede okrepitve in spodbujanja mrež udeležencev, kjer je to ustrezno.

Podroben opis dobre prakse opravljanja vseh navedenih nalog pri organizaciji posameznega izobraževalnega dogodka v nadaljevanju ***upoštevata časovno zaporedje, ki bo dodatno analizirano z različnih vidikov:***

- faza priprave izobraževalnega dogodka,
- dejansko izvajanje izobraževalnega dogodka,
- takojšnje in dolgoročne posledice izobraževalnega dogodka.

PRIPRAVA IZOBRAŽEVALNEGA DOGODKA

I.1 IZBIRA IN PRIPRAVA IZVAJALCEV IZOBRAŽEVANJ²²

Prilagajanje: V poglavju 3 so podrobno opisane posebej primerne metode izobraževanja v pravosodju, v njem pa so navedene tudi ustrezne učne vsebine, kjer je to ustrezno, za katere se lahko določena metoda uspešno uporablja. Nekatere metode so še posebej učinkovite pri poučevanju pravnih tem, druge pa so namenjene predvsem izboljševanju socialnih, metodoloških in psiholoških sposobnosti in veščin udeleženca. Posamezno izobraževalno orodje se lahko izkaže za posebej učinkovito pri mladih sodnikih ali tožilcih (sodnikih ali tožilcih pripravnikih ali novo imenovanih sodnikih ali tožilcih), pri drugih metodah pa je lahko potrebno dejavno sodelovanje izkušenejših sodnikov ali tožilcev.

Po **konceptualnem prilagajanju izobraževalnega dogodka** je naslednji pomemben in težak korak zagotoviti najboljše možne izvajalce izobraževanj, da je dogodek uspešen. Jasno je, da si bo organizator izobraževanja prizadeval zagotoviti didaktično najboljše izvajalce izobraževanj, predavatelje in govornike, tj. izvajalce izobraževanj, ki so seznanjeni s temo seminarja in zahtevami sodobnega izobraževanja odraslih ter ki si v največji meri prizadevajo za interaktivnost in uporabo različnih metod.

ISKANJE IZVAJALCA IZOBRAŽEVANJ: Najbolje je, če organizator izobraževanja ve, da je določen izvajalec izobraževanja že uspešno izvedel primerljiv izobraževalni dogodek, ali pa že ima izkušnje z njim. Dragocene informacije o tem se lahko pridobijo z ustrezno evalvacijo preteklih izobraževalnih dogodkov. V nasprotnem primeru je nepogrešljiva podrobna predhodna ocena znanja in spretnosti izvajalca izobraževanja, ki temelji na objektivnih standardih. Vključuje lahko vpogled v primerne zbirke podatkov o izvajalcih izobraževanj ali

²² To je odvisno od oblike izobraževanja. Lahko so tudi govorniki ali predavatelji.

uporabo osebnih poznanstev v mrežah organizatorjev izobraževanj. Izbirni postopek s primernimi merili je prav tako učinkovit postopek, če se več izvajalcev izobraževanj poteguje za določeno temo.

RESNIČNE IZKUŠNJE: Vendar resnične izkušnje kažejo, da je lahko izbirni postopek kljub vsem najboljšim nameram nepredvidljiv in temelji na preskušanju v praksi. Ni zagotovila, da je strokovnjak na področju tudi didaktično prepričljiv predavatelj in govornik. Vsak organizator izobraževanj se lahko spomni primerov, ko se je izkazalo, da je izvajalec izobraževanja sedeča „govoreča glava“, saj ni komuniciral z udeleženci izobraževanja in izobraževanja ni prilagodil vidiku udeležencev izobraževanja, ki so bili zato zgolj „tihi poslušalci“.

ZA PREPREČEVANJE TEH NAPAK: Da bi se preprečile ali vsaj čim bolj zmanjšale take napake, bi morali organizatorji izobraževanja v pravosodju:

- zasnovati ustrezen izbirni postopek na podlagi sklopa specifičnih meril;
- zasnovati in izvajati izobraževalni seminar za usposabljanje izvajalcev izobraževanj;
- organizirati pripravljalna srečanja z organizatorjem, vodjo seminarja (če obstaja), izvajalcem izobraževanja itd.

NALOGA ORGANIZATORJA JE ustrezno pripraviti izvajalce izobraževanj, predavatelje in koordinatorje tako, da se jim zagotovijo metodološke smernice. V idealnem primeru pred dogodkom poteka pripravljalno srečanje z organizatorjem izobraževanja, vodjo programa in izvajalci izobraževanj. Na njem jasno opredelijo strukturo vsebine in izobraževalno metodologijo ter določijo splošne cilje za celotni izobraževalni dogodek. V okviru navedenega koncepta morajo nato izvajalci izobraževanj določiti izobraževalne cilje za posamezna izobraževanja. Če obstajajo sistemske ovire za tako srečanje, je treba v vsakem primeru vsakega izvajalca izobraževanja pisno prositi, naj odgovori na vprašanja, kot so na primer navedena v nadaljevanju, da se določijo specifični izobraževalni cilji:

Katere veščine bi se morale izboljšati po koncu posameznega izobraževanja in do katere mere?

Kako se zagotovi prenos novo naučenih veščin na uporabo na delovnem mestu? Itd.

Organizator izobraževanja lahko pogosto nagnjenost k temu, da izvajalci izobraževanja na posameznem izobraževanju udeležence preobremenijo z vsebino, prepreči tako, da opozori na pomembnost zadostnih odmorov. Če so vsi udeleženci seznanjeni s tem, kateri rezultati se pričakujejo pri poučevanju, se zlahka določijo cilji in izberejo metode.

I.1.1 ŠTUDIJA PRIMERA

Običajno IZVAJALEC IZOBRAŽEVANJA načrtuje posamezno izobraževanje, specifične cilje, vsebino, ustrezne metode in izvaja prilagoditve v sodelovanju s predstavniki institucije/šole/organizacije. To je idealni primer. Če pa so del institucije za izobraževanje v pravosodju in so tako odgovorni za načrtovanje podrobnosti mnogih izobraževalnih

dogodkov, ne bodo prisotni pri izvajanju posameznega dogodka.

KAJ SE TOREJ LAHKO STORI?

Naloga organizatorja izobraževanja je, da izbere enega ali več predstavnikov posameznega izobraževanja (vodje seminarja, upravne uslužbenke itd.), ki bodo delovali kot uradniki za zvezo med skupino udeležencev na eni strani in izvajalci izobraževanj, organizatorjem izobraževanja ali institucijo gostiteljico na drugi. Zato ta vloga ni zgolj „ceremonialna“. *Prav nasprotno* predstavnik predstavi izvajalca izobraževanja, vodi razprave in zagotavlja upoštevanje urnika, poleg tega pa mora zagotoviti dobro počutje vseh navedenih deležnikov v izobraževalnem okolju, še zlasti izvajalcev izobraževanj in udeležencev, in je prva kontaktna oseba, kadar se je treba spopasti z organizacijskimi izzivi ali nepredvidenimi težavami.

I.1.2 Profil organizatorja izobraževanja

Organizator je lahko vodja programa ali predstavnik šole in ima pomembno vlogo pri izvajanju izobraževalnega procesa. Zato mora imeti naslednje lastnosti:

- je dober govornik,
- ima pozitiven odnos,
- razpolaga z izkušnjami/strokovnim znanjem;
- je dober koordinator in
- seznanjen je z orodji za evalvacijo in njihovo uporabo.

Najbolje je, če je vodja posameznega izobraževanja/predstavnik šole strokovnjak ali pa je vsaj seznanjen s temami izobraževalnega dogodka.

Ključne ugotovitve. V ustreznih primerih lahko vodja posameznega izobraževanja postane dejanski koordinator, tj. oseba, ki udeležencem pomaga opredeliti njihove skupne cilje in jim pomaga načrtovati, kako jih bodo dosegli, pri tem pa v razpravi ne zagovarja svojega stališča. V tem primeru so meje med vodjo posameznega izobraževanja, koordinatorjem in izvajalcem izobraževanja ali predavateljem resnično zabrisane. V tem scenariju morajo pri izbiri in pripravi učnega gradiva sodelovati tako izvajalci izobraževanj kot vodja posameznega izobraževanja.

I.2 PRIPRAVA UČNEGA GRADIVA

Ključna je za interaktivne dejavnosti, ki jih izvajalci izobraževanj izvajajo v skladu s participativnimi izobraževalnimi metodami.

I.2.1 Vrste gradiva

Pri nekaterih izobraževalnih metodah, kot so opisane v poglavju 3, je potrebna še posebej skrbna faza priprave učnega gradiva. Primeri:

- izvlečki,
- predstavitve v PowerPointu,
- primer za simulirani sodni proces za vajo (simulirana obravnava ali igranje vlog),

- študije primerov,
- izkustvene vaje (npr. o posebnem procesu sprememb na sodišču),
- opazovalni listi.

Ključne ugotovitve:

Izvajalci izobraževanj bi morali zasnovati *scenarije*, ki so didaktično smiselni in poučni ter odražajo resnično življenje. V nepristnem okolju se bodo težje dosegli zastavljeni cilji. V nekaterih primerih se lahko bodoči udeleženci zahtevajo za primerne resnične primere.

V vsakem primeru je drug pomemben izziv pri pripravi učnega gradiva sprejetje odločitve, do katere mere se informacije o primeru razkrijejo različnim „igralcem“. Razkrivanje zgolj „filtriranih“ informacij se lahko izkaže za zelo poučno.

Predstavitve v PowerPointu morajo biti namenjene udeležencem. Naj bodo preproste, vsak diapozitiv pa naj vsebuje največ 50 besed.

Izročki morajo biti zasnovani tako, da udeležencev ne bodo zmedli, poleg tega pa je treba narediti ustrezno število kopij.

Nameni: Ne glede na zgoraj navedene posebne metode na splošno velja, da se *učno gradivo lahko razdeli* v različne namene glede na posebno izobraževalno okolje in izbrano metodologijo. Na primer:

- Gradiva so lahko namenjena zgolj pripravi, tj. da se zagotovi približna enaka raven znanja ali veščin udeležencev izobraževanja na začetku izobraževalnega dogodka ali pa da se seznanijo s posebnim ozadjem izobraževalnega dogodka. V obeh primerih je cilj povečati homogenost skupine.
- Druga gradiva bodo udeležencem pomagala, da odkrijejo in rešijo težave med posameznim izobraževanjem.
- Pri tretji vrsti učnega gradiva so povzete ugotovitve posameznega izobraževanja, zato je najbolje, da se razdeli na koncu.

Kdaj se torej razdeli učno gradivo, je večinoma odvisno od posameznih didaktičnih namenov. Poleg tega morajo pri nekaterih oblikah spletnega učenja, kot so spletni seminarji, udeleženci izobraževanja predhodno vložiti nekaj časa v spoznavanje posebnih komunikacijskih in učnih tehnik.

Naloge organizatorja izobraževanja

1. Če se gradiva pošljejo vnaprej, mora organizator izobraževanja zagotoviti, da se udeležencem pravočasno zagotovijo podrobne informacije in da so seznanjeni s tem, kako pomembno je gradivo za ustrezno pripravo na izobraževalni dogodek.
2. Pogosto je dobra rešitev, da se učno gradivo objavi na spletnem mestu institucije gostiteljice.
3. V nekaterih primerih se lahko pred dejanskim izobraževalnim dogodkom vzpostavijo spletni forumi za udeležence, prek katerih se jim razdeli učno gradivo. Pri tem je seveda treba spoštovati avtorske pravice avtorjev. Naloga organizatorja izobraževanja je, da pridobi

ustrezno pisno soglasje za objavo njihovih gradiv.

I.2.2 Objava za javnost

Ko so določeni

- izobraževalni cilji,
- ustrezno število udeležencev,
- trajanje izobraževalnega dogodka
- in lokacija,

je čas, da se izobraževalni dogodek in povabila k oddaji prijave objavijo.

Ključna ugotovitev. To se lahko stori ob *konceptualnem prilagajanju seminarja*. Ker so sodniki in tožilci običajno zelo zaposlene osebe z veliko delovno obremenitvijo, je posebej pomembno, da se *povabilo k oddaji prijave objavi dovolj časa pred dogodkom*.

Nekatere institucije pripravijo letni program eno leto vnaprej in ga objavijo poleti pred programom. Najbolje je, če se objavi šest mesecev ali vsaj najpozneje tri mesece pred dogodkom, da lahko prijavljenci uskladijo datume dogodka s svojim delovnim koledarjem, razen če se izobraževalni dogodek organizira kot odziv na izobraževalne potrebe.

Kako zasnovati dobro povabilo k oddaji prijave?

V primernem *povabilu k oddaji prijave* so navedeni:

1. ciljna skupina;
2. izobraževalni *cilji*;
3. izobraževalne *metode*;
4. *učna raven*, da se prepreči udeležba premalo ali preveč kvalificiranih sodnikov ali tožilcev;
5. če izobraževalni koncept temelji na posebej visoki ravni interaktivnosti, ki vključuje pripravljenost udeležencev, da razkrijejo svojo dušo in odprejo svojega duha, je treba to izrecno omeniti v povabilu k oddaji prijav;
6. ustrezen *rok za prijavo*;
7. rok ne bi smel biti krajši od osmih tednov pred izobraževalnim dogodkom.

Nasveti za organizatorje

Po potrebi je treba v *povabilu k oddaji prijav* omeniti, ali se od udeleženca pričakuje, da bo pred začetkom izobraževalnega dogodka vanj vložil nekaj časa (na primer za branje ali celo pripravo besedila), pri daljših dogodkih pa predvidene delovne ure, ki bodo potrebne. Če so udeleženci izobraževanja neustrezno obveščeni, s tem ne otežujejo sodelovanja le sebi. Izkušnje kažejo, da lahko v izrednih primerih že en nezadovoljen udeleženec pokvari celoten izobraževalni dogodek²³. Če želite to preprečiti, prijavljence prosite, naj za prijavo napišejo

²³ Številne države članice EU so uvedle obvezno izobraževanje za dejavne sodnike in tožilce. Druge trenutno razpravljajo o njegovi uvedbi. Drug pristop je zagotavljanje „pravice do izobraževanja“. Ta priročnik, ki je prilagojen izvajalcem

kratko *motivacijsko pismo*.

Postopki razširjanja

Ena od *nalog organizatorja izobraževanja* je zagotoviti brezplačno in popolno razširjanje povabila znotraj ustreznih vej sodstva ter spremljati proces, da se preprečijo ali odpravijo morebitne napake²⁴.

Tehnično se povabila k oddaji ponudb objavijo elektronsko, bodisi po elektronski pošti ali s posebnim spletnim orodjem (intranetom) za registracijo.

Ključna ugotovitev. V nekaterih državah je naloga organizatorja izobraževanja, da domačim sodiščem in/ali tožilstvu zagotovi smernice in svetuje o ustrezni izbiри prijavitelcev. Del dobrega upravljanja spretnosti znotraj sodišča ali tožilstva je tudi, da se izberejo zgolj motivirani prijavitelci, za katere je praktično izobraževanje ustrezen del poklicnega razvoja²⁵.

I.3 IZBIRA UDELEŽENCEV.

I.3.1 Izbira udeležencev bi morala temeljiti na merilih

V nadaljevanju so kot primeri navedeni dve merili in dve podmerili, vendar je za določanje najpomembnejših meril za izbor udeležencev odgovorna šola/institucija/organizacija.

Primera:

MERILO 1. Načelo za izbiro sodnikov ali tožilcev mora biti, da se izberejo tisti, ki izpolnjujejo zahteve seminarja. Tudi če je število prijavitelcev enako številu praznih mest (ali manjše od njega), je bolje, da mesto ostane nezapolnjeno, kot da se povabi neprimeren prijavitelca. Ni težko uvideti, da je manjša skupina prijavitelcev primernejša za uporabo prilagojenih pristopov in najvišje stopnje interaktivnosti.

MERILO 2. Drugo merilo bi morala biti stopnja, do katere na sodelovanje prijavitelca

izobraževanj, ni pravo mesto za poglobljene razprave o prednostih in slabostih obveznega izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu. Vendar se v kontekstu primernih povabil za oddajo prijav ne bi smelo v celoti prezreti resno tveganje, da bo oseba, ki se izobraževalnega dogodka ne udeleži prostovoljno, problematični udeleženec izobraževanja.

²⁴ Nedavna obsežna terenska študija o izobraževanju v pravosodju, ki sta jo za Evropski parlament skupaj opravili Akademija za evropsko pravo (ERA) v Trierju in EJTN (Evropski parlament – Generalni direktorat za notranjo politiko [2011], Pravno usposabljanje v državah članicah Evropske unije, PE 453.198, Bruselj), je pokazala, da velik delež sodnikov in tožilcev meni, da niso podrobno in redno obveščeni o obstoječih ponudbah izobraževanj. Ker je v anketi sodelovalo več ko 6 000 sodnikov in tožilcev iz vseh (takratnih) 27 držav članic EU, se zdijo rezultati razmeroma reprezentativni. Eden od razlogov, zakaj niso dovolj obveščeni, so lahko tehnične ovire. Vendar lahko na pomanjkanje informacij včasih vpliva tudi negativen odnos do izobraževanja v pravosodju vodij sodišč ali vodij tožilcev.

²⁵ Institucionalizirani redni razgovori o poklicnem razvoju med vodjo sodišča/tožilstva in vsakim posameznim sodnikom/tožilcem (ki se izvajajo v več državah, ki so članice EJTN) so lahko v veliko pomoč pri ugotavljanju resničnih izobraževalnih potreb.

vplivajo zahteve nujnih dolžnosti. Dobro upravljanje spretnosti domačih sodišč ali tožilstva prijaviteljev bo v pomoč pri ugotavljanju resničnih izobraževalnih potreb, na primer potrebe po specializaciji sodnika. Poleg tega se lahko s posameznimi motivacijami, ki jih navedejo prijavitelji, pomaga izboljšati preglednost izbirnega postopka.

I.3.2 Pisno vabilo

Ko se izberejo prijavitelji in pripravi končni seznam prijaviteljev, organizator izobraževanja pošlje vabila. Vabila se pošljejo prek elektronske pošte ali orodja na intranetu, *najbolje pa je, če se pošljejo najpozneje štiri do šest tednov pred izobraževalnim dogodkom*.

Vabilo mora vsebovati:

1. podroben načrt,
2. seznam udeležencev,
3. potovalne informacije, informacije o nastanitvi itd.

Nasveti za organizatorja izobraževanja. Resnični izziv za organizatorje izobraževanj in za zavrnjene prijavitelje so udeleženci, ki brez utemeljenega razloga v zadnjem trenutku prekličejo svojo udeležbo ali ki se sploh ne pojavijo in o tem nikogar ne obvestijo.

Vabilo lahko vsebuje izrecne smernice o pomembnosti upoštevanja prijave in spletnih mehanizmov, ki omogočajo registracijo rezervnih prijaviteljev v zelo kratkem času, s čimer se lahko zmanjša težava, vendar se ne odpravi. V nekaterih primerih se lahko domačemu sodišču ali tožilstvu pošlje uradna pritožba glede neprimerne vedenja prijavitelja.

FAZA IZVAJANJA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA

II.1 PRVI VTIS JE POMEMBEN!

Pri organizaciji izobraževalnega dogodka si je treba zapomniti, da „*je prvi vtis pomemben*“. Tudi pri spletnem seminarju, pri katerem ni neposrednega osebnega stika, so pozdravne pripombe gostitelja izredno pomembne. Organizator izobraževanja mora predvsem že na začetku v čim večji meri ustvariti prijetno vzdušje v skupini.

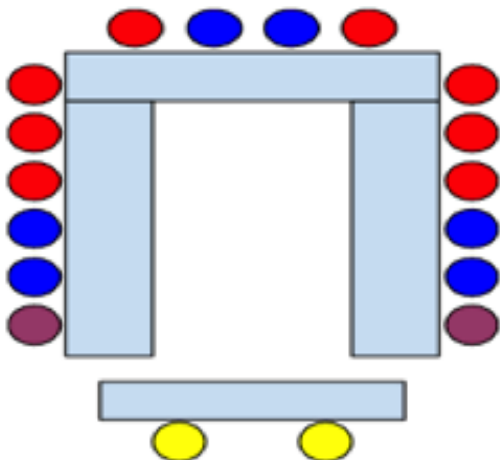
Organizator lahko na primer:

- organizira neformalno uvodno srečanje pred začetkom dejanskega programa (najbolje je, če so na voljo prigrizki in pijača);
- vsaki osebi dodeli tablico z imenom;
- začne prvi krog osebnih predstavitev, da pomaga „prebiti led“ v skupini razmeroma uglednih in uspešnih odraslih, ki se pred izobraževalnim dogodkom seveda niso osebno poznali.

Poleg tega mora biti primerna tudi nastanitev, ne glede na to, ali so udeleženci nastanjeni znotraj institucije (izobraževalnih centrov, ki nudijo polni penzion) ali zunaj nje.

II.2 UČNO OKOLJE

Najboljša praksa. V nekaterih državah najboljša praksa pomeni, da se v začetni fazi ustvari dobro učno okolje, za kar je odgovoren tudi izvajalec izobraževanja. Zato imata organizator in izvajalec izobraževanja skupen cilj, da podpirata udeležence pri premagovanju ovir, ki nastanejo, ko se soočijo z novimi, neznanimi izkušnjami.



Prostorni, srednje veliki in majhni prostori, v katerih potekajo izobraževanja, z udobnim pohištvom, ki zagotavljajo odprto in domačno vzdušje, bodo prispevali k uspešnosti različnih vrst posameznih izobraževanj in uporabi različnih metodologij, od govorov na konferencah do delavnic v obliki majhnih skupin.

Izogibati bi se bilo treba uporabi šolskih klopi, saj bi lahko povečale nagnjenost k zgolj frontalnemu predavanju.

Mize bi morale biti postavljene v običajni obliki podkve (v obliki „U“), saj lahko to zelo pripomore k spodbujanju interakcije. Če se raje uporabljajo mize za skupine, se zdi zlasti primerno, da so razporejene v obliki trzalice. Organizator izobraževanja mora ta vprašanja v zvezi z infrastrukturo upoštevati v fazi predhodnega načrtovanja.

II.3 OPREMA

Jasno je, da je za sodobno interaktivno izobraževanje, pri katerem se uporabljajo različne metode, kot so opredeljene v poglavju 3, potrebna sodobna tehnična oprema.

Med njo *spadajo na primer*:

- projektorji LCD,
- prenosni računalniki z internetnim dostopom,
- video kamere, pametne table,
- oprema za meta-načrt,
- avdiotehnologija,
- tehnologija za tolmačenje, vključno z zvočno izoliranimi kabinami,
- table z belimi listi itd.

Nasveti za organizatorje:

1. **Komunikacija:** Naloga organizatorja izobraževanja je zagotoviti, da tehnična oprema deluje in je posodobljena. Če izobraževanje poleg tega vključuje snemanje videoposnetkov in video analizo, je treba zagotoviti, da so izvajalec izobraževanja, vodja posameznega izobraževanja ali organizator izobraževanja in tehnično osebje stalno v stiku, da se preprečijo ali po potrebi rešijo problematične situacije.
2. **Spletni skrbnik:** Pri virtualnem ali spletnem izobraževanju so infrastrukturni izzivi seveda veliki. Vsak udeleženec spletnega seminarja mora imeti ustrezno tehnično opremo, ki mu bo omogočala, da posluša gostitelja in sproti prejme (ter v nekaterih primerih prenese) vse ustrezne informacije ter dejavno in sproti prispeva k izobraževanju, tako da sodeluje ali naloži ustrezne datoteke.

Z organizacijskega vidika je prav zaradi te tehnične zapletenosti spletni skrbnik, ki je v stalni pripravljenosti, nepogrešljiv.

II.4 KULTURNI DOGODKI

Odrasli učenci želijo imeti čim bolj udobno učno okolje. Sodniki in tožilci so običajno uspešni in zaposleni. Da se zagotovijo njihov uspešen in trajnostni učni proces ter izmenjava strokovnih izkušenj in sproščeno druženje, mora biti njihovo okolje dobro organizirano. Organizator izobraževanj, vodja posameznega izobraževanja in izvajalci izobraževanj so odgovorni za ustvarjanje „vzdušja“, ki je udeležencem resnično v oporo.

Poleg tega kulturni program, če je mogoč v specifičnem organizacijskem okolju, popolno dopolnjuje učne faze. Raznolikost tako ni osnovni pogoj le za izobraževalne metode, temveč tudi za organizacijo izobraževalnega dogodka kot celote. Dlje kot izobraževalni dogodek traja, pomembnejša je raznolikost.

II.5 IZOBRAŽEVALNI DOGODEK IN „ZUNANJI SVET“

Včasih ljudje menijo, da je sodstvo izolirani svet. Vendar to nikoli ni res in taka trditev je danes, v zelo povezanih družbah, še napačnejša. Sodniki in tožilci morajo pogosto reševati sporna vprašanja, katerih učinek presega zgolj pravna ali pravosodna vprašanja. Zato mora biti dober organizator izobraževanja na začetku brez predsodkov pri povezovanju predstavnikov „zunanjega“ sveta in udeležencev posameznega izobraževalnega dogodka.

To je v celoti izvedljivo, če se upošteva vključenost strokovnjakov, ki so tesno povezani s sodniki in tožilci, in sicer zasebnih odvetnikov, uslužbencev kazenskega zavoda, uslužbencev na ministrstvih in podobnih strokovnjakov²⁶. V bolj zapletenih primerih pa ima organizator izobraževanja tudi pomembno nalogo, da zaščiti učno skupino pred vsemi zunanjimi motnjami, ki bi lahko ogrozile izobraževalne cilje.

²⁶ V tem primeru se mora organizator izobraževanja za vsak primer posebej odločiti, ali je sodelovanje oseb, ki niso sodniki ali tožilci, koristno za izobraževalni dogodek.

II.6 URADNI DOKUMENTI

Udeležbo na izobraževalnem dogodku v vlogi

- izvajalca izobraževanja,
- organizatorja izobraževanja,
- vodje posameznega izobraževanja ali
- udeleženca

je treba ustrezno dokumentirati. Organizator izobraževanja mora pripraviti potrdila o udeležbi z vsemi pomembnimi podatki o izobraževalnem dogodku. Organizator izobraževanja in vodja posameznega izobraževanja morata skupaj nadzorovati, ali je bil posamezni udeleženec dejansko prisoten na celotnem izobraževalnem dogodku.

Potrdila. Na tem področju so lahko pri vsakem izobraževanju koristno orodje sezname za potrjevanje prisotnosti s podpisi udeležencev. Po potrebi se izdaja potrdila o udeležbi zavrne. Seveda se udeležba na izobraževalnem dogodku trajno dokumentira, če se kopija potrdila o udeležbi priloži podatkom o osebju zadevnega udeleženca. Najbolje je, če organizator izobraževanja zagotovi, da se kopije pošljejo organom, ki so odgovorni za vodenje podatkov o osebju²⁷.

Če to ni mogoče iz tehničnih razlogov, mora organizator izobraževanja v vsakem primeru udeleženca opomniti, kako pomembno je, da se kopije potrdil o udeležbi na lastno pobudo dodajo podatkom o osebju. *Potrdila o udeležbi se podatkom o osebju dodajo za statistične namene, vendar je to predvsem vidik ustreznega poklicnega razvoja in upravljanja spretnosti znotraj zadevnih pravosodnih uprav.* V mnogih državah članicah EJTN je dandanes pripravljenost sodnika ali tožilca, da dejavno izobražuje vrstnike ali se izobražuje, upravičeno pomemben dejavnik, ki se upošteva pri napredovanju.

III. PO IZOBRAŽEVALNEM DOGODKU

III.1 NALOGE ORGANIZATORJA IZOBRAŽEVANJA

Naknadno spremljanje izobraževalnega dogodka se običajno dokumentira z evalvacijo. To vprašanje bo podrobno obravnavano v poglavju 5 tega priročnika. Vendar se naloge organizatorja izobraževalnega dogodka, ne glede na evalvacijo, ne končajo z zadnjim posameznim izobraževanjem. Upoštevati je treba naslednje korake:

1. Takoj po izobraževalnem dogodku bi moralo potekati *poročanje*, da se prvič pregleda, kaj je bilo dobro organizirano in na katerih področjih bi se lahko

²⁷ Podatke o osebju lahko hrani ministrstvo za pravosodje, sodišče višje stopnje (ali višje tožilstvo) ali samooklicani sodni svet, kar je odvisno od posebnosti pravosodnega sistema v vsaki državi članici. Seveda lahko spletna programska oprema za upravljanje človeških virov (kot jo danes imajo številne pravosodne uprave v državah članicah EJTN) zelo olajša zadeve v zvezi z dokumentiranjem izobraževalnih dejavnosti sodnika ali tožilca.

- izboljšala organizacija dogodka.
2. Za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti izvedenega izobraževanja je treba zagotoviti dostop do dokumentacije o učnem gradivu in rezultatih izobraževalnega dogodka (2).
 3. Koristna se zdi krepitev mrež udeležencev (3).

III.1.1 POROČANJE

Poleg pisne evalvacije vsebine in organizacijskih vidikov se lahko s takojšnjim poročanjem po posameznem izobraževalnem dogodku zagotovijo pomembne povratne informacije o organizacijskih vprašanjih.

Pri njem bi morali sodelovati vsi vključeni deležniki, dokler so spomini na dogodek še živi.

V tem poglavju je bilo prikazano, da so *učna vsebina in metodologija* ter *vprašanja v zvezi z organizacijo izobraževanja* neločljivo prepleteni. V idealnem primeru se izvajalci izobraževanj, vodja posameznega izobraževanja in organizator izobraževanja sestanejo in brez predsodkov s svojega stališča skrbno pregledajo pozitivne vidike nedavno zaključenega izobraževalnega dogodka in potencial za dodatne izboljšave.

Vidiki za razpravo so naslednji:

- Ali so bili cilji izobraževalne dejavnosti doseženi?
- Ali so bile različne izobraževalne metode ustrezne?
- Kakšne so ugotovitve glede udeležencev? Ali so se udeleženci ujemali z izbranim profilom udeležencev izobraževanj (učna raven ter pričakovana znanja in veščine)?
- Kakšne so ugotovitve glede obvladovanja časa?
- Kakšen je bil učni proces in zlasti kakšen je bil odnos med izvajalcem izobraževanja in udeleženci?
- Kako naj se evalvira organizacija dogodka na področju ustreznosti učilnice, tehnične opreme itd.?

III.1.2 VPRAŠALNIK ZA EVALVACIJO

Poleg navedenega je koristno, če organizator izobraževanja evalvacijske vprašalnike razširi na organizacijska vprašanja. Vsebina in organizacijska vprašanja se lahko združijo v isti vprašalnik. Koristno je lahko, da se udeležencem izobraževanj razdelijo ločeni vprašalniki, da lahko svobodno predložijo pripombe o organizacijskih in infrastrukturnih vprašanjih ne glede na evalvacijo vsebine izobraževalnega dogodka.

III.1.3 POROČILO

Pisno poročilo vodje posameznega izobraževanja/organizatorja izobraževanja/izvajalca izobraževanja o prednostih in slabostih izobraževalnega dogodka bo v pomoč pri izboljševanju organizacije primerljivega prihodnjega izobraževalnega dogodka.

Prednost pisnega poročila je, da se pripombe zaradi (časovne in prostorske) oddaljenosti obravnavajo v pravi luči.

III.1.4 ŠIRJENJE REZULTATOV

Na dobrem izobraževalnem dogodku se dosežejo rezultati, ki so lahko poklicno zanimivi ne samo za udeležence, temveč tudi za druge sodnike in tožilce. Zbrano gradivo se lahko pisno dokumentira v (javno dostopni) knjižnici zadevne izobraževalne institucije²⁸. Lahko se pripravijo tudi CD-ji ali DVD-ji, ki se nato razdelijo (prodajo).

Vendar se kot rešitev vedno pogosteje uporablja elektronska [objava učnih gradiv na spletnem mestu izobraževalne institucije](#).

Elektronska knjižnica

Pri ustvarjanju elektronske knjižnice se je treba soočiti z velikimi pravnimi in tehničnimi izzivi. Številni izzivi so navedeni v nadaljevanju.

PRVI IZZIV: prvi izziv je izbira primerne gradiva. Objava vsega zbranega gradiva bi bila pretiravanje, saj veliko število dokumentov v vsakem primeru ne bo pomembnih za zunanje bralce in jim ne bodo v pomoč.

DRUGI IZZIV: drugi in pomemben vidik je zagotavljanje spoštovanja avtorskih pravic avtorjev²⁹.

TRETJI IZZIV: tretji izziv je preprečevanje dostopa do elektronskega gradiva osebam, ki niso sodniki. Zato bo mogoče treba uporabiti postopek prijave in gesla.

ČETRTI IZZIV: četrti izziv je, da mora organizator izobraževanja redno posodabljeni elektronsko knjižnico, kar ne pomeni le dodajanje novega gradiva, temveč tudi izbris zastarelih dokumentov.

PETI IZZIV: dobro je treba premisliti tudi o ustrezni promociji in razširjanju posebej primerne učnega gradiva na sodiščih in tožilstvu, da se osebam, ki se niso udeležile izobraževanja, zagotovi dostop do gradiva³⁰. V idealnem primeru bo gradivo za seminar podlaga za notranje razprave na sodišču ali tožilstvu o uporabnosti gradiva za organizacijo in razvoj novih praks, ki jih spodbuja gradivo.

²⁸ Od organizacijskega in finančnega položaja izobraževalne institucije ter njenih človeških virov je odvisno, ali se bodo zbrana gradiva objavila v dejanskem priročniku z enotno strukturo. Knjižnice nacionalnih izobraževalnih institucij nekaterih držav članic vsebujejo dokaj impresivno in obsežno dokumentacijo o preteklih izobraževalnih dogodkih.

²⁹ Z organizacijskega vidika je lahko koristno, da se prošnja izvajalcem izobraževanj/predavateljem/govornikom za pisno soglasje izrazi že ob prvem stiku pred izobraževalnim dogodkom. To seveda ne pomeni, da mora organizator dogodka obvezno objaviti gradiva po dogodku.

³⁰ Vendar avtorji tega priročnika niso mogli ugotoviti, katere so najboljše prakse za sistematsko promocijo/razširjanje primerne učnega gradiva vsem ustreznim strokovnim delavcem v pravosodju. Načini komunikacije se namreč med državami članicami EJTN zelo razlikujejo. Zato je za to področje razmeroma težko oblikovati najboljše prakse.

III.1.5 MREŽENJE V STROKOVNI SKUPNOSTI

Izmenjava elektronskih naslovov. V nekaterih primerih se bodo udeleženci enotnega ali modularnega izobraževalnega dogodka zanimali za vzdrževanje dolgoročne mreže po zadnjem uradnem posameznem izobraževanju. To je zlasti pomembno na primer, če so udeleženci sodelovali pri resničnih scenarijih pri procesih upravljanja trajnih sprememb. V teh primerih se udeleženci naravno odzovejo tako, da si izmenjajo službene elektronske naslove. Vendar je lahko v tem primeru stik med osebami v mreži sporadičen in nestalen.

Spletni forumi. Če so izpolnjeni tehnični pogoji, je lahko zelo koristna uporaba spletnih forumov za udeležence, na katerih se lahko pogovarjajo v realnem času in na katera naložijo ustrezna gradiva, ki lahko koristijo drugim osebam v mreži.

Vendar so izkušnje pokazale, da povprečni sodnik ali tožilec dokaj nerad dejavno in redno sodeluje na takih forumih. Zato mora organizator izobraževanja vnaprej preveriti, ali so za določeno skupino udeležencev kompleksna prizadevanja za izvajanje elektronskega foruma dejansko upravičena.

Vloga koordinatorja. Izbrati je treba koordinatorja, ki bo usmerjal izmenjave in predlagal, naj se forum zapre, če je dlje časa nedejaven.

Poglavje 5:

ORIENTACIJSKE TOČKE ZA EVALVACIJO

„Naložba v znanje daje najvišje dividende.“

Benjamin Franklin

To poglavje je razdeljeno v dva oddelka. V prvem oddelku so predstavljeni glavni vidiki evalvacije, ki se lahko uporabljajo tako za izobraževalne dogodke pri začetnem izobraževanju kot za izobraževalne dogodke pri nadaljnjem izobraževanju. V drugem oddelku so obravnavana bolj specifična vprašanja v zvezi z ocenjevanjem in evalvacijo začetnega izobraževanja.

To poglavje je namenjeno:

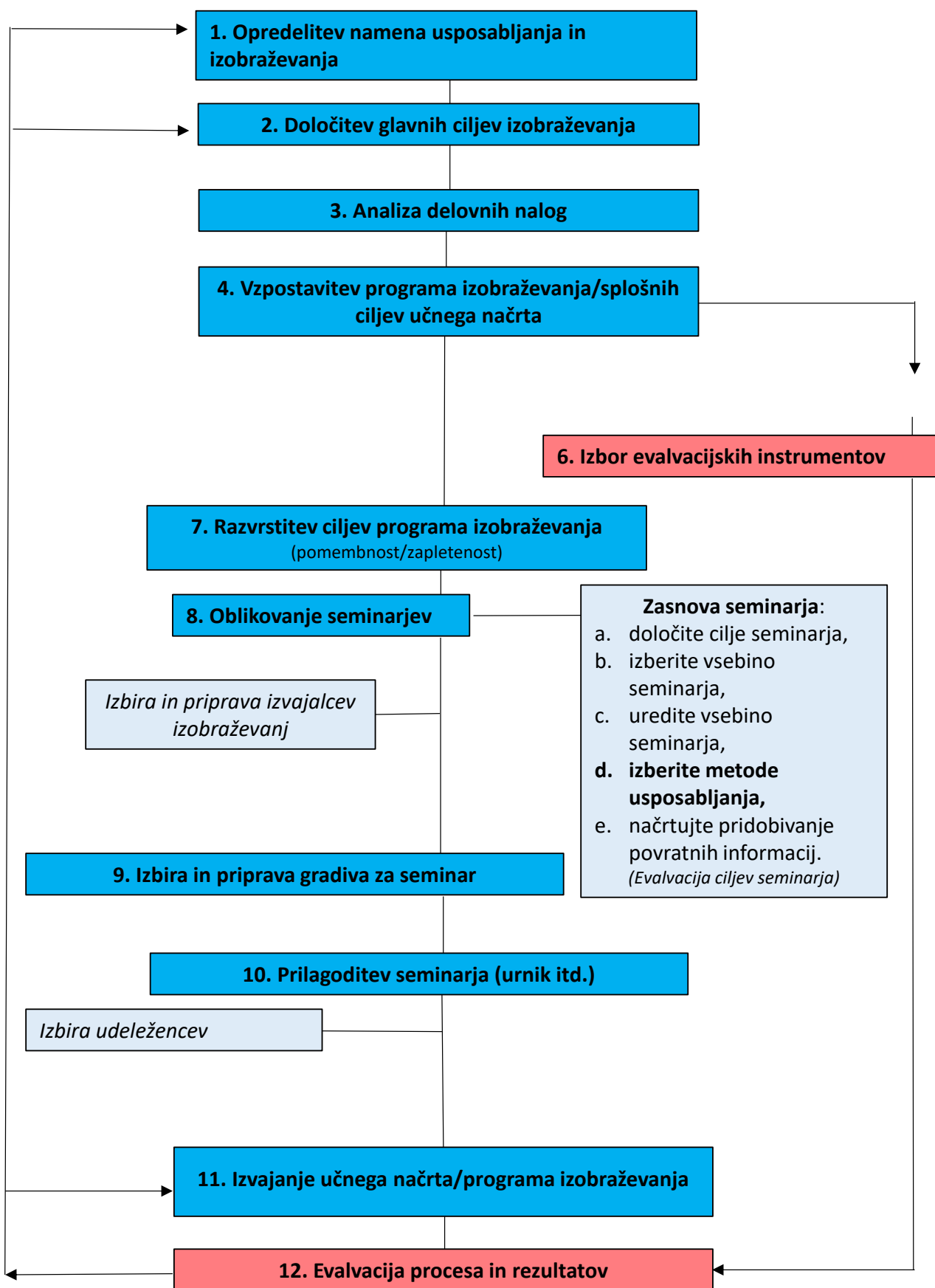
- osebam, ki sprejemajo odločitve na področju izobraževanja,
- pedagogom,
- izvajalcem začetnega izobraževanja ter nadaljnjega izobraževanja in
- koordinatorjem.

V tem poglavju so predstavljeni odgovori na naslednja vprašanja:

- *Kaj je splošni cilj evalvacije?*
- *Ali je Kirkpatrickov model instrument za krepitev izobraževalnih zmogljivosti institucije?*
- *Kaj posebej velja za vsako stopnjo modela v smislu njegove uporabe?*
- *Kateri evalvacijski instrumenti bi se lahko uporabili pri začetnem izobraževanju ter nadaljnjem izobraževanju?*
- *Kaj posebej velja za ocenjevanje in evalvacijo pri začetnem izobraževanju?*

Ali so priporočljive naložbe v izobraževanje ali ne? Odgovor na to je lahko evalvacija, ki se izvaja na različne načine in ob različnem času.

V spodnjem diagramu so z rdečo obarvani vidiki, ki se analizirajo v tem poglavju.



PRVI ODDELEK

Splošni cilj evalvacije. Evalvacija in ocenjevanje programov izobraževanja in dogodkov v pravosodju ni le nepraktična vaja v tipkanju. Prav nasprotno je evalvacija v izobraževalnem ciklu izredno pomembna, da se ugotovi, ali so bili doseženi izobraževalni cilji, zastavljeni na začetku (na makro ravni učnega načrta in na makro ravni izobraževalnega seminarja) in v kakšni meri so bili doseženi:

- v celoti,
- delno,
- sploh niso bili doseženi.

Hkrati imata ustrezna evalvacija in ocenjevanje izobraževanja, s katerima se proučujejo neposredni učinek izobraževanja ter dolgoročni učinki, koristen povraten učinek in zagotavljata informacije o prihodnjih izobraževalnih potrebah.

Pregled teorije. V zadnjih desetletjih se področje evalvacije teoretično in metodološko zelo razvija, vendar hkrati obstajajo osnovne težave, ker evalvacija ni disciplina, ki bi jo razvili strokovni delavci. Koncept evalvacije ima številne opredelitve. Vendar je v vsakdanji praksi teorija ocenjevanja in evalvacije smiselna le, če rezultati, ki jih pridobijo udeleženci izobraževanj, izvajalci izobraževanj in izobraževalna institucija, služijo določenemu namenu. Če ni naknadnega spremljanja in izboljšanja, je evalvacija jalova in neuporabna.

Pri oblikovanju procesa institucionalne evalvacije glavni dejavnik ni koncept evalvacije, temveč strokovnjaki, ki oblikujejo in uporabljajo rezultate evalvacije. Zato je poleg teorije potreben sklop načel, ki se bodo uporabljala kot smernice, prilagojene različnim nacionalnim stališčem, institucionalnim ciljem in končnim rezultatom pravosodnih sistemov. Ker vsaka nacionalna izobraževalna institucija zagotavlja izobraževanje sodnikov in/ali tožilcev in s tem učene univerzitetne diplomante prava, morajo osnovne predpostavke temeljiti na načelih izobraževanja odraslih. Hkrati pristop, ki se osredotoča na potrebe, izobraževalnim institucijam omogoča, da se približajo praksi in strokovnim delavcem v pravosodju.

Prilagojen vidik. Zato je v tem poglavju predstavljen vidik, ki si prizadeva proučiti proces evalvacije, ki se lahko prilagodi značilnostim različnih pravosodnih kultur, posebnemu kontekstu vsake posamezne države ter individualnim in institucionalnim potrebam, pri čemer je skupna točka odrasel strokovnjak v sodstvu. Povedano drugače, namen tega poglavja je zagotoviti smernice *za oblikovanje metodologije evalvacije*.

Evalvacija kot proces z intenzivno rabo virov. Ena od opredelitev evalvacije je, da je sistematična, dosledna in skrbna uporaba znanstvenih metod za ocenjevanje zasnove, izvajanja, izboljševanja ali rezultatov programa izobraževanja. Je proces z intenzivno rabo virov, pri katerem so potrebni posebni viri, kot so strokovne izkušnje, čas, delovna sila in proračun. Na podlagi ustreznih ocen vseh teh dejavnikov se pri vzpostavitvi določene metodologije evalvacije pridobijo podatki.

Zato bi morala vsaka institucija za začetno izobraževanje sodnikov in tožilcev ali njihovo nadaljnje izobraževanje ali oboje v celoti razumeti, zakaj je proces evalvacije pomemben, kako ga je treba organizirati ter kaj je treba oceniti in evalvirati.

Ključne ugotovitve. *Izmenjava izkušenj, ki je bila za člane EJTN organizirana med letoma 2011 in 2013, je razkrila razlike v postopkih zaposlovanja, strukturah začetnega izobraževanja in nadaljnega izobraževanja ter institucionalnih organizacijah. Vendar so se za temi razlikami skrivali isti izzivi, podobne vizije, skupne vrednote in odlična individualna sposobnost za izmenjavo raznolikih izkušenj. Ob upoštevanju navedenega so poleg o drugih pomembnih vprašanjih potekale obsežne razprave tudi o ocenjevanju in evalvaciji. V tem poglavju so izpostavljene vrednost, ki jo imajo posamezne izkušnje, in obstoječe dobre prakse v sodstvu, njegov namen pa je zagotoviti nekaj orientacijskih točk o tem, kako vzpostaviti institucionalno metodologijo ocenjevanja in evalvacije, ki temelji na teoretičnem modelu.*

I.1 OBLIKOVANJE KONCEPTA EVALVACIJE ZA OKOLJE, OSREDOTOČENO NA UDELEŽENCE

Teorija ustrezne evalvacije izobraževanja še vedno večinoma temelji na obsežnih raziskavah Donalda L. Kirkpatricka. Njegov model, ki je bil prvotno ustvarjen leta 1959 in nazadnje revidiran leta 1994³¹, spodbuja samoregulacijski mehanizem s povratnimi informacijami različnih upravičencev evalvacije. Njegove glavne odlike so, da se ne ustavi že na (prvi) stopnji odziva, kar pomeni, da upošteva nadaljnje stopnje, ki so pomembne za ocenjevanje, ali so bili zastavljeni izobraževalni cilji trajnostno doseženi.

Poleg tega je model dovolj prožen, da se lahko odločno uporablja in učinkovito prilagodi zasnovi metodologije evalvacije v vsaki instituciji za izobraževanje v pravosodju. Zato je izvajalcem in koordinatorjem izobraževanj v pomoč pri objektivnem merjenju učinkovitosti izvedenega izobraževanja. Če se predhodno opredelijo posebne potrebe zadevne države, se lahko pričakujejo dobri rezultati.

Kirkpatrickov evalvacijski model temelji na štirih stopnjah.

Te stopnje so:

1. odziv,
2. učenje,
3. vedenje,
4. rezultati.

Analiza posameznih štirih stopenj lahko omogoči podrobno razumevanje učinkovitosti izvedenega izobraževanja, in sicer, ali so bili izpolnjeni zastavljeni cilji in kako se lahko izboljša v prihodnje.

³¹ Model je bil najprej objavljen v seriji člankov leta 1959 v strokovni reviji ameriškega združenja vodij izobraževanj „Journal of American Society of Training Directors“. Kirkpatrick je desetletja dolge raziskave prvič objavil leta 1994 v bistveni publikaciji z naslovom „Evaluating training programs: The four levels“ (Evalvacija izobraževalnih programov: štiri stopnje), San Francisco: Berrett-Koehler.

Prva stopnja Kirkpatrickovega modela

Prva stopnja proučuje odziv udeležencev na izobraževalni proces, in sicer sodnikov in tožilcev ali diplomantov prava ter bodočih sodnikov in tožilcev.

Evalvacija odziva temelji na dojetanju izobraževalne izkušnje udeležencev, kar pomeni na njihovi stopnji zadovoljstva.

Kaj se meri?

Meri se odziv udeležencev na izobraževanje. Kot je opisano v poglavju 4, si organizatorji in izvajalci seveda prizadevajo:

- načrtovati dragoceno izobraževalno izkušnjo;
- spodbujati učno usmerjeno okolje;
- zagotoviti učinkovite možnosti za teme, ki temeljijo na znanju, in dejavnosti, ki temeljijo na veščinah;
- zagotoviti uporabno gradivo;
- kombinirati predstavitve in interaktivne pristope;
- zagotoviti ustrezno lokacijo za izobraževanje.

Pri merjenju odzivov udeležencev se zbirajo podatki, ki so usmerjeni v vse kazalnike, ki odražajo standarde institucionalnega izobraževanja v določenem nacionalnem okolju.

Pri **konceptu standardov** je treba upoštevati temeljne značilnosti kakovostnega izobraževanja:

- ustreznost,
- učinkovitost,
- uporabnost itd.

Ključna točka. *To znova kaže, kako pomembno je, da se že na samem začetku načrtovanja programa izobraževanja, osredotočenega na potrebe, razvije jasen koncept evalvacije.*

Značilnosti evalvacije, osredotočene na udeležence

1. Čeprav se lahko stopnja odziva procesa evalvacije označi za subjektivno, so zbrane informacije ključne pri izobraževalnem pristopu, osredotočenem na udeležence.
2. Če udeleženec ni v središču izobraževalnega procesa, je naravna posledica tega, da se stopnja odziva procesa evalvacije ne upošteva pri vzpostavitvi metodologije za prihodnji izobraževalni dogodek.
3. Vendar se sodelovanje udeležencev priporoča, saj se je izobraževalni model spremenil, cilji izobraževanja odraslih pa se osredotočajo na delovno mesto in spretnosti.

Ključna ugotovitev. Če izobraževalni dogodki niso prilagojeni potrebam in zanimanjem udeležencev izobraževanja, morda ne bodo zagotovili dobre učne vsebine in izvajanja.

Priprava evalvacijskega vprašalnika, osredotočenega na odziv

Če je treba oceniti stopnjo zadovoljstva udeležencev, je treba pripraviti sklop ustreznih

vprašanj glede na vrsto potrebnih informacij.

V nadaljevanju je navedenih **nekaj primerov**:

- Ali je bilo po mnenju udeležencev izobraževanje vredno njihovega časa?
- Ali je bilo po njihovem mnenju uspešno?
- Katere so bile prednosti izobraževanja in katere slabosti?
- Ali jim je bila všeč lokacija?
- Ali menijo, da so bile praktične dejavnosti uporabne?
- Ali je bil način predstavitve učinkovit?
- Ali je bilo posamezno izobraževanje prilagojeno njihovem osebemu učnemu slogu?
- Ali je bila vsebina ustrezno izbrana?

Evalvacijski instrumenti. Nato je treba opredeliti načine za merjenje teh odzivov in najučinkovitejše evalvacijske instrumente. Za to se lahko uporabijo:

- ankete o zadovoljstvu,
- vprašalniki,
- opazovanje govorice telesa udeležencev izobraževanja med izobraževanjem,
- ustne povratne informacije, tako da se udeležencem izobraževanja neposredno zastavijo vprašanja o njihovi izkušnji.

Ko se informacije zberejo, jih je treba podrobno analizirati. Nato je treba na podlagi povratnih informacij in predlogov udeležencev izobraževanja sprejeti odločitve o spremembah, ki jih je treba izvesti. V nasprotnem primeru evalvacija ne služi nobenemu namenu.

Druga stopnja Kirkpatrickovega modela

Pri drugi stopnji Kirkpatrickovega modela se prouči evalvacija učnega procesa.

Te vrste meritve se izvajajo predvsem v nacionalnih izobraževalnih organizacijah s programom začetnega izobraževanja, čeprav se seveda lahko evalvira tudi učni proces pri programih in dogodkih izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu. **Znanja, veščine in vedenje** se lahko ocenijo glede na obseg in cilje zasnove poučevanja in učenja.

KAJ JE OCENA?

Ocena je proces zbiranja podatkov. Podrobneje povedano, ocena je način, na katerega izvajalci izobraževanj zbirajo podatke o svojih izobraževanjih in učenju udeležencev³². Na podlagi podatkov se z različnimi oblikami ocenjevanja, kot so predhodni testi, opazovanja in izpiti, ustvari slika številnih dejavnosti. Ko so ti podatki zbrani, se lahko evalvira uspešnost udeležencev.

KAJ JE EVALVACIJA?

Evalvacija tako temelji na presoji osebe, da na podlagi podatkov ocene ugotovi splošno

³² Glej Hanna, G., Dettmer, P., *Assessment for Effective Teaching (Ocena za učinkovito poučevanje)*, Toronto, ON: Pearson Education, Inc. (2004).

vrednost rezultata. Je proces odločanja, pri katerem se oblikujejo načini za izboljšanje odkritih slabosti, vrzeli ali pomanjkljivosti.

Tretja stopnja Kirkpatrickovega modela

Pri tretji stopnji se prouči evalvacija vedenja delovnem mestu.

Koristno je, da izobraževalna institucija po izvedbi programa začetnega izobraževanja ali učnega načrta ali dogodka nadaljnjega izobraževanja ugotovi, ali so se s programom izobraževanja izpolnile potrebe (nedavno imenovanih) sodnikov in tožilcev ter državljanov. Tako se lahko po potrebi primerja prenos spretnosti z izobraževalne institucije na dejavnosti na delovnem mestu.

Na tej stopnji se evalvira, do katere mere so udeleženci izobraževanja na podlagi izvedenega izobraževanja spremenili svoje vedenje. Zavedati se je treba, da so spremembe v vedenju mogoče le, če so pogoji ugodni. Če se na primer z metodologijo evalvacije ne analizira stopnja zadovoljstva udeležencev izobraževanja ali dejansko učenje ter je cilj proučiti vedenje nekdanjih diplomantov kot skupine, se lahko zdi, da se vedenje ni spremenilo.

Zato se lahko domneva, da se udeleženci izobraževanja niso naučili ničesar in da je bilo izobraževanje neučinkovito. Vendar, če se vedenje ni spremenilo do določenega trenutka, to ne pomeni, da se udeleženci izobraževanj niso ničesar naučili. Koristno je, če se proučijo prva in druga stopnja, da se ugotovi izhodišče izobraževalnega procesa, in nato njihovo delovno okolje, da se preveri, ali delovno okolje spodbuja uporabo ciljnega strokovnega vedenja. Uporabljene vrednote in strokovno vedenje so odvisni od prevladujočih človeških in poklicnih razmer na sodiščih in tožilstvih.

Najboljši načini za merjenje vedenja so:

1. izvajanje opazovanj,
2. izvajanje intervjujev po določenem obdobju.

Učinkovito merjenje vedenja je lahko zahtevno. To je dolgoročnejša dejavnost, ki bi morala potekati nekaj mesecev po začetnem izobraževanju. Z vprašalniki se lahko oceni, ali udeleženci izobraževanj uporabljajo, kar so se naučili, ali se lahko pogovarjajo o svojem novem znanju, veščinah in stališčih z drugimi, ali se zavedajo morebitnih sprememb v svojem vedenju itd.

Četrta stopnja Kirkpatrickovega modela

Četrta stopnja se nanaša na evalvacijo rezultatov, kar v pravosodnem kontekstu pomeni evalvacijo učinka, ki ga ima delo sodnikov in tožilcev na državljane ter na delovanje sodišč in tožilstev.

Vendar se lahko trajen učinek programa izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu ali posameznega dogodka meri tudi tako, da se izpostavijo spremembe in prilagoditve na zadevnem sodišču ali tožilstvu po izvedenem izobraževanju.

Tako se na tej stopnji [analizirajo končni rezultati izobraževanja](#). To vključuje rezultate, za katere so ugotovi, da so pozitivni za sodnike in tožilce ali za končni rezultat. Zbrane informacije se nanašajo na učinek na delo (pripravnikov, novo imenovanih ali izkušenih) sodnikov in tožilcev, ki so se izobraževali, na delovnem mestu. To je razmeroma dolgoročna ocena, ko in če je potrebna.

Merjenje končnih rezultatov izobraževanja bo najverjetneje najdražja in najbolj dolgotrajna stopnja od vseh stopenj. Največja izziva sta opredeljevanje, kateri rezultati, koristi ali končni rezultati so najtesneje povezani s programom izobraževanja, in vzpostavitev učinkovitega načina za dolgoročno merjenje teh rezultatov.

Primer: V nadaljevanju so navedeni nekateri rezultati, ki jih je treba obravnavati, glede na cilje izobraževanja:

- boljše vedenje pri stiku s sodelavci in tretjimi osebami;
- boljše metode in strukture komunikacije znotraj organizacije;
- dejavnosti višje kakovosti.

Pri nadaljnjem izobraževanju se rezultati merijo le, če so koristi jasne, in pomembno je, da se dosežejo. V primeru na primer velike spremembe pravnih predpisov je ocena rezultatov tako pomembna kot ocena vedenja.

Prednosti in slabosti

Pri uporabi konkretnega modela je treba upoštevati prednosti in slabosti. Čeprav je štiristopenjski Kirkpatrickov model evalvacije izobraževanja priljubljen in se zelo pogosto uporablja, je treba pri njegovi uporabi upoštevati številne [slabosti](#).

- Uporaba modela je lahko dolgotrajna.
- Uporaba tretje in četrte stopnje modela je lahko draga.

To zlasti velja za organizacije, ki nimajo namenskega programa izobraževanja in zato nimajo metodologije evalvacije, da bi organizirano vključile te vrste postopkov.

Podobno je lahko draga in z viri intenzivna uporaba virov za zbiranje podatkov, ki se zberejo zgolj za namen evalvacije vedenja in rezultatov programa. Te vrste posredovanj bi se morale uporabiti predvsem, če so v pravosodnem kontekstu potrebne informacije za spremembo ali ko druge vrste strateških ocen kažejo potrebo po ocenjevanju vedenja, da se ugotovi, ali se vrednote sodnikov in tožilcev ter morda evropske vrednote izražajo v strokovnem vedenju.

V [smislu prednosti](#) je najpomembnejše, da se šole in izobraževalne institucije spreminjajo na različne načine in zelo hitro. Vedenja in rezultati se zaradi takih sprememb spreminjajo, prav tako pa se spreminjajo zaradi izobraževanja. Skupni cilji sodnikov in tožilcev v Evropi lahko na primer z vidika skupnih vrednot povzročijo spremembo, ki bi se lahko ocenila v vsaki državi.

Kirkpatrickov model je zelo primeren, če se [izobraževanje poskusi evalvirati na „znanstveni“ način](#). Zato je koristen le, če se šteje za model, na podlagi katerega se oblikuje metodologija evalvacije s specifičnimi cilji in rezultati.

Ta jedrnata preglednica prikazuje osnovno Kirkpatrickovo strukturo³³:

Stopnja	KAJ se meri?	ZAKAJ?	KAKO?
1	Odziv Evalvacija odziva se nanaša na to, kako sodniki in tožilci dojemajo izobraževalni proces.	Stopnja zadovoljstva udeležencev zagotavlja informacije o povezanosti izvajalca in udeleženca izobraževanja, upravljanju vsebine, ustreznosti glede na stopnjo pripravljenosti udeleženca izobraževanja itd. Zagotavlja veliko informacij o udeležencih izobraževanja, saj njihovi odzivi odražajo, kaj posamezniki cenijo.	Z uporabo: vprašalnikov, obrazcev za povratne informacije, ustnih odzivov.
2	Učenje Evalvacija učenja je osrednji proces pri začetnem izobraževanju. Morala bi biti dobro strukturirana, da se lahko ustrezno izmeri, kaj se je v smislu konteksta zgodilo od prispevka do rezultata.	Smisel izobraževanja odraslih je individualni razvoj in sprememba. Pri zasnovi izobraževalnega procesa se upoštevajo znanje, veščine in vedenja. Preveriti in preskusiti je treba učenje pri začetnem izobraževanju, da se dokaže, da je izobraževanje prilagojeno potrebam pravosodnega sistema in posameznikom.	Testi pred izobraževanjem in po njem. Intervjuji. Izročki za samooceno. Opazovalni listi.
3	Vedenje Pri evalvaciji vedenja se prouči prenos spretnosti z učnega okolja na delovno okolje.	Informacije, pridobljene na podlagi evalvacije strokovnega vedenja bi se morale uporabiti za ponovno zasnovu programa začetnega izobraževanja in prilagoditev seminarjev, ki se nudijo v okviru nadaljnjega izobraževanja sodnikov in tožilcev. Rezultati tovrstne evalvacije so pomembni le, če se res uporabijo za ponovno oblikovanje izobraževanja, ki je potrebno za boljše strokovno vedenje sodnikov in tožilcev na delovnem mestu.	Potrebni so opazovanje in intervjuji po določenem obdobju, da se ocenijo spremembe ter njihova pomembnost in trajnost.
4	Rezultati Pri evalvaciji rezultatov se meri učinek udeleženca izobraževanja na delovno mesto ali okolje.	Način, na katerega se delo in dejavnosti sodnikov in tožilcev dojemajo na sodišču in tožilstvu, je evalvacija, ki upošteva različna stališča na ravni vsakodnevnega poklicnega življenja.	Poslovna poročila. Evalvacija sodnikov in tožilcev (po 1/2/3 letih dejanskega delovanja).

Ta teoretični okvir je lahko koristen pri zasnovi metodologije evalvacije, saj mora vsaka izobraževalna institucija upoštevati komplet standardov in jo zanima merjenje kakovosti programov izobraževanja.

Metodologija evalvacije je lahko štiriplastna, lahko pa se z njo preprosto prouči stopnja zadovoljstva sodelujočih sodnikov ali tožilcev. Vendar je v vsakem primeru ključen način, na katerega se oblikujejo in uporabijo evalvacijski instrumenti.

Štiri stopnje prikazujejo zaporedje načinov za evalvacijo programov izobraževanja. Pri vsaki

³³ Informacije v preglednici je prilagodila Otilia Pacurari za posamezna izobraževanja EJTN o evalvaciji in jih uporabila za didaktične namene.

nadaljnji stopnji je proces težji in dolgotrajnejši. Vendar se pridobijo tudi bolj dragocene informacije. Gradnja te verige dokazov je zelo pomembna. Verigo dokazov sestavljajo podatki in informacije, ki zaporedoma povezujejo štiri stopnje in prikazujejo prispevek učenja³⁴.

1.2 KOMPLET ZA EVALVACIJO

Učinkovit komplet za evalvacijo morajo sestavljati **naslednji instrumenti**:

- vprašalniki (za ocenjevanje izobraževalnih potreb, izobraževalnega procesa, rezultatov izobraževanja in izvajalca izobraževanja),
- obrazci za povratne informacije,
- intervjuji,
- opazovalni listi,
- metode za samoocenjevanje.

1. Vprašalniki

Uporaba vprašalnikov je najpogostejša evalvacijska metoda. Vsaka institucija ima svojo „**obliko evalvacije**“, ki se običajno uporablja za takojšnjo evalvacijo dogodka, pri čemer se meri večinoma stopnja zadovoljstva glede na doseganje posameznih učnih ciljev/pričakovanj, gradivo, organizacijo, opremo, vodjo posameznega izobraževanja, spretnosti predavatelja/koordinatorja, izobraževalne tehnike, prednosti in slabosti dogodka ter priporočila.

Vprašalniki se uporabljajo za zbiranje podatkov o izvajalcu izobraževanja, udeležencih izobraževanja, posameznem izobraževalnem dogodku itd.

V zvezi z vsebino se lahko vprašalnik uporablja za splošno evalvacijo, da se preveri, ali so bili izobraževalni cilji doseženi, in da se meri učenje (kjer je to ustrezno).

³⁴ Nov model, ki temelji na zgoraj predstavljenem Kirkpatrickovem modelu, je Phillipsova* metodologija donosnosti naložbe (ROI). Pri Phillipsovi metodologiji donosnosti naložbe je odziv na prvi stopnji, učenje pa na drugi stopnji. Dr. Phillips je tretjo stopnjo poimenoval uporaba (Kirkpatrick pa vedenje), četrto stopnjo pa poslovni učinek (Kirkpatrick pa rezultati). Phillipsova metodologija donosnosti naložbe ima tudi peto stopnjo, tj. donosnost naložbe (ROI). Donosnost naložbe je finančna metrika, ki predstavlja najvišje merilo uspešnosti projekta. Pri donosnosti naložbe se denarne koristi poslovnega učinka merijo glede na stroške projekta. Ali se je projekt izplačal? ** Razvoj ciljev in razvoj evalvacijskih načrtov, kot je zbiranje podatkov, so tako kot pri Kirkpatrickovem modelu ključni za evalvacijo dejavnosti. Razlika med modeloma je, da se izolirajo učinki projekta, podatki pretvorijo v denarno vrednost in da se izračuna donosnost naložbe. Čeprav so te informacije zelo zanimive za deležnike, so analize zbranih podatkov dolgotrajne, opraviti pa jih morajo specialisti, da se zagotovi njihova ustreznost. Študije donosnosti naložbe se opravijo selektivno in običajno zajemajo 5–10 % projekta.

Dr. Jack Phillips, predsednik ustanove ROI Institute. Njegovo strokovno znanje na področju merjenja in evalvacije temelji na več kot sedemindvajsetletnih podjetniških izkušnjah na področju vesoljske in letalske industrije, tekstilne industrije, kovinske industrije, industrije gradbenih materialov in bančne industrije. Dr. Phillips je bil vodja izobraževanja in razvoja, višji uslužbenec za upravljanje človeških virov, predsednik regionalne banke in profesor menedžmenta na pomembni državni univerzi. Na podlagi svojih izkušenj je razvil metodologijo donosnosti naložbe, ki temelji na prvotnem Kirkpatrickovem štiristopenjskem modelu.

* Za več informacij glej www.roiinstitute.net.

Ciljna skupina. Vprašalniki so lahko namenjeni:

- udeležencem izobraževanj,
- predavateljem/koordinatorjem,
- vodji posameznega izobraževanja.

Vprašalniki, namenjeni strokovnjakom druge in tretje kategorije, se morajo osredotočati bolj na specifične rezultate in ne bi smeli uporabljati splošnih vprašanj za udeležence.

Primeri

1. Predavatelje/koordinatorje je treba prositi, naj odgovorijo na vprašanja o odnosih z izobraževalno institucijo (z osebo, odgovorno za dogodek, upravnimi uslužbenci, srednjimi in višjimi vodstvenimi delavci), razpoložljivi opremi in tehničnih virih (prostori, računalnik, elektronska pošta, knjižnica), komunikaciji med izvajalci izobraževanj, uporabljenih izobraževalnih metodah, gradivu, doseganju izobraževalnih ciljev, zagotavljanju učenja, kakovosti sodelovanja udeležencev (aktivno ali pasivno sodelovanje, začetna raven znanja, interakcija med udeleženci izobraževanj in z izvajalci izobraževanj).
2. Od organizatorja izobraževanja in/ali vodja posameznega izobraževanja je treba zahtevati, naj poročata o tem, ali je dogodek dosegel svoje cilje, ali so se udeleženci izobraževanj naučili lekcij in ali so bili sprejeti naknadni ukrepi.

Zasnova vprašalnika

Vprašalnik je lahko s strukturnega vidika zasnovan z:

- vprašanji odprtega tipa,
- vprašanji z izbirnimi odgovori,
- vprašanji zaprtega tipa (dovoljeni so le odgovori z „da“ in „ne“).

Vprašanja odprtega tipa. Več informacij se lahko pridobi z vprašanji odprtega tipa. Upoštevati je treba, da se lahko mnenja razlikujejo in da so lahko odgovori nepričakovani. Za uporabno analizo odgovorov odprtega tipa so potrebni čas, viri in strokovno znanje. Vprašanja odprtega tipa bi se morala uporabljati pri vprašalnikih, ki se osredotočajo na izvajalce izobraževanj in koordinatorje ter so namenjeni merjenju učenja (tj. učinkovitosti izobraževanja pri izboljševanju znanja udeležencev).

Če je potrebna kategorizacija, mora vprašalnik vsebovati vprašanja za razvrstitev v kategorije glede na starost, spol, stopnjo pripravljenosti in specializacijo.

Strukturirana vprašanja. S strukturiranimi vprašanji se preverja znanje ali dejstva in merijo odzivi.

Na primer: „V nadaljevanju so navedene izjave. Najpomembnejšo izjavo označite z 1 in najmanj pomembno s 5.“ Pri tem so izjave pripravljene za namene ocenjevanja.

Če je potreben večji prispevek, se uporabijo vprašanja odprtega tipa. Udeleženci lahko navedejo kakršen koli odgovor.

Na primer: „Katere informacije bi se morale vključiti v [...]?“

Lestvica. Za ocenjevanje veščin in vedenja ter merjenje odzivov se lahko uporabi sedemstopenjska ali devetstopenjska lestvica.

Na primer: „Ocenite veščine izvajalca izobraževanja, tako da obkrožite ustrezno oceno:

- dober nadzor nad dinamiko skupine 1 2 3 4 5 6 7,
- je dobro prisluhnil udeležencem 1 2 3 4 5 6 7 ni dobro prisluhnil udeležencem,
- med seminarjem je pokazal prilagodljivost 1 2 3 4 5 6 7 med seminarjem ni pokazal prilagodljivosti.“

Vprašanja Likertovega tipa. Za ocenjevanje veščin in stališč se lahko uporabijo tudi vprašanja Likertovega tipa³⁵.

Na primer: „Navedite svoje stališče o novem disciplinskem postopku, tako da odključate ustrezno okence: je zlahka razumljiv: se popolnoma strinjam/se strinjam/nisem prepričan(-a)/se ne strinjam/se sploh ne strinjam.“

PRIPOROČILA

Za pridobivanje najboljših rezultatov se priporoča naslednje:

1. vprašalniki naj bodo čim krajši;
2. uporabljajte preprost jezik;
3. izogibajte se vprašanjem, pri katerih se je treba zanašati na spomin;
4. izogibajte se dvoumnim vprašanjem;
5. izogibajte se uporabi besed za izražanje čustev (Ali ste občutili [...]?);
6. izogibajte se vprašanjem z več odgovori (Ali menite, da sodniki potrebujejo več izobraževanj in boljša izobraževanja?);
7. izogibajte se dvojnemu zanikanju (Navedite, ali se strinjate ali ne strinjate z naslednjo izjavo.);
8. izogibajte se vprašanjem s predpostavkami (Koliko načrtov za posamezna izobraževanja ste pripravili?), pred njimi pa zastavite filtrirno vprašanje (Ali ste pripravili načrte za posamezne izobraževanja?);
9. vprašanja bi morala vedno biti samostojna;
10. izogibajte se hipotetičnim vprašanjem (preverjajte izkušnje);
11. bodite pozorni na podrobnosti (navodila za izpolnjevanje vprašalnika).

2. Obrazci za povratne informacije

Učinkovite povratne informacije so običajno ustne, zagotovijo pa se takoj po koncu izobraževalnega dogodka oziroma takoj, ko je treba izboljšati individualni učni proces. Obrazec za povratne informacije se lahko uporabi tudi v primeru časovnih omejitev. Obrazci za povratne informacije temeljijo na merilih. Merila določi ponudnik izobraževanj ali izvajalec izobraževanja, da se izboljša izobraževanje in izpolnijo potrebe udeležencev izobraževanj.

³⁵ V zvezi z načelom in uporabnostjo vprašanj Likertovega tipa in lestvic glej na primer: Malhotra, N.K., *Marketing Research (Tržne raziskave)*, Prentice-Hall: Upper Saddle River/NJ (1999).

Po koncu vsakega izobraževalnega dne se lahko uporabi preprost obrazec za povratne informacije z izjavami o dveh vprašanjih, s katerimi se je treba podrobneje seznaniti, o zadevi, ki jo je treba dodatno pojasniti, o nečem, kar želite uporabiti, o zadevi, ki ni bila pomembna itd.

3. Intervjuji

Obstaja več vrst intervjujev:

- strukturirani,
- polstrukturirani in
- nestrukturirani intervjuji.

Lahko se opravijo po zaključku izobraževanja. Opravijo se lahko tudi v živo ali po telefonu. Ta metoda je še posebej koristna, če je cilj zbrati podrobne informacije o zapletenih ali novih vprašanjih.

Evalvator. Evalvator mora biti usposobljen za opravljanje intervjujev. Ciljno skupino je treba omejiti (na podskupino, predstavnika udeležencev izobraževalnega dogodka). Potrebna je osnova oprema (kot je diktafon). Za analizo odgovorov so potrebni čas in viri. Intervjuji so koristni pri oceni znotraj postopka zaposlovanja. Zaposlovanje morebitnih kandidatov temelji večinoma na intervjujih. Izpraševalci morajo najprej preveriti, kaj izobraževalna institucija išče, torej ciljni profil.

Struktura intervjuja: Intervjuji običajno trajajo od 30 do 60 minut. Ključno je, da izpraševalec nadzoruje pogovor. Dober intervju bi moral biti kot (vodeni) pogovor, vendar bi moral večino časa govoriti kandidat. Vprašanja v intervjuju se morajo nanašati na posamezno delovno mesto.

Intervju je lahko koristen na vsaki od štirih stopenj metodologije evalvacije. Vendar so vprašalniki lažji za uporabo, saj niso tako dolgotrajni.

4. Opazovalni list

Opazovalni list je dokument, ki se uporablja za evidentiranje za namen analize.

Vrste opazovalnih listov. Opazovalni listi so lahko:

- v obliki vprašalnika,
- kontrolni sezname, s katerimi se potrdi prisotnost ali odsotnost določenih lastnosti.

Medsebojno opazovanje. Opazovalni listi se lahko učinkovito uporabljajo med učnim procesom tako pri začetnem izobraževanju sodnikov in tožilcev kot pri njihovem nadaljnjem izobraževanju. *Zasnovani morajo biti kot medsebojno opazovanje.*

Učinek izobraževanja na življenje na sodiščih in kakovost sodstva lahko ocenijo ljudje enakega statusa in na enakih položajih. „Zunanje oko“ je izredno pomembno, da se preveri izboljšanje prakse, pogoste težave, resne in ponavljajoče se napake ter pozitivni in negativni kazalniki kakovosti.

Medsebojno opazovanje se lahko uporabi, če so bili v določenem obdobju (npr. v enem letu)

izvedeni široki izobraževalni dogodki o najboljših praksah, postopkovnem pravu ali novih zakonih/postopkih, ki so vključevali velik del sodstva.

Evalvacija, ki jo izvede skupina strokovnih ocenjevalcev, se mora osredotočati na glavne učne rezultate izobraževanja (tj. na proces – odprte in pregledne postopke, zagotavljanje pravice do obrambe, neodvisnost in nepristranskost, ustrezno organizacijo postopkov, učinkovitost, dejavnost, medijsko pozornost, prožnost ter obravnavo stranke in javnosti). Organizirana mora biti tako, da refleksija in samorefleksija prinašata dodano vrednost individualnemu učnemu procesu.

5. Obrazci za samooceno

Samoocena je lahko učinkovita, vendar lahko tudi ovira individualni učni proces.

KAJ JE SAMOOCENA? Je instrument, ki se uporablja za evalvacijo izobraževalnega procesa in proučitev ocene samega učenca ali izvajalca izobraževanja. Udeležence izobraževanj ali predstavnika celotne skupine udeležencev se lahko prosi, naj pojasnijo izobraževalno izkušnjo, njen učinek na pravosodno delo in učne rezultate, pri čemer naj se posebej sklicujejo na poklicno prakso.

DNEVNIK IZOBRAŽEVANJA. Posebna oblika samoevalvacije je dnevnik izobraževanja. Pri daljših izobraževanjih (zlasti med začetnim izobraževanjem ali samoizobraževalnim laboratorijem) se lahko od udeležencev izobraževanj zahteva, naj vodijo dnevnik, v katerega zabeležijo izobraževalne izkušnje, novo pridobljeno znanje, prednosti in slabosti, osebna opažanja in razmišljanja.

Upoštevati je treba, da so za analizo informacij, ki se zberejo z dnevniki ali samoevalvacijskimi poročili, potrebni čas in viri.

Končna priporočila

1. Vzpostavitev metodologije evalvacije je stvar znanja in vizije. Doseganje jasnih rezultatov pa je odvisno od upravljanja in virov.
2. Organizatorji izobraževanj bodo morali morda poleg izvajalcev izobraževanj in udeležencev izobraževanj v procesu evalvacije uporabiti tudi zunanje strokovnjake, ki niso del njihove organizacije. Izbira je strateška in povezana z vrsto informacij, ki jih je treba analizirati in interpretirati.
3. Najpomembnejša sta ustrezno zbiranje in analiza zbranih podatkov in informacij, saj je treba v skladu z njima sprejeti ukrepe. Ne glede na ukrepe, ki se torej sprejmejo, mora celotni metodološki pristop k evalvaciji temeljiti na načelih, kot sta načeli preglednosti in enakih možnosti, ter vrednotah, kot je vzajemno spoštovanje.
4. Vodstvo vsake izobraževalne institucije bo usklajevalo zastavljanje ciljev

evalvacije, raven posredovanja, evalvacijske metode, vire in ukrepe, ki se sprejmejo.

5. Hkrati je treba skupno vizijo izbrane metodologije evalvacije deliti na ravni izobraževalne institucije, saj morata biti ocenjevanje in evalvacija povezana s prakso in strokovnimi delavci.

DRUGI ODDELEK

II.1 POSEBNI VIDIKI OCENJEVANJA IN EVALVACIJE ZAČETNEGA IZOBRAŽEVANJA

Že v prvem oddelku je bilo prikazano, da je **druga stopnja Kirkpatrickovega modela** evalvacije o učenju primerna zlasti za namene evalvacije začetnega izobraževanja. Zagotovo je pomembno, da se meri, česa so se bodoči sodniki in/ali tožilci naučili:

- zaradi izpostavljenosti novemu pravosodnemu znanju;
- v procesu razvoja pravosodnih veščin in veščin na drugih področjih;
- pri interakcijah, organiziranih tako, da so vzor za strokovno vedenje.

Začetno izobraževanje vključuje velik praktični del, zato je treba oceniti **učenje na podlagi spretnosti**.

Pri učenju na podlagi spretnosti se proučijo pripravnikovo:

ZNANJE	VEŠČINE	STALIŠČA IN VREDNOTE (VEDENJE)
--------	---------	-----------------------------------

Pri načrtovanju posameznih izobraževanj ali celotnega programa izobraževanja mora biti izvajalec izobraževanja seznanjen s sklopom **specifičnih učnih ciljev**, ki se določijo na podlagi odločitve, katero novo/poglobljeno znanje, strokovne sposobnosti ali vedenje (vrednote in stališča) bodo vzor.

Zato je treba za merjenje učenja pri programih začetnega izobraževanja:

- najprej opredeliti, kaj je treba evalvirati, in sicer znanje, veščine ali stališča. Pogosto je v pomoč, da se ta področja izmerijo tako pred izobraževanjem kot po njem.
- Zato morajo pripravniki pred začetkom izobraževanja rešiti začetni test, da se ugotovijo njihovo znanje, raven veščin in stališča.
- Po končanem izobraževanju se opravi končni test, da se izmeri, česa so se pripravniki naučili, kar pa se lahko izmeri tudi z intervjuji ali ustnimi ocenami.

II.2 VRSTE OCENJEVANJA

Navedeno kaže, kako pomembne so pri začetnem izobraževanju primerne **vrste ocenjevanja**. Ocenjevanje potreb pripravnikov mora biti še posebej učinkovito, da se lahko

izključijo vse osebe, za katere se je ugotovilo, da niso bile pripravljene in da so bile nedovzetne za potrebo po stalnem posodabljanju disciplinskega, postopkovnega in izkustvenega znanja ter da so značajske in etično neprimerne za opravljanje kočljivih nalog, ki jim jih dodeli država, kot je odgovornost, da se presoja vedenje drugega človeka, omeji njegova osebna svoboda in odvzamejo njegove temeljne pravice.

Mnogo težje je oceniti kakovost in etično ravnanje ter skladnost z zahtevami, ki jih mora posameznik izpolnjevati, da je dober sodnik ali dober tožilec. Različne vrste ocenjevanja so lahko primerne za različne vrste izobraževalne vsebine.

Obstajata dve vrsti ocenjevanja:

- stalno in
- zaključno.

Stalno ocenjevanje je pedagoška politika, pri kateri se udeleženci stalno ocenjujejo večino časa med izobraževanjem, rezultati ocenjevanja pa se upoštevajo po odhodu z institucije. Poteka določeno obdobje. To pomeni, da se oseba ocenjuje med celotnim učnim procesom in ne le po zaključku učnega procesa. S stalnim ocenjevanjem se lahko spremlja, kako se učenec izboljšuje, in zagotovijo večja podpora in nasveti. Učenec bo tako imel več priložnosti za izboljšanje.

Glavne značilnosti:

- je obsežno,
- je kumulativno,
- je diagnostično,
- je formativno,
- je osredotočeno na vodenje,
- po naravi je sistematično.

V nadaljevanju je navedenih pet načinov, kako lahko stalno ocenjevanje pomaga pri učnem procesu:

1. **Večji občutek vključenosti.** Stalno ocenjevanje učencu stalno omogoča, da dokaže, kako dobro je seznanjen z gradivom, in pokaže, da lahko z dovolj časa in vaje vsak uspe. S tem se zmanjšata zaskrbljenost in dokončnost zaradi testiranja, večji poudarek pa je na samem učenju.
2. **Višji učni standardi za vse.** V sistemu stalnega ocenjevanja si lahko učenci na višji ravni sami določajo hitrost za proučevanje gradiva, ko predelajo osnove, pa lahko sodelujejo pri zahtevnejšem delu.
3. **Jasen namen ocenjevanja.** Težava pri enkratnem občasnem ocenjevanju je, da je njegov glavni cilj primerjava učencev, kar ne povzroči razvojnih procesov.
4. **Večje samozavedanje** učencev, ki prek stalnega ocenjevanja ugotovijo, katere so njihove spretnosti in vrzeli v znanju. Čas in samozavedanje, tj. razumevanje svojih občutkov, mišljenja in učenja, sta dva izmed najpomembnejših dejavnikov za poklicni in osebni uspeh. Dlje, kot se učenci stalno ocenjujejo, bolje se spoznajo.
5. **Zmožnost odkrivanja interdisciplinarnih/multidisciplinarnih odnosov med tematskimi področji in koncepti.** Stalno ocenjevanje izvajalcu izobraževanja

omogoča, da izpopolni razumevanje vsebine z vključevanjem interdisciplinarnih ali multidisciplinarnih sklicev.

V nadaljevanju je naveden seznam ocenjevalnih praks, ki se uporabljajo v okviru stalnega izobraževanja:

- diagnostično ocenjevanje,
- formativno ocenjevanje.
- samoocenjevanje,
- medsebojni strokovni pregled.

1) Diagnostično ocenjevanje

Diagnostično ocenjevanje je lahko v pomoč pri opredeljevanju trenutnega znanja udeležencev o določeni temi, njegovega nabora veščin in pojasnjevanju zmotnih predstav pred začetkom izobraževanja. Poznavanje prednosti in slabosti udeležencev je lahko izvajalcem izobraževanj v pomoč pri boljšem načrtovanju izobraževalne vsebine in izobraževane metodologije.

Vrste diagnostičnega ocenjevanja so:

- predhodni testi o vsebini in sposobnostih;
- ocene in samoocene za opredelitev veščin in vedenja;
- intervjuji za posamezniku prilagojeno razumevanje učnih potreb.

Te metode so lahko temelj za učinkovite pristope na podlagi procesov.

2) Formativno ocenjevanje

S formativnim ocenjevanjem se lahko med učenjem zagotovijo povratne informacije in informacije med izobraževalnim procesom. Z njim se meri napredek, lahko pa se oceni tudi napredek izvajalca izobraževanja. Glavni cilj formativnega ocenjevanja je opredeliti področja, ki jih je morda treba izboljšati. Ta ocenjevanja so motivacija za učni napredek udeležencev in za ugotavljanje učinkovitosti izobraževalnih metod.

Vrste formativnega ocenjevanja so:

- opazovanja med razrednimi dejavnostmi;
- vaje kot pregled za izpite in razredne razprave;
- dnevniki razmišljanj, ki se med semestrom redno pregledujejo;
- tako načrtovana kot neformalna vprašanja in odgovori;
- razredne dejavnosti, pri katerih bodoči sodniki in tožilci neformalno predstavijo svoje rezultate;
- povratne informacije udeležencev, ki se redno zbirajo z odgovori na specifično vprašanje o poučevanju ter njihovo samoevalvacijo uspešnosti in napredka.

3) Samoocenjevanje³⁶

Pri samoocenjevanju morajo udeleženci učnega procesa razmišljati o svojem delu in

³⁶ Boud, D. *Enhancing Learning Through Self-Assessment (Krepitev učenja s samoocenjevanjem)*. (1995).

presoditi, kako dobro so se odrezali glede na ocenjevalna merila. Je priložnost, da se opredeli, kaj je dobro in kaj slabo delo. Določena stopnja vključenosti učenca v razvoj in razumevanje ocenjevalnih meril je torej pomemben sestavni del samoocenjevanja.

Kaj je ključno za samoocenjevanje?

Razvoj veščin za refleksijo učencu omogoči, da prouči svojo uspešnost ter opredeli svoje prednosti, slabosti in področja, na katerih se mora izboljšati. To ozaveščenost lahko nato uporabi pri prihodnjem delu.

4) Medsebojni strokovni pregled

Pri medsebojnem strokovnem pregledu je učenec pozvan, naj prevzame odgovornost za ocenjevanje dela svojih vrstnikov glede na sklop ocenjevalnih meril. Na ta način sodeluje pri zagotavljanju povratnih informacij svojim vrstnikom. Kot ocenjevalec ima dobro priložnost, da bolje razume ocenjevalna merila. Prav tako lahko prenese del lastništva nad ocenjevalnim procesom, s čimer lahko poveča motivacijo in sodelovanje učencev. Zato je medsebojni strokovni pregled pomemben del učnega procesa in ni zgolj sredstvo za merjenje uspešnosti.

Zaključno ocenjevanje poteka po zaključku učenja in zagotavlja informacije, ki povzemajo učni proces. Na tej stopnji formalno učenje ne poteka več, razen posledičnega učenja, ki je lahko posledica opravljanja nalog. Za zaključno ocenjevanje se lahko uporabijo razdelki, ki so pogosto razviti okoli sklopa standardov ali pričakovanj. Razdelki se lahko dajo bodočim sodnikom in tožilcem, preden začnejo delati na določenem projektu, da bodo vedeli, kaj se od njih pričakuje v skladu s posameznim merilom.

Ocene so rezultat zaključnega ocenjevanja. Formativno ocenjevanje se ne oceni vedno z ocenami, saj se z njim proučuje učni napredek bodočih sodnikov ali tožilcev.

Zaključno ocenjevanje se osredotoča na produkt in ocenjuje končni produkt, formativno ocenjevanje pa se osredotoča na proces doseganja produkta. Po zaključku dejavnosti dodatne revizije niso mogoče. Če se udeležencem dovolijo revizije, ocenjevanje postane formativno, saj lahko izkoristijo priložnost, da se izboljšajo.

Zaključno ocenjevanje se osredotoča na produkt in ocenjuje končni produkt, formativno ocenjevanje pa se osredotoča na proces doseganja produkta.

Vrste zaključnega ocenjevanja so:

- izpiti;
- projekti (faze projektov, ki se predložijo ob določenih končnih točkah, se lahko formativno ocenjujejo);
- portfelji (sklop dela, ki so ga opravili bodoči sodniki in tožilci ter ki bi se prav tako

lahko formativno ocenjeval med razvojem):

- evalvacija seminarja s strani udeležencev (učinkovitost izobraževanja);
- samoevalvacija izvajalca izobraževanja.

Vsako vrsto zaključnega ocenjevanja je treba izvesti z veliko vnaprejšnje priprave, saj evalvacija ni učinkovita, če ni dobro strukturirana in usmerjena. Zaključni testi morajo biti zelo zanesljivi in veljavni, saj lahko v nasprotnem primeru povzročijo zmanjšanje zanimanja za poklicni razvoj na dolgi rok.

Zato je ocenjevanje sestavni del izobraževalnega procesa, saj se z njim ugotovi, ali se cilji izobraževanja dosegajo. Ocenjevanje vpliva na mnoge odločitve, tudi na posredovanja za doseganje izobraževalnih potreb, zasnovo učnega načrta itd. Z dobro zasnovanim ocenjevanjem se lahko spodbuja dejavno učenje, zlasti če se izvaja na inovativen in zanimiv način. Medsebojno strokovni pregled in samoocenjevanje lahko na primer spodbujata številne veščine, kot so refleksija, kritično razmišljanje in samozavedanje, poleg tega pa študentom omogočata vpogled v ocenjevalni proces.

Konec koncev je čas, ki se vloži v razmišljanje, zakaj in kako se bodo ocenjevali odrasli učenci in kaj se bo ocenjevalo, koristna naložba.

ZAHVALA

V Evropski mreži institucij za izobraževanje v pravosodju je imela med letoma 2011 in 2014 delovna podskupina za usposabljanje izvajalcev izobraževanj nalogo, da v Evropski uniji spodbuja in širi sodobno metodologijo izobraževanja v pravosodju.

Predstavniki delovne podskupine so bili iz naslednjih institucij EJTN:

- Italije (sklicatelj),
- Finske,
- Nemčije,
- Latvije,
- Nizozemske,
- Romunije.

POSEBNA ZAHVALA gre naslednjim STROKOVNJAKOM ZA IZOBRAŽEVANJE V PRAVOSODJU kot državnim predstavnikom zaradi individualnih prispevkov k nastajanju tega priročnika za izobraževanje.

- *Italija:*

od leta 2011 vrhovni sodnik Raffaele Sabato (*nato člana upravnega odbora nove italijanske sodniške šole [SSM]*) in sodnik Gianluca Grasso (*oba člana [takratne] IX. komisije italijanskega visokega sodnega sveta [CSM]*);

od novembra 2012 sodnica Giovanna Ichino in dodatno od januarja 2014 sodnik Giacomo Fumu, *člana upravnega odbora italijanske sodniške šole (SSM)*;

- *Finska:*

Jorma Hirvonen, *vodja izobraževanja kadrov na finskem ministrstvu za pravosodje*;

- *Nemčija:*

tožilec Rainer Hornung, *direktor nemške pravosodne akademije (DRA)*;

- *Latvija:*

Solvita Kalniņa-Caune, *izvršna direktorica latvijskega centra za izobraževanje v pravosodju (LTMC)*;

- *Nizozemska:*

Nathalie Glime, *višja vodja izobraževanj na mednarodnem oddelku nizozemskega centra za izobraževanje in študij v pravosodju (SSR)*;

- *Romunija:*

profesorica Otilia Stefania Pacurari, *strokovnjakinja za izobraževanje odraslih na romunskem nacionalnem sodnem institutu (NIM)*.

GLAVNI AVTORJI priročnika za izobraževanje so:

- tožilec Rainer Hornung, *direktor nemške pravosodne akademije (DRA)*;
- profesorica Otilia Stefania Pacurari, *strokovnjakinja za izobraževanje odraslih na romunskem nacionalnem sodnem institutu (NIM)*.

REVIZIJSKI ODBOR sta sestavljali:

- Nathalie Glime, *višja vodja izobraževanj na mednarodnem oddelku nizozemskega centra za izobraževanje in študij v pravosodju (SSR)*;
- Višnja Marinović, *vodja oddelka za evalvacijo in usposabljanje izvajalcev izobraževanj in mentorjev na hrvaški pravosodni akademiji*.

KOORDINATOR PRIROČNIKA ZA IZOBRAŽEVANJE

- profesorica Otilia Stefania Pacurari, *strokovnjakinja za izobraževanje odraslih na romunskem nacionalnem sodnem institutu (NIM)*.

POSEBNA ZAHVALA gre predstavnikom držav članic EJTN, ki so med postopkom priprave priročnika zagotavljali povratne informacije, in Benedetti Vermiglioni, koordinatorki izobraževanja EJTN.

GLOSAR³⁷

Akademski svet	Razumeti ga je treba v širšem smislu kot skupnost strokovnjakov in študentov v višjem in visokošolskem izobraževanju ter na področju raziskav.
Načrt	Program posameznega izobraževalnega dogodka/seminarja.
Kombinirano učenje	Kombinacija učenja znotraj institucij in spletnih izobraževalnih dogodkov v okviru programa izobraževanja.
Nadaljnje izobraževanje	Izobraževanje dejavnih sodnikov in dejavnih tožilcev (glej izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu).
Sodišče	Ne glede na poimenovanje (sodišče, svet, tribunal itd.) je to javni organ, ki razsoja pravne spore med strankami in tako zagotavlja pravico v civilnih in kazenskih zadevah ter zadevah javnega prava v državah članicah EJTN.
Učni načrt	Niz medsebojno povezanih izobraževalnih dogodkov za (bodoče) sodnike in/ali (bodoče) tožilce (glej program izobraževanja).
Začetno izobraževanje	Faza podiplomskega izobraževanja za bodoče sodnike in/ali tožilce.
Izobraževanje usposabljanje delovnem mestu	in na Glej nadaljnje izobraževanje.
Sodnik	Ne glede na način imenovanja/izvolitve in ne glede na poimenovanje (višji sodnik, sodnik, preiskovalni sodnik itd.) je to nosilec javne funkcije v pravosodju, ki prispeva k razsojanju pravice na sodišču.
Sodstvo	Ne glede na različne tradicije v državah z anglosaškim ali civilnim pravom je to sistem sodišč in državnega tožilstva v

³⁷ Zaradi različnih tradicij in raznolike terminologije, ki se uporablja na 35 institucijah, ki so članice mreže EJTN, te opredelitve pojmov niso nujno zavezujoče. Izbrane so bile zaradi enotnosti in ker imajo prednost funkcionalni opisi, pri čemer ni bil namen posegati v določen sistem in njegove tradicije.

zadevni državi članici EJTN.

Odvetnik	Izraz se razume v ožjem smislu kot strokovnjak, ki je pravni zagovornik (npr. odvetnik, zagovornik).
Nacionalna izobraževalna institucija	Ne glede na organizacijsko obliko (ministrstvo, organ javnega prava, fundacija itd.) in ne glede na poimenovanje (šola, akademija, institucija, fakulteta, center) je vsaka institucija države članice, namenjena izvajanju začetnega in/ali nadaljnjega izobraževanja za (bodoče) sodnike in/ali (bodoče) tožilce.
(Državni) tožilec	Ne glede na pravni status (javni uslužbenec, odvetnik itd.) in ne glede na kontradiktorni ali inkvizitorni sistem tožilstva je pravni zastopnik državne službe, ki preiskuje kazenske zadeve skupaj s policijo, sprejme odločitev o obtožbi in umaknitvi obtožbe ter predstavlja državo pri kazenski obravnavi.
Tožilstvo	Ne glede na poimenovanje in ne glede na organizacijsko obliko je nacionalni javni organ, odgovoren za preiskovanje in sodno preiganjanje kazenskih zadev.
Seminar	Izobraževalni seminar znotraj institucije.
Vodja posameznega izobraževanja	Vodja izobraževalnega seminarja, ki je zveza med gostiteljem/organizatorjem in udeleženci.
Izobraževalni seminar	Ne glede na obliko izvajanja znotraj institucije ali e-učenje je posamezni izobraževalni ukrep za določeno skupino udeležencev, ki so (bodoči) sodniki/tožilci (glej izobraževalni dogodek).
Izobraževalni dogodek	Glej izobraževalni seminar zgoraj.
Program izobraževanja	Glej učni načrt zgoraj.
Posamezno izobraževanje	Samostojen del izobraževalnega seminarja/dogodka.
Spletni seminar	Izobraževalni seminar v virtualnem (spletnem) okolju.

