

MANUALUL FORMATORULUI

- aspecte de etică și deontologie profesională -



Iulie 2005

- material realizat de ABA/CEELI, în cadrul programului de etică profesională a
magistraților finanțat de USAID
(Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională) -

Acest proiect a fost finanțat prin contractul de cooperare nr. 186-A-00-030010300 încheiat între Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) și Asociația Baroului American – Inițiativa Juridică pentru Europa Centrală și Eurasia (ABA/CEELI). Opiniile exprimate în lucrarea de față aparțin autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctul de vedere al USAID.

Mulțumiri:

Calde mulțumiri echipei CEELI/România care a contribuit la pregătirea și organizarea acestor seminarii: Luminița Nicolae, consilier juridic, Ruxandra Costache, consilier juridic, Genoveva Bolea, coordonator de programe, și Adina Edu, administrator financiar; moderatorilor care au condus aceste seminarii – domniile judecătorești Angela Hărăstășanu, Roxana Trif și Alexandru Vasiliu de la Curtea de Apel din Brașov, domnilor președinți ai curților de apel care au găzduit cu generozitate aceste seminarii și, în mod deosebit, participanților la aceste seminarii pentru contribuția extraordinară pe care și-au adus-o la dezvoltarea deontologiei profesionale a judecătorilor din România.

Madeleine Crohn
Director ABA CEELI România

CUPRINS

Prefață	3
I. ASPECTE INTRODUCTIVE	5
1. Câteva reguli privind organizarea și desfășurarea unui seminar	5
2. Rolul formatorului în cadrul acestor seminarii	6
3. Tehnica predării în echipă	17
II. METODE DE INSTRUIRE	23
1. <i>Reguli generale</i>	23
a) Alegerea metodei de învățare	23
b) Structurarea prezentării	23
c) Învățarea activă	25
d) Instruirea în opoziție cu predarea	27
2. <i>Metode de instruire</i>	30
a) Expunerea și demonstrația	30
b) <i>Brainstorming</i> și discuții în cadrul meselor rotunde	32
c) Metoda maieutică (întrebările ipotetice ca tehnică de predare)	35
d) Interpretarea pe roluri	40
e) Studii de caz și soluționarea problemelor. Analiza comparativă a metodei interpretării pe roluri și a studiului de caz	43
III. STUDII DE CAZ DIN DOMENIUL DEONTOLOGIEI PROFESIONALE A MAGISTRAȚILOR	49
a) Studiu de caz nr. 1	49
b) Studiu de caz nr. 2	51
c) Studiu de caz nr. 3	55
d) Studiu de caz nr. 4	56
e) Studiu de caz nr. 5	59
f) Studiu de caz nr. 6	59
g) Studiu de caz nr. 7	60
h) Studiu de caz nr. 8	60
i) Studiu de caz nr. 9	61
IV. EVALUAREA SEMINARULUI – CHESTIONARE	63
a) Considerații generale	63

b) Instrucțiuni de administrare a chestionarelor de evaluare	64
c) Autoevaluarea și perfecționarea formatorului	65
d) Formular de evaluare a formatorilor	69
e) Formulare de evaluare a participanților	70
V. BIBLIOGRAFIE	77

PREFAȚĂ

Implementarea Codului deontologic al magistraților a constituit, încă de la adoptarea sa de către Consiliul Superior al Magistraturii, în anul 2001, o prioritate majoră pentru cei care administrează justiția, precum și un capitol important al reformei în justiție, aceasta fiind cuprinsă în cadrul principalelor instrumente programatice ale Ministerului Justiției.

Plecând de la premisa că, pe viitor, magistrații români vor aprecia necesitatea aprofundării pregătirii în domeniul eticii profesionale, esențială pentru exercitarea funcției de judecător și procuror, unul din obiectivele programelor ABA/CEELI îl reprezintă întărirea capacității instituționale a corpului magistraților, astfel încât acesta să dispună de resurse umane și materiale proprii suficiente pentru continuarea implementării reglementărilor deontologice.

Lucrarea de față, ce se dorește a fi un ghid practic la îndemâna formatorilor, se adresează acelor magistrați care își propun ca, în colaborare cu Institutul Național al Magistraturii să participe, în calitate de formatori, la pregătirea continuă a judecătorilor și procurorilor.

Dorim să adresăm pe această cale mulțumiri: judecătorilor Angela Hărăstașanu, Roxana Trif, Alexandru Vasiliu (Curtea de Apel Brașov) și Florica Bejinaru (Tribunalul Mehedinți), pentru contribuția la elaborarea studiilor de caz, pe baza experienței de formatori în cadrul programului derulat de Comitetul Helsinki din Olanda; lui Jack Dougherty, voluntar în cadrul Corpului Păcii (Peace Corps), pentru descrierea uneia dintre metodele de predare; echipei ABA/CEELI pentru conceptul, traducerea și redactarea prezentei lucrări.

Luminița Nicolae

și

Ruxandra Costache

– ABA/CEELI România -

I. ASPECTE INTRODUCTIVE

1. CÂTEVA REGULI PRIVIND ORGANIZAREA ȘI DESFĂȘURAREA UNUI SEMINAR

1. Reguli privind pregătirea întâlnirii

- alegerea grupului țintă - acesta trebuie să aibă o compoziție omogenă privind pregătirea în domeniul abordat (pregătire teoretică și experiență);
- constituirea unui grup dintr-un număr relativ redus de persoane (10-15) pentru a permite o comunicare ușoară și participarea interactivă;
- dacă numărul participanților este mai mare, se vor organiza mai multe grupuri de lucru, care vor lucra separat și se vor reuni pentru dezbateri.

2. Pregătirea întâlnirii propriu-zise

- identificarea rezultatului așteptat al seminarului;
- stabilirea unei teme de actualitate;
- stabilirea mijloacelor prin care se poate atinge scopul seminarului;
- împărțirea timpului de lucru pe faze distincte ale întâlnirii;
- alegerea unui spațiu în care se va desfășura întâlnirea, spațiu care să permită o participare optimă;
- realizarea de mape de lucru pentru fiecare participant, cu documentele necesare și documentul pus în discuție, în vederea facilitării dialogului și pentru a fi siguri că, după seminar, participanții vor putea reflecta în continuare asupra tematicii și vor putea discuta cu ceilalți colegi din instanță;
- realizarea de ecusoane cu numele participanților.

3. Desfășurarea întâlnirii

- Prezentarea formatorului și a participanților. Aceasta trebuie făcută în condiții care să stabilească o atmosferă de încredere reciprocă, relaxată, dar care să permită în același timp și o

minimă cunoaștere a experienței anterioare și a gradului de interes pentru temă a fiecărui participant.

- Prezentarea tehnicilor și metodelor de instruire. Aceasta trebuie să fie de natură să implice în mod egal responsabil pe fiecare participant.
- În cadrul fiecărui grup se pot stabili responsabilități prin atribuirea de roluri care pot să determine discuții cu argumente pro și contra, care să stabilească o persoană responsabilă cu respectarea timpului de lucru alocat și, eventual, a unei persoane care să fie purtătorul de cuvânt al grupului la prezentarea concluziilor finale din plen.
- Pot exista și persoane care să observe modul în care se desfășoară dezbaterile în grup, contribuția fiecăruia, felul în care și-a susținut punctul de vedere.

4. Încheierea întâlnirii

- Formatorul trebuie să concluzioneze cu privire la fiecare participant, realizând o evaluare a participării sale raportat la scopul întâlnirii.
- Formatorul trebuie să realizeze o proprie evaluare privind modul de pregătire a întâlnirii, a desfășurării acesteia, identificând resursele pentru îmbunătățirea activității viitoare.

2. ROLUL FORMATORULUI

Pentru a descrie rolul formatorului într-un mod cât mai detaliat cu putință, este util să specificăm activitățile sau responsabilitățile asociate în mod obișnuit cu acesta – aspectele specifice rolului. Este, de asemenea, util să discutăm stilul sau abordarea acestuia cu privire la modul de desfășurare a acestor activități. Uneori este important să avem în vedere și aspectele teoretice – motivele care se află în spatele activităților și a modalităților în care acestea se desfășoară. În capitolul de față le vom explora pe amândouă. Vom începe cu stilul, de vreme ce acesta dă culoare la tot ceea ce facem atunci când ne asumăm rolul de formator.

Cei mai mulți dintre noi care țin cursuri de instruire adoptă un „stil de instruire” pe care l-am văzut folosit de către altcineva. De obicei, acest lucru se întâmplă deoarece admirăm abordarea utilizată de către acea persoană. Ocazional, stilul pe care îl adoptăm este rezultatul recunoașterii de către noi a „modului în care se fac lucrurile pe aici”. Uneori, când un anumit stil este singura modalitate prin care am văzut că se fac lucrurile, presupunem – și nu întotdeauna corect – că aceasta este modalitatea corectă.

Într-o oarecare măsură, credem că stilul, așa cum este el definit ca tehnică de prezentare, este irelevant: aproape tot ce facem este acceptabil atâta vreme cât îi ajută pe participanți să învețe sau, cel puțin, nu obstrucționează învățarea. Dar stilul se referă de asemenea și la ideile și convingerile care stau în spatele a ceea ce facem. Pot fi convingerile referitoare la rolul formatorului sau cele referitoare la modul cum învață adulții. Pot fi legate de aspecte privind autoritatea, controlul și

obediința. Pot avea legătură cu evaluarea inteligenței sau motivației unui anumit grup de participanți. (Pe parcursul acestui manual vom folosi alternativ termenii „participant” și „student”). Indiferent care sunt convingerile dumneavoastră, acestea vor afecta modul în care instruiți și pe acela în care învață participanții. În consecință, este important să fiți conștient de ideile și convingerile dumneavoastră pe care le aduceți în calitate de formator, pentru a ști de ce procedați astfel.

Stiluri stereotipe

Pentru a vă ajuta să vă structurați gândirea asupra stilului dumneavoastră de instruire, vă oferim o listă care conține mai multe stiluri stereotipe. Afirmațiile pe care le prezentăm pentru fiecare stil s-ar putea să nu fie complet corecte. Afirmațiile prezintă ipoteze și vă pot ajuta să conștientizați mai mult „motivele ascunse” din spatele fiecărui stil (sau a unei combinații de stiluri) pe care l-ați adoptat sau admirat.

Pedagogul: „Trebuie să luați notițe cu atenție, deoarece ulterior vă voi da un test.”

Stilul pedagogic implică faptul că scopul învățării este acela de a obține aprobarea formatorului și nu performanța ulterioară a studentului.

Actorul: „Fă participanții să râdă și ei vor pleca veseli”. Actorul confundă divertismentul cu instruirea.

Operatorul de cinema: „În acest film joacă vedete de renume. Dacă funcționează proiectorul, va fi o sesiune reușită.” Aici ideea ar putea fi mai degrabă aceea de a impresiona participanții decât de a-i ajuta să învețe.

Animatorul: „Încurajează-i și trimite-i la treabă.” Stilul animator face confuzie între emoție, care se disipează rapid, și motivație. Învățarea și performanța adulților depinde de înțelegerea și acceptarea motivelor de către participanți.

Formatorul de instrucție: „Spune-le despre ce ai de gând să le vorbești. Spune-le. Apoi, spune-le că le-ai vorbit.” Stilul formatorului de instrucție militară pornește de la premisa că participanții opun rezistență și nu vor să învețe de la bun început. O asemenea premisă aduce adesea mulțumirea de sine.

Desigur, unele din ipotezele prezentate pentru stilurile de mai sus pot fi exagerate și puțin nedrepte. Dar ideea este că ideile noastre, atunci când ținem un curs de instruire, afectează participanții și pot chiar să fie un obstacol pentru asimilarea cunoștințelor de către aceștia. Fără îndoială, toate aceste stiluri sunt, uneori, adecvate sesiunilor de instruire și pot de fapt să faciliteze învățarea. Depinde doar dacă ipotezele din spatele acestora sunt potrivite situației date.

Nu întâmplător, noi nu suntem nevinovați în această privință. De fapt, când nu suntem de acord cu un aspect de pregătire sau cu o anumită practică, descoperim de obicei câteva idei preconceptuate pasibile de a fi puse sub semnul întrebării. Dacă facem haz de ele, acest lucru ne va ajuta să ne păstrăm capul limpede referitor la ceea ce facem și de ce.

Ideile preconcepute

Adesea, ideile preconcepute referitoare la rolul formatorului și convingerile legate de modul în care învață adulții se nasc din experiența personală – fie în aula unei universități, fie într-un program de instruire – sau din studierea teoriilor clasice privind educația. Nu vom analiza și evalua aceste teorii. Vom spune doar că ideile noastre nu se bazează pe ele. Cercetările în laborator, efectuate asupra unor animale cu un intelect scăzut, au dus la formularea unora dintre cele mai cunoscute teorii clasice din domeniul educației. Probabil cercetările în habitatul natural sau studiile pe animale mai complexe ar fi redat un tablou diferit și mai exact. Cu toate acestea, în ce ne privește, învățarea la persoanele adulte pare să fie un fenomen mult mai complex decât sugerează unele dintre teoriile clasice. Noi credem că ideile noastre preconcepute referitoare la modul în care învață adulții - care constituie baza pentru funcția și practicile pe care vă recomandăm să le adoptați atunci când țineți un curs de instruire – sunt în concordanță cu ceea ce este în prezent cunoscut în legătură cu caracterul complex al învățării umane.

Ideile noastre preconcepute și practicile pe care le sugerăm în această parte a manualului se concentrează în jurul conceptelor de *andragogie*. Termenul andragogie face referire la un punct de vedere legat de facilitarea învățării pentru adulți, un punct de vedere care susține că rolul primordial al studentului este acela de a structura și folosi în practică informațiile și aptitudinile nou însușite. Malcolm S. Knowles, un teoretician de prim rang în domeniul educației și cadru didactic pentru adulți, a inventat termenul și a formulat teoria ce stă la baza acestuia.

Knowles a identificat cinci idei preconcepute referitoare la studenții adulți care, după părerea noastră, sunt fundamentale pentru un curs de instruire eficient.

1. Adulții sunt motivați să învețe pe măsură ce își dezvoltă anumite necesități și interese pe care le satisface învățarea. Prin urmare, necesitățile și interesele studenților adulți sunt punctul de pornire potrivit pentru structurarea activităților educative pentru adulți – reperele esențiale pentru pregătirea unei sesiuni de instruire.
2. Orientarea adulților spre învățare este determinată de viață sau de munca pe care o desfășoară. Prin urmare, cadrul adecvat pentru structurarea educației adulților trebuie să conste din situații de viață sau muncă și nu din subiecte academice sau teoretice.
3. Experiența este resursa cea mai bogată pentru educația adulților. De aceea, metodologia de bază pentru programele de educație pentru adulți implică participarea activă într-o serie planificată de experiențe, analiza acelor experiențe și punerea lor în aplicare în situații de viață sau de muncă.
4. Adulții simt nevoia stringentă de a se auto-direcționa. Prin urmare, rolul formatorului este mai degrabă acela de a se angaja împreună cu studenții într-un proces de cercetare, analiză și decizie decât să le transmită cunoștințe și apoi să testeze dacă aceștia le-au însușit.
5. Diferențele individuale între studenții adulți se accentuează o dată cu vârsta și experiența. De aceea, programele educative pentru adulți trebuie să țină cont în mod deosebit de diferențele de stil, timp, loc și ritm de învățare.

Probabil cea mai importantă concluzie la care am ajuns analizând și adoptând aceste idei preconcepute, este aceea că studentul adult este în primul rând răspunzător pentru cât și cum învață.

Noi, formatorii, nu avem puterea să implantăm idei sau să transferăm aptitudini direct studentului. Noi putem doar propune și îndruma. Responsabilitatea noastră primordială este aceea de a ne face datoria de a conduce procesul prin care învață adulții cât mai bine cu putință.

ROLUL FORMATORULUI

CARE ESTE ROLUL MEU CA FORMATOR?

- Acela de a ajuta participanții să atingă obiectivele de învățare.
- Acela de a implica participanții în procesul de învățare.
- Acela de a demonstra relevanța materialului.
- Acela de a avea grijă ca timpul și obiectivul sunt respectate.
- Acela de a trezi interesul participanților; entuziasm + pasiune = participanți interesați.
- Acela de a monitoriza înțelegerea.
- Acela de a asculta activ.
- Acela de a crea un cadru de învățare sănătos pentru adulți

Rolul formatorului – expunerea misiunii

Folosiți această pagină pentru a vă pregăti propria expunere a misiunii, așa cum o concepeți dumneavoastră.

Expunerea, alcătuită din una sau două fraze, trebuie să fie o expunere a acțiunilor pe care intenționați să le întreprindeți. O expunere a misiunii va fi de asemenea o expunere a „comportamentului”. Acțiunile dumneavoastră în calitate de formator trebuie să reflecte expunerea misiunii dumneavoastră.

Punctați câteva dintre aspectele cele mai importante pentru un formator din punctul dumneavoastră de vedere:

Expunerea misiunii mele ca formator:

Expunerea misiunii formatorului grupului mic:

Expunerea misiunii echipei de formatori:

SFATURI PRACTICE PENTRU FORMATORI

Pregătirea sălii înainte de sosirea participanților

Veniți devreme

_____ Întâlniți-vă cu coordonatorul centrului de conferințe, examinați programul de lucru al acestuia și aflați cum îl puteți găsi în caz de urgență în timpul seminarului.

Persoana de contact _____ **nr. de telefon** _____

Verificați dacă în sală:

_____ Instalația de aer condiționat/încălzire funcționează – sala este confortabilă;

_____ Scaunele și mesele sunt așezate corespunzător;

_____ Sala și mesele sunt curate;

_____ Cafeaua și apa sunt pregătite;

Verificați materialele pentru participanți

_____ Materialele de instruire sunt puse în ordine;

_____ Ecusoanele cu numele participanților sunt pregătite;

_____ Materialele de curs sunt distribuite;

Verificați echipamentul audio - video

- _____ Suportul de planșe este pregătit, împreună cu markerele;
- _____ Echipamentul este pus în priză și testat;
- _____ Focalizați imaginea (dacă se folosește retroproiector);
- _____ Testați sunetul din diferite puncte ale sălii;
- _____ Localizați întrerupătoarele în sală.

ELEMENTE CARE DETERMINĂ REUȘITA UNEI PREZENTĂRI

- Luptați împotriva emoțiilor
- „ Repetiția este mama perfecțiunii ”
- Nu există un înlocuitor pentru o pregătire temeinică
- O bună organizare vă ajută să vă concentrați
- Faceți o pauză, priviți înainte și inspirați adânc
- Însușiți-vă ideile seminarului
- Stabiliți și mențineți legătura cu participanții
- Fiți dumneavoastră însuși, fiți natural
- Faceți uz de umor

Spuneți anecdote, povestioare amuzante, dar țineți cont de faptul că:

- 1) Nu oricine poate spune o glumă,
 - 2) Aveți grijă, nu toată lumea râde de aceleași lucruri
- Folosiți o varietate de mijloace vizuale ajutătoare
 - Dați exemple din viața reală – povestiți o întâmplare
 - Diversificați-vă tehnicile de prezentare
 - Vorbiți liber grupului, nu citiți prezentarea

MICI SECRETE PENTRU DIMINUAREA EMOȚIILOR

1. Fiți organizat

Organizare = încredere, care are drept rezultat o prezentare focalizată

2. Repetați în gând

Cu „ochii minții”, imaginați-vă intrând în sală, făcând introducerea, prezentându-vă discursul cu încredere și entuziasm și părăsind sala cu convingerea că ați facilitat un curs de instruire extraordinar.

3. Exersați

Folosiți o oglindă sau rugați pe cineva să facă o apreciere critică a prezentării, ori înregistrați-o pe casetă video. Stați în picioare și imaginați-vă că în fața dumneavoastră se află participanții la un seminar.

4. Respirați

Ridicați-vă în picioare, relaxați-vă și respirați profund de câteva ori. Când aveți emoții, mușchii se contractă și s-ar putea să uitați să respirați.

5. Concentrați-vă asupra relaxării

Nu vă lăsați pradă tensiunii, gândiți-vă la relaxare. Repetați în sinea dumneavoastră „sunt relaxat” și inspirați adânc.

6. Eliberați-vă de tensiune

Încercați un exercițiu izometric, care va elibera tensiunea înmagazinată.

7. Mergeți prin sală

Mersul prin încăpere eliberează tensiunea din organism. Dacă vă mișcați natural, nu puteți gesticula prea mult.

8. Stabiliți contactul direct

Privind participanții în ochi, veți crea o legătură cu aceștia, iar prezentarea dumneavoastră va fi personală și amicală. Pe măsură ce stabiliți contactul direct cu participanții, veți fi mai puțin conștient de sine.

STABILITI O LEGĂTURĂ CU PARTICIPANȚII

Folosind o varietate de tehnici de prezentare, veți reuși să stabiliți legătura cu audiența, care vă va ajuta să transmiteți într-un mod mai eficient ideile care doriți să fie învățate. Aceste tehnici vă vor ajuta să creați o ambianță care să capteze atenția „elevilor” adulți.

Contactul direct:

- Priviți participanții în ochi
- Alegeți expresii ale feței cât mai prietenoase
- Plimbați-vă privirea prin sală

Ținuta și înfățișarea:

- Simțiți-vă și comportați-vă destins
- Îmbrăcați-vă potrivit ocaziei
- Răbdarea dumneavoastră va crea impresia că sunteți dornic să împărtășiți cunoștințele cu participanții
- Folosiți-vă mâinile într-un mod cât mai natural

Mimica:

- Vă ajută să transmiteți ideile
- Poate genera reacția pe care o doriți dumneavoastră de la participanți
- Gesturile comune:

Mișcări repezi ale mâinilor – ilustrează un domeniu vast

Mișcări verticale, sacadate – evidențiază ideile practice și împart o idee în mai multe subpuncte

Palmele spre exterior – înseamnă „stop” sau respingerea unei idei

Palmele în sus – invită la acceptare, deschiderea orizontului de gândire sau la participare

Încheietura mâinii întoarsă în sus – apropie participanții de dumneavoastră

Recomandări:

- Mimica trebuie să atragă atenția asupra ideii și nu a gestului în sine
- Variați utilizarea gesturilor. Abuzul de anumite gesturi le poate face să-și piardă efectul
- Sincronizați gesturile cu fraza sau cu cuvântul
- Alegeți-vă gesturile cu atenție – e mai bine să nu faceți nici un gest decât să faceți gestul nepotrivit
- Folosirea prea multor gesturi le diminuează valoarea – controlați-vă dacă este necesar
- Repetați utilizarea lor – mai ales dacă sunt noi pentru dumneavoastră

Limbajul corpului:

- Stabilește o legătură între dumneavoastră și participanți
- Atrage atenția participanților
- Angajează participanții
- Poate da ritm prezentării și schimba starea de spirit

Expresia feței:

- Poate crea starea de spirit dorită
- Dacă prezentatorul nu are inspirație, nici studentul nu va avea inspirație
- Trebuie să fie adecvată situației
- De obicei, prezentatorul nu este conștient de expresia feței sale
- Poate provoca amuzamentul participanților (pe seama prezentatorului) sau îi poate ofensa;
- Distrage atenția de la obiectivele prezentării

Tehnicile vocale:

Voce înaltă sau cu inflexiuni

- Vocea trebuie să fie naturală
- O voce mai înaltă decât vocea dumneavoastră normală este semn de tensiune sau nervozitate
- Vocea trebuie să fie variată, pentru a menține interesul publicului

Calitatea vocii:

- O voce nazală, subțire, severă, ascuțită sau sacadată poate fi dificil de suportat
- Practica vă va ajuta să o corectați sau controlați

Intensitatea vocii:

- Intensitatea și forța vocii depind de dimensiunile sălii și de participanți
- Toți trebuie să vă audă, dar nu trebuie să-i asurziiți
- Variați intensitatea vocii pentru a accentua ideile

Ritmul:

- Dacă vorbiți prea repede, vă veți pierde audiența imediat, deoarece aceasta nu va înțelege ceea ce spuneți
- Dacă „vă târâți picioarele”, vă veți pierde audiența datorită dezinteresului
- Variați ritmul și veți crea starea de spirit adecvată

Pauzele în vorbire:

- Pot atrage atenția asupra ideilor importante
- Trebuie folosite deliberat și nu prea des

Probleme vocale:

- „Îhh” – este folosit adesea când prezentatorul nu este familiarizat cu materialul. Exersați și veți reduce folosirea acestui cuvânt.
- Căderea vocii – unii prezentatori lasă fraza neterminată în final. Urmărirea prezentării de către participanți devine astfel aproape imposibilă. Încă o dată, aceasta este una dintre situațiile care vor fi corectate printr-o pregătire mai temeinică.
- Pronunția defectuoasă – distrage atenția și subminează încrederea în prezentator. Dacă audiența face eforturi pentru a înțelege ce spune prezentatorul, va pierde ideile pe care trebuie să le însușească din prezentare.

Fragmente din Effective Business Technical Presentations (Prezentări tehnice și de afaceri eficiente), G.L Morrissey & Thomas L. Secrest.

12 RECOMANDĂRI PRIVIND FOLOSIREA GRUPURILOR SAU SUBGRUPURILOR MICI

1. Numărul ideal de persoane dintr-un grup mic este între 4 și 6. Numărul minim este trei, iar numărul maxim este 8.

2. Definiți sarcinile în termeni foarte specifici. Distribuți sarcinile pe foi volante, scrieți-le pe tablă, pe o planșă sau afișați-le pe retroproiector.

3. Anunțați grupul cât timp are la dispoziție pentru fiecare sarcină. Dați indicații referitor la modul în care trebuie să-și administreze timpul pentru fiecare sarcină. Dacă timpul este scurt, e nevoie să stabiliți ordinea priorității sub-sarcinilor pentru grup.

4. Pentru a ajuta grupul să își stabilească timpul de lucru pentru sarcini de durată mai mare (30 de minute sau mai mult), cereți fiecărui grup să desemneze o persoană care se ocupă de cronometrare, pentru ca grupul să se încadreze în timp. Sau, anunțați din când în când cât timp a mai rămas.

5. Anunțați grupul de la început dacă doriți ca la sfârșit acesta să facă o prezentare. Grupul trebuie să-și aleagă un purtător de cuvânt. Dacă nu trebuie să facă o prezentare la sfârșit, anunțați acest lucru, pentru a nu se irosi timp pentru pregătirea acesteia.

6. Desemnați diferitele grupuri pentru sub-sarcini. Faceți în așa fel încât primul grup să nu eclipseze celelalte grupuri. Fiecare grup va trebui implicat într-un mod pozitiv. Toată lumea are posibilitatea să „strălucească”.

7. Dacă este necesar un rezumat vizual, puneți la dispoziția fiecărui grup un suport de planșe sau câteva coli de hârtie. De asemenea, distribuți carioca, astfel încât toate grupurile să poată vedea notițele.

8. Dacă sunt stabilite sarcini de lectură, limitați timpul la 10-15 minute. De vreme ce oamenii citesc cu viteză diferită, riscați să irosiți mult timp. Dacă trimiteți anumite materiale în avans, este recomandabil să aveți câteva copii în plus pentru acei care au uitat să-și aducă exemplarul de acasă.

9. Dacă sesiunile se desfășoară pe durata întregii zile, timp de mai multe zile, este bine să îi așezați pe participanți în poziții diferite. E de dorit să aveți scaune mobile. În funcție de mărimea grupului și durata instruirii, dați în felul acesta posibilitatea fiecărui membru al grupului să lucreze cu ceilalți membri cel puțin o dată.

10. Acolo unde este posibil, aranjați sala și participanții în așa fel încât să se poată alcătui subgrupuri instantaneu, pentru a nu se irosi timp și energie. Mesele rotunde sunt mai adecvate pentru discuții de grup, deoarece participanții se pot vedea unii pe ceilalți și nimeni nu trebuie să se așeze în capul mesei.

11. Formatorul trebuie să monitorizeze și să asculte discuția, însă să nu participe la aceasta. Totuși, dacă discuția deviază de la subiect, sau dacă participanții nu au înțeles sarcina ce li s-a încredințat, e bine ca acesta să ofere sugestii. Dacă i se cere sfatul, e de dorit ca formatorul să adreseze întrebarea membrilor grupului, pentru ca aceștia să ajungă la un răspuns, în loc să răspundă

în locul lor. Formatorul poate nota observațiile și ideile pertinente pentru rezumat sau pentru discutarea concluziilor.

12. Concluziile trebuie să fie concise și simple. Dacă grupurile au fost structurate, instruite și formate corect, participanții ar trebui să fi tras deja propriile concluzii și nu va fi nevoie să prelungiți exercițiul. Dacă subgrupurile au atins obiectivele de învățare, ar putea fi util un rezumat pentru întregul grup.

Idei preluate din lucrarea 12 Guidelines on Using Subgroups (12 recomandări referitoare la utilizarea subgrupurilor), Training House, Inc., 1989

MODALITATEA DE A DETERMINA UN GRUP MIC SĂ LUCREZE EFICIENT

Regula 1: Exprimați-vă foarte clar atunci când dați instrucțiuni pentru o anumită sarcină grupurilor mici.

Pentru a da instrucțiuni eficiente pentru rezolvarea unei sarcini, este nevoie de precizie și atenție. Pentru a da instrucțiuni, se recomandă următoarea procedură alcătuită din patru etape:

Etapa 1: Prezentați sarcina oferind o argumentare/motivație. Explicați, din punctul de vedere al participanților la instruire, de ce cunoștințele pe care urmează să le însușească ar putea fi importante pentru ei. Argumentarea/motivația, i-ar putea ajuta pe participanți să se pregătească de lucru.

Etapa 2: Explicați sarcina. Descrieți activitatea la care vor participa cursanții pentru a atinge obiectivul de învățare care a fost explicat în argumentare/motivație. Descrierea sarcinii le spune acestora ce urmează să facă.

Etapa 3: Specificați contextul. Aceste informații le explică în mod specific cursanților în ce mod urmează să îndeplinească sarcina.

Etapa 4: Explicați ce rapoarte urmează să fie prezentate. După activitatea pe subgrupuri sau individuală, cursanților li se cere adesea să prezinte rezultatele muncii lor întregului grup.

Regula 2: Lucrați cu grupuri mici de 3 – 8 persoane.

Formatorul poate să facă repartizarea cursanților pe grupuri pentru a asigura un anumit amestec, poate lăsa cursanții să aleagă în ce grup vor să fie sau poate amesteca grupurile în mod aleatoriu. Indiferent de criteriul folosit pentru formarea grupurilor, aveți grijă să explicați pe care dintre ele le-ați folosit.

Regula 3: Acordați un interval de timp corespunzător grupurilor mici pentru îndeplinirea sarcinii.

Trebuie să fie suficient timp pentru discuții, deliberări și decizii dar, în același timp, îndemnați-i pe participanți să-și administreze timpul în mod eficient.

Regula 4: Monitorizați grupurile mici în mod discret.

Formatorul trebuie să urmărească activitatea grupurilor, fără a interveni, pentru a se asigura că participanții au înțeles sarcina, că nu au probleme sau că nu s-au încurcat fără speranță în altă conversație sau dispută.

Regula 5: Țineți evidența timpului.

Anunțați grupurile periodic cât timp mai au la dispoziție și dați un avertisment cu cinci minute înainte de încheierea discuțiilor.

Regula 6: Faceți-vă un plan pentru a administra rapoartele grupurilor mici către grupul mare.

Cele de mai jos sunt rapoarte specifice grupurilor mici:

a. Model de raport pentru subgrupuri folosit atunci când grupurilor li s-a cerut să întocmească același tip de listă. “Ia să vedem câte două calități pe care le-a identificat fiecare subgrup.”

b. Raport complet plus adăugiri: folosit atunci când subgrupurilor li s-au dat sarcini diferite. “Grupul 1 – să ne spună ce a descoperit sau elaborat.” După prezentarea raportului, li se cere celorlaltor grupuri să vină cu completări la informațiile ce au fost furnizate.

c. Prezentări cu caracter formal: sunt cele mai eficiente atunci când grupurilor li s-au dat sarcini diferite sau când li s-a cerut să abordeze puțin diferit unul dintre aspectele aceleiași sarcini. Fiecare grup va face o prezentare completă a ideilor puse în discuție.

d. Votarea: utilizată atunci când rezultatul final este un răspuns unic.

Regula 7: Utilizați aptitudinile de facilitare pentru a conduce discuția și procesul de învățare pe parcursul efectuării sarcinii și prezentării rapoartelor de către grupuri.

- a. Întrebări*
- b. Parafrizare*
- c. Rezumat*
- d. Stimularea*

3. TEHNICA PREDĂRII ÎN ECHIPĂ

Instruirea în echipă poate avea o contribuție inestimabilă la eficiența seminariilor și conferințelor. Activitățile pe grupuri – bazate pe principiile educației pentru adulți și care utilizează metodele experimentale de instruire – pun o mare responsabilitate pe umerii formatorului /moderatorului. Instruirea în echipă poate împărți această responsabilitate între două persoane. În acest articol vom defini instruirea în echipă, vom sublinia avantajele și dezavantajele acestuia și vom include un ghid pe care formatorii care lucrează în echipă îl pot utiliza pentru ca activitatea lor împreună să fie mai productivă.

INSTRUIREA ÎN ECHIPĂ... CE ÎNSEAMNĂ ACEASTA?

Instruirea în echipă are loc atunci când formatorii (de obicei doi, uneori mai mulți) lucrează împreună pentru a elabora și conduce o sesiune de instruire. Aceasta implică mult mai multe aspecte decât faptul că formatorii lucrează pe rând; implică doi formatori care își folosesc aptitudinile, expertiza și experiența pentru a elabora, planifica și conduce împreună o sesiune sau un program de instruire. Efectul sinergetic al instruirii în echipă are în general rezultate mai bune decât dacă fiecare din cei doi formatori ar fi lucrat separat.

Formatorii lucrează în echipă pentru a pregăti sesiunea de instruire, combinându-și ideile referitoare la ceea ce doresc să realizeze și la metodele de instruire cele mai potrivite de a fi utilizate. O dată ce sesiunea este pregătită, formatorii colaboratori planifică apoi cine va prelua conducerea în prezentarea diferitelor părți ale sesiunii.

Instruirea în echipă, așa cum o descriem aici, nu implică nici o diferență de statut sau de nivel al aptitudinilor între cei doi formatori. Pot fi diferențe privind nivelul aptitudinilor și acestea trebuie avute în vedere când se determină ce va face fiecare formator. Cu toate acestea, instruirea în echipă nu trebuie să se bazeze pe o schemă „formator superior/inferior”.

AVANTAJELE INSTRUIRII ÎN ECHIPĂ

1. Instruirea în echipă diminuează sarcina pusă pe umerii fiecăruia dintre formatori. Preluarea conducerii în privința responsabilităților înseamnă că un formator are răspunderea de a conduce grupul pe parcursul unei anumite părți a sesiunii. În timp ce formatorul – lider își asumă responsabilitatea majoră, formatorul-colaborator poate oferi asistență în următoarele moduri:

- Asistă formatorul-lider la desfășurarea sesiunii;
- Urmărește îndeaproape procesul pentru a estima în ce măsură sesiunea atinge obiectivele generale de învățare;
- Aduagă idei relevante pentru a intensifica discuția;
- Intervine pentru a clarifica anumite aspecte (într-un mod care să nu perturbe desfășurarea sesiunii);
- Urmărește sarcinile grupurilor;
- Oferă asistență pentru a răspunde necesităților și solicitărilor participanților;
- Pune întrebări pe care formatorul-lider s-ar putea să le fi trecut cu vederea.

În mod obișnuit, responsabilitatea majoră trece de la un formator la celălalt pe parcursul unui seminar. Aceasta este o modalitate potrivită de a stabili statutul de egalitate al celor doi formatori în fața grupului.

2. Instruirea în echipă sporește calitatea interacțiunii dintre formatori și participanți. Multe dintre intervențiile formatorului prezentate ca sarcini ale formatorului-colaborator pot fi îndeplinite numai de către formatorul-lider. Totuși, conducerea unei sesiuni de instruire îl plasează pe un formator în fața grupului și acesta trebuie să se concentreze asupra mai multor lucruri deodată.

Astfel, formatorului-lider îi poate scăpa o idee relevantă sau o întrebare de testare care ar putea avea rezultate bune sau acesta ar putea să nu observe un participant timid care încearcă să intre în discuție și are nevoie de încurajare. Formatorul-colaborator se află în poziția optimă pentru a face aceste intervenții, deoarece acesta urmărește sesiunea din alt punct de vedere și este scutit de responsabilitatea pe care o are formatorul-lider. Când doi formatori lucrează bine împreună, schimbul de roluri, cronometrarea și ritmul intervențiilor lor se realizează cu ușurință și trec aproape neobservate de către participanți.

3. Instruirea în echipă sporește prestigiul formatorului în fața participanților. Acesta este un aspect important mai ales în instruirea experimentală care, spre deosebire de instruirea tradițională, se bazează pe formatori care realizează învățarea facilitând și lucrând îndeaproape cu indivizi sau grupuri mici.

4. Instruirea în echipă face posibilă împărțirea muncii și reducerea oboselei și epuizării.

5. Instruirea în echipă asigură o diversitate stimulativă pentru participanți, deoarece este mai ușor să te plictisești când lucrezi doar cu un formator.

6. Instruirea în echipă asigură o modalitate mai rapidă de sporire a calității unei sesiuni de instruire. Ambii formatori analizează, evaluează și caută modalități de a instrui mai bine data viitoare.

7. Instruirea în echipă le permite formatorilor colaboratori să facă o analiză a sesiunilor împreună și chiar să-și „verse năduful” provocat de probleme de pregătire sau de participanți dificili.

8. Instruirea în echipă permite în general o abordare sinergetică de echipă pentru a crea un produs extrem de complex. Două capete sunt adesea mai bune decât unul singur atunci când pregătesc o sesiune de instruire experimentală, menită să schimbe comportamentul participanților și să îmbunătățească aptitudinile.

DEZAVANTAJELE INSTRUIRII ÎN ECHIPĂ

Pe de altă parte, instruirea în echipă are unele dezavantaje:

1. În general, e nevoie de mai mult timp pentru planificarea și analizarea sesiunilor.

2. Poate să provoace confuzie în rândul participanților dacă formatorii au perspective considerabil diferite asupra subiectului supus discuției. Acest lucru e valabil mai ales în cazul în care formatorii nu cunosc diferențele dintre ei.

3. Formatorii pot avea ritmuri diferite în ceea ce privește sincronizarea și ritmarea intervențiilor. Acest lucru poate duce la tensiuni între formatori și poate provoca anumite „fricțiuni” pe parcursul sesiunilor de instruire.

4. Instruirea în echipă poate avea drept rezultat un număr prea mare de intervenții ale formatorilor. Cei doi formatori se pot trezi concurând deschis pentru a câștiga timp sau adăugând idei la intervenția celuilalt.

5. Formatorii pot avea puncte forte și puncte slabe similare. În acest caz, ambii s-ar putea să îndeplinească (sau să evite să îndeplinească) anumite sarcini de instruire, și la ambii le poate scăpa același aspect pe durata instruirii.

6. Formatorii colaboratori se pot confrunta cu restricții datorate lipsei de timp care împiedică efectuarea unei analize adecvate. S-ar putea ca aceștia să fie presați de timp și să folosească timpul pentru a avansa în conformitate cu planul de instruire sau l-ar putea modifica pentru a atinge scopurile seminarului. Restricțiile de timp pot îngreuna comunicarea între formatori, pentru ca aceștia să-și spună opiniile unul altuia și să mențină o relație de lucru calitativă.

Cele mai multe dintre aceste consecințe negative apar deoarece echipa de instruire nu lucrează bine împreună. Multe aspecte pot fi „remediate” dacă formatorii găsesc timp să-și definească relația de lucru și fac eforturi pentru a o menține. Desigur, este adevărat că unii formatori nu ar trebui să lucreze împreună. Pornind de la premisa că nu așa stau lucrurile, recomandările ce urmează oferă o structură pe care o poate utiliza o echipă pentru a clădi și întreține o relație eficientă pentru instruirea în echipă.

PREGĂTIREA UNEI INSTRUIRI ÎN ECHIPĂ

Comunicarea eficientă înaintea unui seminar poate elimina multe dintre problemele asociate cu instruirea în echipă. Iată câteva recomandări pentru discuția pe care formatorii colaboratori ar trebui să o poarte înainte de a începe să lucreze împreună:

1. Fiți explicit atunci când comunicați cum ați dori dumneavoastră să pregătiți un seminar – sau informați-vă și integrați un model dacă prezentați un seminar care a fost pregătit anterior.

2. Cădeți de acord asupra modului în care veți lucra împreună pe parcursul perioadei de pregătire a seminarului respectiv. Specificați cine va prelua responsabilitatea majoră pentru pregătirea anumitor părți ale seminarului.

3. Discutați și comunicați orice fel de informații sau așteptări pe care le aveți în legătură cu grupul participant.

4. Decideți care vor fi rolurile fiecăruia în prima sau a doua zi a seminarului de instruire.

5. Identificați orice aspecte specifice asupra cărora doriți să aflați păreri în prima sau a doua zi a seminarului de instruire.

6. Decideți unde se va afla formatorul-colaborator în timp ce formatorul-lider se află în fața grupului.

7. Conveniți asupra modului în care puteți interveni în privința aspectelor legate de timp.

8. Stabiliți ora întâlnirilor zilnice.

9. Decideți în ce mod veți aborda, ca echipă, aspectele ce urmează:

- Participanții care vorbesc prea mult sau care nu vorbesc deloc;
- Cei care întârzie;
- Situațiile în care un formator lipsește sau face o eroare de planificare;

- Intervențiile formatorului-colaborator (când, cum etc.);
- Problemele de planificare care apar pe parcursul sesiunii;
- Dezacordurile dintre formatori în fața grupului; și
- Timpul pe care anticipați să-l petreceți în fiecare seară pentru pregătirea zilei următoare.

SESIUNILE DE ANALIZĂ

Ar trebui să țineți sesiuni informale de analiză cel puțin o dată pe zi, pentru a verifica progresele pe care le-ați făcut.

Formatorii colaboratori trebuie să organizeze o sesiune de analiză la sfârșitul seminarului pentru a revizui faptele. Iată câteva dintre aspectele care ar putea fi abordate pe parcursul acestei analize finale:

- Discutați măsura în care ați atins scopurile seminarului;
- Identificați și faceți un rezumat al tuturor problemelor generale de pregătire a instruirii care au apărut pe parcursul seminarului;
- Comunicați părerea generală pe care o aveți unul despre celălalt;
- Comunicați cum considerați că ați lucrat în echipă pe durata seminarului. Adăugați la această discuție orice credeți că veți continua să faceți la fel data viitoare când lucrați împreună și ce credeți că ați face diferit;
- Discutați ce ați învățat dumneavoastră personal și profesional din prezentarea seminarului;
- Comunicați orice sugestii pe care le aveți unul pentru celălalt referitoare la dezvoltarea profesională.

II. METODE DE INSTRUIRE

1. REGULI GENERALE

a. Alegerea metodei de învățare

Unii oameni învață cel mai bine când citesc informațiile (cum ar fi o carte); alții învață cel mai bine când ascultă informațiile (cum ar fi o prelegere); unii învață ascultând și văzând (casete video, filme sau televizor); și cei mai mulți învață făcând.

Învățarea prin practică include sentimente, gesturi și adesea simulează realitatea.

Prin urmare, studiile de caz, simulările și practicarea aptitudinilor sunt metode de învățare extrem de eficiente.

De vreme ce oamenii învață în feluri diferite, trebuie folosită o varietate mare de metode de instruire în cadrul fiecărui curs. Învățarea va fi mai eficientă dacă participanții nu se plictisesc. Pentru a ne asigura că majoritatea participanților primește și reține volumul maxim de informații posibil pe durata unei sesiuni de instruire, este cel mai bine să includem o combinație de metode de instruire în fiecare curs elaborat.

Atunci când determinăm pe care dintre metodele de instruire le utilizăm într-un curs, trebuie să ținem seama de următorii factori:

- Numărul persoanelor care urmează a fi instruite;
- Posibilitatea participanților de a lipsi de la serviciu pentru a lua parte la instruire;
- Experiența și cunoștințele anterioare ale participanților;
- Rezultatele anticipate ale instruirii (aptitudini, cunoștințe și/sau atitudini);
- Nevoia participanților de a interacționa cu alte persoane pentru a face schimb de idei și pentru a-și exersa aptitudinile.

b. Structurarea prezentării

Tema specifică

Care este tema de discuție? Reduceți un subiect amplu la o temă specifică de discuție.

Introducerea

Ce anecdote și modalități de a „sparge gheața” veți folosi?

Obiectivele

Care este scopul sesiunii dumneavoastră de instruire?

Ce încercați să realizați?

Ideile mesajului

Câte idei veți scoate în evidență și care sunt acelea?

Care sunt tehnicile și metodele optime pe care le folosiți pentru fiecare dintre acestea?

Ce mijloace vizuale ajutătoare veți utiliza?

Rezumatul

Care sunt cele mai importante idei care trebuie recapitulate?

Ce tehnici puteți folosi pentru a recapitula ideile?

Încheierea

Ce analogii, povestiri sau citate puteți folosi pentru a încheia sesiunea de instruire?

Modalitatea de a face prezentările mai interactive

1. Cele ce urmează sunt câteva idei referitoare la modul în care formatorii pot spori gradul de asimilare a cunoștințelor făcându-și prezentările mai interactive.

2. Nu faceți o prezentare de mai mult de 20-30 de minute fără a le cere participanților să facă ceva mai activ decât să asculte.

3. Puneți întrebări grupului. Ajutați grupul să răspundă la întrebare în loc să răspundeți dumneavoastră în locul său.

4. Aduceți teme de discuție în prezentare. Alegeți o idee importantă care trebuie însușită și cereți părerea grupului. Cereți unei părți a grupului să o analizeze dintr-un anumit punct de vedere și altei părți să o analizeze din punctul de vedere opus. Facilitați comunicarea între participanți prezentându-le reciproc punctele de vedere. Puteți să vă dați și dumneavoastră părerea.

5. Dați probleme spre rezolvare. Cereți participanților să lucreze individual asupra problemelor. Apoi cereți răspunsuri. Ascultați mai multe. Adăugați părerea dumneavoastră la cele ale grupului.

6. Nu prezentați informații sub formă de prelegere. Ocazional, dați participanților materiale scurte (una, două sau trei pagini) să citească și apoi discutați-le.

7. Cereți participanților să se întoarcă spre persoană de lângă ei și să reflecte asupra unei probleme sau aspect. Apoi, solicitați mai multe răspunsuri. Adăugați părerea dumneavoastră la cele ale grupului.

8. Folosiți grupuri mici pentru a elabora o abordare a unei probleme, apoi cereți-le să raporteze reciproc. Facilitați discuția. Aveți grijă ca ideile care trebuie învățate să iasă la suprafață, dar folosiți opiniile lor precum și pe ale dumneavoastră.

9. Puneți întrebări participanților, extrageți idei din ele și lăsați ca acestea să fie conținutul de bază al prezentării dumneavoastră.

SFATURI

- Încetați să solicitați opinii
- Rezumați frecvent
- Folosiți exemple concrete
- Faceți uz de umor
- Puneți întrebări.

c. Învățarea activă

Orice proces de învățare este activ

Știința cognitivă contemporană a confirmat teoria filosofilor din trecut, precum Immanuel Kant, care susțineau că învățarea este activă și nu pasivă. Aceasta înseamnă că mintea noastră creează imagini coerente dintr-un amestec de impresii care ne-ar copleși dacă nu le-am sorta și condensa și dacă nu am transforma ceea ce trăim în noțiuni care au sens pentru noi. (De exemplu, într-o conversație, suntem atenți la anumite subiecte, pe când pe altele le ignorăm).

Unele procese de învățare sunt mai active decât altele

Comparați situația în care, ajuns într-un oraș necunoscut, sunteți luat de la aeroport cu mașina și condus la hotelul unde locuiți cu situația în care vi se pune la dispoziție o mașină închiriată și o hartă pentru a ajunge la destinație de unul singur. În care dintre cele două situații aveți mai multe șanse de a reține drumul spre aeroport când părăsiți orașul? Pentru a învăța ceva care să rămână bine întipărit în memorie este nevoie de implicarea activă a celui care învață – e nevoie de a dezlega enigme sau de a încerca să le înțelegem logic.

Cu cât învățarea este mai activă, cu atât va fi mai eficientă

Modul în care studenții învață va avea impact direct asupra a ceea ce învață și cât de bine învață aceștia. Scopul învățării active nu este memorizarea, ci performanțele sporite în arena lumii reale. Aceasta înseamnă că învățarea pune accentul pe transferul de cunoștințe, nu doar pe însușirea

de cunoștințe în scopul testării. Pentru a realiza acest lucru, este nevoie de atenție nu numai față de conținutul învățării ci și față de procesul în sine.

Pași spre învățarea activă

În calitate de dascăl sau lider, rolul dumneavoastră este unul indirect. Aceasta înseamnă că dumneavoastră puteți crea un climat care să-i ajute pe alții să învețe, dar nu puteți învăța în locul lor. Misiunea dumneavoastră va fi mai ușoară dacă aveți în vedere următoarele:

1. *Aflați ce este în mintea participanților.* De vreme ce așteptările sunt cele care filtrează informațiile, puteți îndruma și stimula învățarea întrebând chiar de la început care sunt țelurile, preocupările și așteptările studenților. Unele dintre răspunsurile lor s-ar putea să vă uimească.

2. *Explicați scopurile și regulile.* Faceți conexiunea dintre pregătire și aplicarea acesteia în practică cât mai clar cu putință. Colegii dumneavoastră trebuie să înțeleagă ce le-ați pregătit și de ce ați ales această cale de a împărtăși cu ei ceea ce ați învățat dumneavoastră. De asemenea, ei trebuie să știe dacă doriți să participe toți, cum vor fi apreciați în cadrul discuției, cum să-și susțină opiniile și așa mai departe. Deoarece acest proces este extrem de important, va trebui să fiți foarte sincer referitor la ce anume implică procesul.

3. *Pregătiți exerciții care pun accentul pe participare activă.* Ascultarea pasivă și luarea de notițe au drept rezultat însușirea de mai puține cunoștințe și într-un mod diferit de către participanți față de angajarea activă prin intermediul întrebărilor, dialogului și rezolvarea de probleme cu final deschis. Cereți-le participanților să facă lucruri care conduc la descoperiri personale (ca cea din exemplul cu aeroportul).

4. *Exprimați-vă părerile în mod frecvent.* Cu cât sunt mai active exercițiile, cu atât este mai important să vă exprimați părerile față de participanți – pentru ca aceștia să își poată evalua progresele într-un domeniu care poate fi necunoscut pentru ei. De asemenea, trebuie să le cereți părerea participanților asupra sesiunii de instruire – care sunt punctele forte, punctele slabe ale acesteia și care sunt ariile care ar putea fi îmbunătățite.

Implicații asupra managementului

Ce lecții de management oferă învățarea activă? Într-un exercițiu de studiu de caz, moderatorul discuției cedează din autoritate în favoarea participanților, în baza teoriei că un grup în general va observa mai multe lucruri și va înțelege mai bine decât un singur individ. Accentul se pune pe găsirea de soluții noi, creative, cu ajutorul tuturor.

Același lucru este valabil și pentru stilurile de management care pun accentul pe munca în echipă. În managementul colectiv, veți invita în mod deliberat colegii de echipă în sfera dumneavoastră de autoritate să-și “dezlănțuie” potențialul. Listele de mai jos prezintă anumite paralelisme între învățarea activă și managementul de echipă:

Învățarea

Activă	Pasivă
- bazată pe inducție, descoperire	- memorizare
- activitate pe grupuri	- individuală
- implică asumarea unor riscuri	- mai lipsită de riscuri
- procesul este important	- pune accentul pe rezultate
- evaluarea se face continuu	- apreciere însumată
- soluții neașteptate	- soluții anticipate

d. Instruirea în opoziție cu predarea

Considerăm că pentru a traduce ipotezele andragogiei în fapt este necesar să se adopte mai degrabă rolul de formator decât cel de dascăl. Distincția este una mai profundă decât la nivel semantic.

Iată în ce constă diferența! În mod tradițional, dascălul controlează procesul și conținutul învățării prin definirea situațiilor și procedeelelor, precum și prin precizarea a ceea ce este corect și ce este greșit. S-ar putea să aveți experiența de predare în cazul cursurilor intensive de limbi străine, instruirii programatice, cursurilor de conducere auto etc. Formatorul, pe de o parte, definește procesul prin care are loc învățarea, dar nu decide unilateral ce e greșit, corect sau relevant. Studenții sunt încurajați să își folosească propriul discernământ și capacitățile de decizie.

Caracteristicile formatorului

Atunci când îndepliniți funcția de formator, sunteți lider și nu dictator. Aveți responsabilitatea de a lua hotărâri și de a oferi îndrumare, precum și de a fi o sursă de învățare pentru participanți. Chiar dacă dumneavoastră v-ați putea considera autoritatea supremă în domeniu, rămâne totuși la latitudinea participanților să determine dacă ideile prezentate în cadrul sesiunii trebuie încorporate în activitatea sau viața lor personală sau nu. Totuși, nu porniți de la premisa că instruirea este un proces pasiv, relaxat și care se desfășoară la întâmplare. Dumneavoastră sunteți facilitatorul, catalizatorul pentru învățarea participanților; dumneavoastră o faceți posibilă desfășurând acele activități pe care le necesită procesul de învățare.

	PREDAREA	INSTRUIREA
Filozofia care stă la bază	Cunoștințele sunt transferate de la profesor la elev; Organizațiile se consolidează prin intermediul progreselor tehnice; Orientată spre educator.	Cunoștințele sunt descoperite prin intermediul investigării reciproce a problemelor și aspectelor; Organizațiile se consolidează prin dezvoltarea resurselor și a

		capacităților de auto-orientare a participanților; Orientată spre student.
Evaluarea necesităților și rezultatelor educației	Privește numai comportamentul care poate fi urmărit și măsurat	Privește atât atitudinile, cât și comportamentul
Obiectivele învățării	De obicei insistă asupra obiectivelor comportamentale măsurabile și exacte; Pune accentul pe însușirea de cunoștințe.	Adaptează gradul de precizie al obiectivelor la sarcini sau la aptitudinile care sunt însușite; Pune accentul pe capacitățile interpersonale și cele de auto-orientare.
Conținutul	Folosită adesea pentru însușirea de cunoștințe și aptitudini tehnice; aptitudini psihomotorii; limbi străine; matematică; științe.	Potrivită pentru aptitudini interpersonale și tehnice care necesită un anumit nivel de analiză și discernământ; aptitudini manageriale; arte și științe umaniste.
Metodele de învățare	Tinde să fie orientată către materie atunci când structurează conținutul și mecanică atunci când alege metodele instructive; Folosește învățarea programată, lectura, audio-video.	Tinde să orienteze structura conținutului spre student, problemă și situație; Folosește metodele de învățare prin descoperire.

Predarea în opoziție cu instruirea

Cinci activități sunt implicate în desfășurarea unei sesiuni de instruire:

1. Stabilirea și menținerea unui climat de învățare;
2. Susținerea prezentărilor;
3. Acordarea de instrucțiuni;
4. Monitorizarea sarcinilor de grup și individuale;
5. Conducerea procesului de raportare.

Una dintre responsabilitățile majore ale formatorului este aceea de a conduce procesul prin care are loc învățarea. Acest lucru este foarte diferit de controlul asupra conținutului sesiunii sau controlul asupra participanților. Nu credem că noi – sau dumneavoastră – suntem unici deținători ai înțelepciunii. Noi putem funcționa ca sursă, ca persoane care dețin un volum mare de informații utile, dar la fel pot funcționa și participanții. Formatorul versat recunoaște acest lucru și doar ghidează procesul prin care participanții fac schimb de informații și învață din activitățile pregătite pentru sesiunea de instruire.

Siguranța de sine și competența

În calitate de formator, este extrem de important atât pentru dumneavoastră cât și pentru participanți să dați dovadă de siguranță de sine și competență. Înainte ca participanții să treacă la treabă, ei trebuie să simtă că dumneavoastră știți exact ce aveți de făcut. Evident, o asemenea recunoaștere face ca lucrurile să fie mult mai plăcute și pentru dumneavoastră.

Dacă sunteți un formator nou, mare parte din siguranța dumneavoastră va veni din buna cunoaștere a subiectului și o temeinică pregătire a sesiunii. Din acest motiv, vă sugerăm să investiți timp pentru a vă familiariza în detaliu cu programul de instruire pe care îl veți desfășura. Atunci când pregătiți sesiunea, acordați atenție logicii conținutului și logicii emoționale. Ambele trebuie să fie prezente în cadrul oricărei sesiuni de instruire pentru a obține eficiență maximă în ceea ce privește însușirea și aplicarea cunoștințelor învățate de către participanți. Încercați să înțelegeți de ce fiecare lucru este acolo unde este. Când studiați structura sesiunii, puneți-vă întrebarea “De ce au procedat autorii astfel?” Acest proces vă va ajuta să vă simțiți sigur pe sine și competent atunci când conduceți o sesiune de instruire.

Aveți în vedere necesitățile de învățare ale participanților, procesele lor de învățare și ceea ce învață. Faceți ajustări, după cum e necesar, în ceea ce privește timpul pe care îl necesită diferite părți ale programului. Dacă descoperiți că într-o prezentare aveți mai multe de spus, atunci spuneți tot ce aveți de spus.

În cele mai multe programe de instruire sunt indicate limite de timp precise pentru fiecare exercițiu, dar acestea sunt orientative, nu obligatorii. Aveți de asemenea responsabilitatea de a fi flexibil, și nu rigid, când faceți aceasta. Când participanții sunt implicați într-un exercițiu, țineți seama de cât timp au nevoie pentru a finaliza sarcina. Nu este o idee prea bună să reduceți timpul dar, ocazional, s-ar putea să considerați că e necesar să alocați mai mult timp.

Pe măsură ce câștigați experiență în programe de instruire, veți dezvolta modalități care să facă programul potrivit pentru necesitățile organizației dumneavoastră și stilului dumneavoastră personal. De obicei, este important să învățați și să respectați structura programului, pentru că acesta a fost structurat cu atenție pentru a promova învățarea. Totuși, nu considerați că aveți datoria să-l respectați cu rigiditate.

Naturaletă

Credem că pentru un formator eficient este foarte important să fie natural, adică să fie el însuși. O sesiune de instruire nu este momentul cel mai potrivit pentru a decide că vreți să “jucați” în stilul șefului dumneavoastră, soțului, terapeutului sau al celui mai bun prieten al dumneavoastră. Problema în ceea ce privește încercarea de a adopta stilul de comportament al altcuiva – aceasta fiind într-adevăr o formă de interpretare – este aceea că aceasta nu-i ajută cu nimic pe participanți să învețe. Dacă interpretați, dumneavoastră – și nu procesul de învățare al participanților – veți deveni centrul atenției. Învățarea are loc cel mai bine când adulții se simt în largul lor și se comportă natural, așa încât relaxați-vă și fiți dumneavoastră înșivă.

Încercați să fiți sincer în tot ceea ce spuneți și faceți în calitate de formator. Când faceți o afirmație de susținere a cuiva, să fie din inimă. Nu spuneți “Este bine”, dacă nu credeți cu adevărat acest lucru: se va simți în voce și se va vedea pe fața dumneavoastră, iar acest lucru ar putea părea condescendent. Merită să vă amintiți vechea maximă “Spune ceea ce crezi cu adevărat și fii convins de ceea ce spui” atunci când desfășurați o sesiune de instruire.

S-ar putea să pară greu la început să fii natural și “profesionist” în același timp. Dacă aveți o voce scăzută, va trebui să fiți conștient de acest lucru și să vorbiți în așa fel încât participanții să audă ceea ce spuneți. Dacă aveți gesturi nervoase, agitate, încercați să le controlați. Dacă aveți tendința de a folosi un limbaj ironic, abțineți-vă să folosiți cuvinte care ar putea jigni pe cineva. Practicând, veți găsi combinația ideală de naturalețe și profesionalism. Acest manual conține numeroase sfaturi și tehnici care vin în ajutorul dumneavoastră.

Încă ceva: bucurați-vă de experiența de a desfășura sesiuni de instruire. Luați-vă răgazul de a savura momentul atunci când dumneavoastră împreună cu participanții simțiți bucurie sau satisfacție pentru o realizare. Cu cât sesiunea este mai plină de satisfacții pentru dumneavoastră, cu atât mai plină de satisfacții va fi pentru participanți.

2. METODE DE INSTRUIRE

a) EXPUNEREA ȘI DEMONSTRAȚIA

EXPUNEREA

Definiție: Prelegerea este o prezentare structurată, cu sau fără mijloace vizuale ajutătoare, menită să transmită cunoștințe și experiențe, evenimente și fapte, concepte și principii.	Avantaje: 1. Un instrument eficient pentru prezentarea/explicarea ideilor, conceptelor, teoriilor, principiilor etc. 2. Economisește timp. 3. Poate servi grupurilor mari de participanți. 4. Poate fi utilizată în combinație cu alte tehnici. 5. Procesul este controlat de către lector, pentru a transmite informații specifice. 6. Este o metodă directă. 7. Un lector bun poate stimula entuziasmul grupului printr-o prelegere convingătoare.
---	--

<p>Aplicații:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transmiterea cunoștințelor și a experiențelor. 2. Pentru un număr mare de participanți. 3. Pentru introducerea modulelor/obiectivelor instruirii. 4. Cunoștințele și experiența lectorului în raport cu cunoștințele și experiența grupului. Unii lectori au tendința de a se considera izvoare nesecate de cunoștințe, pe care le transmit celor instruiți, așteptându-se ca aceștia să le asimileze în totalitate, să le poarte cu ei și să le influențeze comportamentul pe parcursul întregii vieți, fără ca aceștia să depună vreun efort. <p>Planty, McCord & Efferson – <i>Training Employees and Managers (Instruirea angajaților și a directorilor)</i> (1948)</p>	<p>Limitări:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicarea este cu sens unic. 2. Rolul pasiv al celui instruit. 3. Grad de memorare scăzut. 4. Lectorul ar putea vorbi cu condescendență participanților, fapt pe care, în mod obișnuit, adulții îl resping. 5. Nu este adecvată pentru schimbarea atitudinii. 6. Opinii puține și care pot induce în eroare. 7. Este o metodă de predare impersonală. 8. Poate fi anostă și plicticoasă. 9. Necesită o pregătire intensivă. 10. Asimilarea cunoștințelor poate fi superficială.
<p>Pregătirea:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cunoașteți și analizați grupul. 2. Stabiliți obiectivele. 3. Determinați ideile principale. 4. Selectați subiectele – cheie ale discuției. 5. Asigurați o trecere treptată de la o idee la alta. 6. Selectați (a) materiale; (b) publicații specializate pe instruire. 7. Repetați, mai ales dacă tema este nouă. 	<p>Prezentarea:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Îmbrăcați-vă corespunzător. 2. Începeți la timp. 3. Inspirați credibilitate (prezentați-vă în fața grupului). 4. Explicați obiectivele sesiunii. 5. Prezentați idea de bază a prelegerii. 6. Începeți pe o notă mai puțin severă. 7. Mențineți-vă vocea suficient de sonoră și clară. 8. Adoptați un ritm mai moderat la început. 9. Fiți atent la gesturi: acestea transmit semnificații și pot fi folosite pentru a consolida procesul de învățare. 10. Evitați manierismul. 11. Ascultați întrebările cu atenție. 12. Stimulați interacțiunea de grup. 13. Nu vă scuzați pentru nici un incident; fiți sigur pe sine. 14. Contactul direct poate fi util. 15. Faceți un rezumat 16. Încercați să terminați prezentarea la timp.

DEMONSTRAȚIA

Definiție: Demonstrația este o prezentare bazată pe acțiune pentru a arăta modul în care funcționează un anumit lucru.	Avantaje: 1. Se obțin rezultate rapide. 2. O abordare directă și neconvențională. 3. Participanții câștigă încredere. 4. Cea mai bună modalitate de repartizare a aptitudinilor psihomotorii. 5. Opinii imediate.
Aplicații: 1. Pentru utilizarea dispozitivelor/ instrumentelor 2. Pentru operarea unui dispozitiv. 3. Pentru însușirea unei aptitudini.	Limitări: 1. Poate face ca o situație reală să pară simplistă. 2. Poate genera încredere falsă. 3. Demonstrația nu constituie un substitut al practicii și repetiției.

b) **BRAINSTORMING** - UL ȘI DISCUȚII ÎN CADRUL MESEI ROTUNDE

BRAINSTORMING

Descriere: Acesta este un procedeu în care un grup de participanți se concentrează asupra unei probleme specifice și lucrează pentru a găsi soluții prin intermediul procesului colectiv de colectare de propuneri.

Aspecte de logistică: Se anunță tema discuției – poate fi anunțată în scris sau verbal.

Sugestiile pe care le face grupul sunt înscrise pe un panou, tablă sau retroproiector, astfel încât să poată fi văzute de toți participanții.

Nu sunt admise "formulări descurajatoare". Printre acestea se numără afirmații de genul: "Am încercat acest lucru mai înainte. Nu va da rezultate niciodată. Cine are timp pentru așa ceva?"

Opțiuni: După ce se epuizează lista sugestiilor, aceasta poate fi redusă fie la un număr de opțiuni aplicabile, fie la o listă a soluțiilor în ordinea priorităților.

După ce lista este completă, unele sugestii pot fi eliminate dacă se întrunește consensul grupului.

Personal: Important pentru reușita sesiunii este un moderator care poate iniția și conduce o discuție. Moderatorul poate fi cel care scrie sau poate delega pe altcineva, însă acesta trebuie să aibă grijă ca discuția să continue și să prevină gândirea negativă.

Avantaje: Pot fi propuse numeroase alternative într-un interval scurt de timp.

Permite opinii și/sau aprecieri creative, fără restricții, referitoare la tema în discuție. Le oferă factorilor de decizie posibilitatea de a își face o idee realistă asupra a ceea ce gândesc participanții în legătură cu un subiect anume.

Dacă un astfel de proces este atent utilizat și monitorizat, participanții primesc sugestiile mult mai deschis.

De regulă, o soluție sau sugestie dă naștere altora, care fie au legătură cu subiectul în discuție fie sunt total diferite și participanții s-ar putea să aibă cunoștință de ele.

Această activitate permite tuturor participanților să vină cu idei și, într-o fază ulterioară, ideile și soluțiile sunt examinate și evaluate fără teama de a da un răspuns greșit. *Brainstorming*-ul poate fi utilizat pentru a facilita exprimarea ideilor și a părerilor de către toți participanții din cadrul unui grup. Se va pune o întrebare sau se va da un subiect și toți participanții vor contribui cu idei și păreri fără teama că vor da răspunsuri greșite. Acest tip de activitate va permite tuturor participanților să audă mai multe păreri diferite, generând astfel alte idei noi ale altor persoane.

Brainstorming-ul trebuie să cuprindă întotdeauna o sesiune de analiză pentru a discuta ideile care pot fi funcționale și pe cele care sunt noi sau vin cu o perspectivă revigorantă. Facilitatorul trebuie să fie experimentat în acest tip de exercițiu pentru a se asigura că lucrurile se desfășoară așa cum trebuie.

Puteți recunoaște și alte modalități de a include experiențele dumneavoastră în climatul de învățare. Pentru dumneavoastră ca student sau educator, este important ca experiențele să fie recunoscute și învățate și, făcând aceasta, veți permite tuturor participanților să interacționeze la toate nivelele.

Exemplu de procedură pentru *brainstorming*

1. Introduceți subiectul. De exemplu, „Stabilirea subiectelor pentru sesiunile viitoare de instruire în domeniul consolidării instituționale”.
2. Solicitați idei. Nu respingeți nici una, oricât de bizară vi s-ar părea. Scrieți-le pe tablă (sau rugați unui participant să le scrie). Lucrați repede, mențineți ritmul.
3. Opriți-vă atunci când ideile participanților se epuizează.
4. Revizuiți ideile. Cereți lămuriri acolo unde este cazul și șlefuiți ideea. Reuniți ideile asemănătoare, dacă participanții sunt de acord.
5. Explicați că vă puteți concentra numai asupra a trei subiecte de instruire și că participanții trebuie să stabilească o ordine a priorităților referitor la acestea, astfel încât toți participanții să fie de acord cu decizia finală.

6. Utilizând planșele de pe tablă și un ritm mai lejer, începeți un proces de analiză conform unor criterii diferite, cum ar fi de exemplu: urgența, nivelul de dificultate, găsirea unui formator potrivit pentru subiect, timpul necesar, timpul disponibil etc.

7. Acum că participanții au reflectat asupra a ceea ce înseamnă fiecare idee în practică, cereți-le să convină asupra primelor trei.

8. Asigurați-vă că aveți consens absolut.

Brainstorming-ul

<p>Definiție:</p> <p><i>Brainstorming</i>-ul este o tehnică spontană și care nu face o evaluare a ideilor inovatoare și creative generate de moderator și de grup.</p>	<p>Avantaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implică o participare intensă 2. Productivă 3. Sinergică 4. Nu se pronunță asupra corectitudinii sau incorectitudinii ideilor 5. Este o experiență creativă 6. Găsește soluții la diferite probleme 7. Economisește timp 8. Facilitează schimbul de idei
<p>Aplicații:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pentru soluționarea problemelor 2. Pentru stimularea gândirii creative 3. Pentru identificarea de alternative 4. Pentru a oferi o pauză de relaxare și pentru a trezi interesul grupului 	<p>Limitări:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mărimea grupului – nu trebuie să fie nici prea mică nici prea mare 2. Integrarea ideilor generate necesită aptitudini speciale din partea formatorului 3. Nu toate exercițiile de <i>brainstorming</i> se dovedesc a fi la fel de creative și inovatoare.

DISCUȚII ÎN CADRUL MESEI ROTUNDE

Descriere: Discuțiile se țin în grupuri mici, de obicei la o “masă rotundă” sau în formă circulară (scaunele așezate în formă de cerc). Participanții vor discuta o anumită temă sau problemă.

Aspecte de logistică: Mesele rotunde funcționează de obicei foarte bine, deoarece participanții pot lua notițe în timp ce fac schimb de informații.

Temele și problemele de discuție trebuie scrise. Sunt utilizate adesea întrebări pentru a axa discuția pe tema dată.

Opțiuni: Moderatorii pot fi aleși înainte de discuție, pentru a pregăti și prezenta materiale documentare suplimentare pe temele puse în discuție.

Moderatorii pot fi voluntari din cadrul grupului.

Discuția poate fi limitată la un interval scurt de timp, apoi, prin rotație, li se poate permite tuturor participanților din grup să își exprime opinia referitor la temele de discuție la care doresc să participe. Participanții pot fi de asemenea repartizați la un anumit grup în funcție de obiectivele unei tehnici.

Ideile principale ale discuției pot fi prezentate de moderator sau de secretar.

Personal: Moderatori - fie numiți în prealabil, fie voluntari.

Secretar – pentru a lua notițe pe parcursul discuției

Prezentator – dacă astfel decide întregul grup.

Avantaje: Permite un nivel avansat de interacțiune

Se poate face ușor schimb de informații în cadrul unui grup mic cu participanți din sfere diverse.

Creează o ambianță relaxată pentru implicarea participanților.

Poate întări relațiile și scoate la iveală factori de interes comun în rândul participanților.

Factorii de decizie pot cere părerea tuturor participanților într-o ambianță sănătoasă și relaxată.

c) METODA MAIEUTICĂ (ÎNTREBĂRILE IPOTETICE CA TEHNICĂ DE PREDARE)

Încă din vremea lui Socrate, metoda de predare “întrebare –răspuns” s-a dovedit a fi una mai interesantă și mai activă decât “prelegerea”. O discuție care începe cu o întrebare dificilă necesită un angajament activ al participanților de a răspunde și găsi soluții și este mult mai productivă pentru gândire decât receptarea pasivă.

Cum se poate concepe o întrebare ipotetică eficientă pentru scopurile predării? Căci în procesul predării prin intermediul folosirii întrebărilor ipotetice, analiza răspunsului se realizează punând întrebări și răspunzând la ele.

I. Considerații

A. *Din cine este compusă audiența?* – Primul pas pentru a concepe o întrebare ipotetică eficientă este acela de a ține seama de public. Pentru scopurile noastre imediate, vom presupune că publicul are preocupări juridice, deși întrebarea ipotetică poate fi folosită în orice forum. Un “public juridic” poate fi alcătuit din elevi de liceu, studenți la drept, ofițeri de poliție, angajați guvernamentali, grefieri, avocați, judecători sau alți specialiști. Întrebarea ipotetică trebuie să se adreseze acelei categorii de public și nu trebuie să fie nici exagerat de complicată, nici exagerat de simplă.

B. *Care este cadrul sau în ce mod va fi implicat publicul?* Locul de instruire devine important pentru tipul de instruire care urmează a fi oferit. Acolo unde spațiul este mic, iar discuția ar putea fi limitată în timp și spațiu, o dezbatere deschisă a unei întrebări ipotetice, cu formatorul care direcționează și facilitează discuția, așezat în fața clasei, poate fi posibilă și eficientă. Pe de altă parte, o sală de conferință poate permite împărțirea participanților pe grupuri mici pentru a interpreta roluri în cadrul unui model de întrebare ipotetică. Deci, încă o dată, spațiile mari pot oferi posibilitatea de a desfășura exerciții mai ample de interpretare de roluri, cum ar fi, de exemplu, un proces în instanță. Cu cât profesorul este mai capabil să angajeze toți participanții, cu atât mai eficient va fi procesul de învățare pentru toată lumea.

C. *Care este scopul reuniunii?* Subiectul general al reuniunii este semnificativ pentru întrebările ipotetice, deoarece grupul de studenți/participanți va avea un anumit scop sau temă de interes pentru a participa la reuniune. Reuniunea poate avea scopul specific al subiectului în discuție, așa cum se întâmplă în sala de curs de la drept. Or, reuniunea poate avea loc în cadrul unei conferințe pe teme multiple și variate. Un fir roșu care se strecoară și care face conexiunea dintre scopul întrebării ipotetice și cel al seminarului va adăuga mai mult interes pentru participare. Astfel, de exemplu, un aspect de responsabilitate profesională poate fi introdus într-o întrebare ipotetică prezentată la o conferință având ca temă etica profesională; un aspect al corupției poate fi introdus ca parte a unei conferințe pe tema reformei juridice.

D. *Care este rezultatul așteptat?* – Rezultatele așteptate ale exercițiului ar trebui să fie anticipate, astfel încât pe durata desfășurării exercițiului de întrebări ipotetice să se poată acorda atenție realizării lor. Întrebările care ar trebui puse sunt: “De ce se efectuează exercițiul?” “Ce va învăța participantul și cu ce va rămâne după ce se va încheia exercițiul?” “Exercițiul ne va învăța un anumit aspect sau proces?” Răspunsurile vor ghida pe creatorul întrebării ipotetice spre acțiuni și exerciții care vor da rezultatele dorite.

II. Tehnica

A. Argumentele discuției nu sunt nici “corecte” nici “incorecte”.

Se presupune că această metodă va fi folosită la examenele pentru studenți, simulări de pledoarii, simulări de procese, cursuri juridice practice în domeniul principiilor de drept, seminare juridice pentru perfecționarea profesională continuă a judecătorilor și avocaților (sesiuni de instruire în domeniul arbitrajului și medierii, judecarea cauzelor, procesul de soluționare a litigiilor în cadrul sesiunilor de negociere, arbitraj și mediere). În contrast cu predarea sub formă de prelegere, care “spune” studenților ce este important, predarea prin intermediul întrebărilor ipotetice îi cere studentului să tragă concluzii prin intermediul propriului proces de gândire. Din perspectiva profesorului (și, prin urmare, și din aceea a creatorului de întrebări ipotetice) nu există răspuns absolut corect. Mai degrabă, întrebarea ipotetică oferă studenților doar un mecanism de procesare a ideilor care duc la o concluzie, fără aprecierea profesorului referitoare la corectitudinea sau incorectitudinea răspunsului. Scopul este acela de a stimula gândirea și dezbateră.

La încheierea unui exercițiu reușit, fiecare participant va fi adoptat o poziție (în mod voluntar sau prin desemnare) în legătură cu subiectul supus spre dezbateră. Și, prin intermediul exercițiului, fiecare participant va dobândi respect pentru capacitatea de a înțelege raționamentul și procesul de gândire al adversarilor săi. Măsurarea progresului participantului în scopul evaluării constă în măsura în care acesta s-a implicat și a participat la proces.

B. Poziția profesorului este una neutră

Este important să subliniem faptul că pe parcursul unei dezbateri încununate de succes a unei întrebări ipotetice, profesorul nu trebuie să exprime nici o opinie sau convingere referitor la o poziție “corectă” față de subiectul dat. Atunci când profesorul adoptă o poziție care nu este neutră față de subiectul în discuție, un aspect irelevant este introdus în proces. Studentul trebuie să decidă dacă poziția sa este sau nu aceeași cu a profesorului și dacă să-și schimbe sau nu opiniile și convingerile pentru a căpăta aprobarea autorității din sală sau să vină cu un contra-argument doar pentru că profesorul său a adoptat o poziție. În oricare dintre situații, intenția de a folosi o întrebare ipotetică pentru a exercita procesele de gândire individuală și independentă ale participanților este zădărnicită. Desigur, se poate întâmpla ca anumiți participanți (lideri ai studenților, oficialități guvernamentale) să influențeze opiniile celorlalți datorită poziției lor. Totuși, poziția profesorului permite intervenții cu întrebări care pot contesta poziții și, prin urmare, chiar și pe persoanele în poziții de conducere influente, într-un mod neutră. Dacă va continua să pună întrebări contrare și distincte tuturor părților, fără să adopte nici o poziție, profesorul va rămâne partea neutră. Dezbateră poate continua, conferind integritate gândirii individuale.

Integritatea procesului de predare impune să nu existe altă “agendă” pentru exercițiul cu întrebări ipotetice în afară de un subiect de interes pentru audiență sau pentru scopul seminarului,

cursului sau sesiunii de instruire. De exemplu, o dezbatere din cadrul unui curs la facultatea de drept se va concentra asupra subiectelor prevăzute în programa de învățământ săptămânală; o sesiune în cadrul unei conferințe pe tema eticii profesionale se va concentra asupra unei chestiuni de responsabilitate profesională; o simulare a unui proces destinată elevilor de liceu se va concentra asupra unui subiect de interes public actual care îi preocupă.

III. Pregătirea întrebării

A. Cum să începem?

Alegeți un subiect controversat pe care trebuie să-l abordeze participanții și spuneți o povestire folosind un personaj fictiv dar realist, cu care se pot identifica participanții. Spuneți povestea personajului adresând subiectul principal, lăsați imaginația să abordeze aspecte conexe și implicați-vă personal. Introduceți alt personaj, din cadrul familiei sau al cercului de prieteni, pentru a interacționa cu primul personaj într-o problemă legată de subiectul pus în discuție. Când primul personaj a depășit limita responsabilității/iresponsabilității, adăugați un fapt care să echilibreze lucrurile. Strecurați alte personaje, cu care participanții să se poată identifica și care complică situația, adăugând o altă problemă complicată și controversată. Ideea este aceea de a introduce o dilemă cu răspunsuri și argumente raționale între părțile concurente.

Ca exemplu ipotetic, să presupunem că aveți un seminar în domeniul reformei juridice care are ca teme “anticorupția”, “îndatoririle etice”, “administrarea instanțelor”, “repartizarea aleatorie a cauzelor” și “medierea. Audiența este alcătuită din avocați pledanți. Vă stabiliți sesiunea spre sfârșitul seminarului, după ce participanții au avut posibilitatea să reflecteze asupra subiectelor. Doriți să pregătiți atmosfera pentru prezentare punând în dezbatere o întrebare ipotetică.

B. Elaborarea întrebării

Începeți de la un punct comun preluat de la activitatea care reunește participanții. Într-o conferință care abordează etica profesională, de exemplu, aspectele controversate pot include implicarea judecătorilor în afacerile justițiabililor, și abuzul de funcție și putere al unor persoane pentru a influența hotărârile judecătorești. Puteți începe cu considerații generale de identificare a unei companii fictive, care este foarte amabilă cu politicienii și judecătorii locali, deoarece aceștia sunt membrii aceluiași club. Dezvoltați fapte care complică aspectele de etică ce înconjoară situația simplă.

Cazul dumneavoastră ipotetic începe simplu: personajul dumneavoastră, “A.B., este un om de afaceri prosper”. Este necesar un conflict etic, deci puteți introduce un parteneriat cu un politician local. “AB înființează o companie în localitate împreună cu primarul (“P”). Societatea este

în comandită simplă, iar primarul este partener pasiv și a contribuit financiar la acest parteneriat.” Povestea începe cu probleme potențiale de etică și trebuie adăugat un conflict care să implice audiența dumneavoastră de specialitate juridică. “Între timp, la clubul local de tenis, se organizează o manifestare care celebrează recenta reelegere a primarului și cea de a 10-a aniversare de la deschiderea clubului. Judecătorul X, un membru de vază al clubului, a fost invitat să țină un discurs în cadrul acestei manifestări. I s-a cerut să vorbească despre activitatea primarului pe durata ultimului său mandat și ce se așteaptă de la el pe durata mandatului următor.” Acest aspect adaugă fapte care lasă loc aspectelor controversate ce există între omul de afaceri, primar și judecător. Fapte suplimentare pot să-i pună în dificultate pe protagoniști. “Primarul, omul de afaceri și judecătorul sunt membri ai clubului și prieteni de la înființarea clubului”.

Este important să strecurați problemele principale în acest amestec. Adăugați fapte care vor complica chestiunea și vor prezenta subiectul care provoacă dificultăți de natură etică. “Între timp, în ziua manifestării, un cetățean din localitate a depus o plângere în instanță, pe motiv de discriminare, deoarece el făcuse o cerere pentru a înființa aceeași companie, în aceeași locație și i s-a respins autorizarea cu trei luni înainte să fie aprobată cererea lui A.B.” Acum este momentul să introduceți dilema pentru judecător. “Judecătorul X era de serviciu în acea zi și a examinat plângerea, care era argumentată corespunzător. Judecătorul X are responsabilitatea de a repartiza cauza unui judecător de ședință. Judecătorul X are doar patru judecători cărora le poate repartiza cauza; unul este tatăl omului de afaceri; unul este fratele primarului; unul este judecător proaspăt numit, cu o lună de experiență în instanță; și al patrulea este el însuși.” Atribuiți-i judecătorului o responsabilitate etică și atribuiți-i o acțiune care poate fi susținută sau nu. “Judecătorul decide că dintre cei patru judecători, el este cel mai capabil de a fi corect și își repartizează cazul lui însuși.”

Adăugați câteva fapte care complică situația. “La manifestarea de la club din acea seară, judecătorul X discută neoficial cu primarul și omul de afaceri despre faptul că a fost înaintată o plângere în instanță. Pe lângă remarcile aniversare privind funcționarea cu succes a clubului pe parcursul celor 10 ani, discursul judecătorului X îl elogiază pe primar pentru activitatea sa pe parcursul ultimului mandat dar le spune participanților că sunt necesare mai multe eforturi pentru a asigura o guvernare corectă. Mai târziu, judecătorul află că, în acea seară, consumația pentru el și soția sa, a fost achitată de omul de afaceri.”

Având un set de fapte esențiale, autorul întrebării ipotetice le poate recapitula și adăuga fapte care fac cazul încă și mai dificil pentru ambele părți. În afară de aceasta, autorul poate să le ceară participanților să se concentreze asupra anumitor subiecte de dezbatere, adăugând întrebări la întrebarea ipotetică după ce sunt prezentate faptele. De exemplu:

“Care sunt aspectele etice la repartizarea cauzei? Care sunt responsabilitățile judecătorului X în discutarea cauzei cu părțile? Care sunt responsabilitățile judecătorului X în legătură cu discursul ținut în cadrul evenimentului?”

Ideea este aceea de a furniza fapte pozitive pentru ambele părți, care să le susțină poziția, și fapte negative, care le afectează poziția. Astfel, părțile se confruntă cu poziția pe care trebuie să o adopte și cu dilemele pe care trebuie să le argumenteze. Ele trebuie să aibă în vedere punctele forte și punctele slabe ale cauzei lor și pe acelea ale adversarului lor. Ele sunt repartizate, nu în instanță, ci la mediere, unde trebuie să se ajungă la un compromis.

Pentru a obține o implicare maximă a participanților, elaborați situații care sunt identificabile la nivel personal. Prezentați clasei sau actorilor, în cazul unei interpretări pe roluri, o dilemă personală datorată unor interese concurente care trebuie rezolvată de student. De exemplu, un conflict între interesul personal și cel de afaceri, un drept moral în contrast cu un drept legitim, un conflict între interesul profesional și cel familial. Legătura personală a studentului cu dilema îl va ajuta să se identifice cu situația. Studentul care ajunge la intersecția convingerilor de la “nivelul intuiției” și raționamentului de la “nivel intelectual” trebuie să-și deschidă mintea pentru a ajunge la o concluzie. Iar scopul predării prin intermediul întrebărilor ipotetice nu este nimic altceva decât un demers de a “deschide mintea”.

d) INTERPRETAREA PE ROLURI

Care este scopul acesteia?

- Să contribuie la conștientizarea de către participanți a multiplelor perspective, valori, stiluri de comunicare și norme culturale și să îi învețe cum să le facă față;
- Să asigure aplicarea în practică a unei game variate de aptitudini, precum: participarea la o ședință, negocierea, soluționarea conflictelor, procesul de decizie participativ;
- Să asigure aptitudini practice pentru a face față situațiilor neprevăzute;
- Să scoată în evidență variatele opțiuni pentru rezolvarea unor situații dificile.

Scopul interpretării pe roluri trebuie clarificat fie în etapa de început, fie în cea în care se conturează concluziile.

Care sunt elementele unei interpretări pe roluri eficiente?

- O situație relevantă și realistă pe care participanții să o poată lua în serios;
- Un scop clar. Interpretarea pe roluri se va face pentru un scop bine precizat.
- Un element neprevăzut integrat în conceperea situației: de exemplu, distribuirea de roluri diferite care conțin informații contradictorii.
- Informații generale clare, dar nu atât de multe încât să fie greu de asimilat;
- Detalii suplimentare pe care participanții le pot inventa pe măsură ce avansează;

- Instrucțiuni clare pentru fiecare interpret;
- Un interval de timp bine stabilit;
- Sarcini stabilite pentru observatori;
- Selectarea atentă a participanților. Nu îi obligați pe participanții timizi să interpreteze un rol; aceștia pot fi excelenți observatori.

Opțiuni:

- Participanții pot alege împreună ce va răspunde și cum va reacționa personajul lor în cadrul experienței;
- Fiecărui participant i se poate recomanda o modalitate de a reacționa la subiectele puse în discuție;
- Adesea este o idee bună să li se permită interpreților să își analizeze interpretarea, astfel încât aceștia să conștientizeze ce au făcut.

INTERPRETAREA PE ROLURI

Descriere: Se face o demonstrație a unui principiu sau a unei idei prin implicarea prezentatorilor și/sau a participanților în interpretarea rolurilor care sunt puse în discuție: de exemplu, judecătorul, procurorul, avocatul, inculpatul, martorul. Participanții “interpretează” situația ca o demonstrație. În cele mai multe situații, scenariul trebuie scris înainte de sesiune.

Scopul interpretării pe roluri trebuie să fie clarificat și se poate crea un cadru relaxat și constructiv.

Selectați participanții cu atenție. Unora dintre ei le poate fi atât de teamă să participe la interpretarea pe roluri încât s-ar putea să rateze ocazia de a învăța.

Opțiuni: Participanții pot alege împreună ce va răspunde și cum va reacționa personajul lor în cadrul experienței.

Fiecărui participant i se poate recomanda o modalitate de a reacționa la subiectele puse în discuție, ideea care urmează a fi învățată fiind subliniată în indicațiile de regie.

Adesea se recomandă să li se permită interpreților să își analizeze interpretarea, astfel încât aceștia să conștientizeze ce au de făcut.

Actorii pot fi "experți", experimentați în aptitudinile care sunt ilustrate sau pot fi novici care abia au învățat acea aptitudine. Ați putea avea o listă de verificare pentru observatori, pentru a face critica actorilor. Aceasta poate servi de asemenea la recapitularea și fixarea ideilor din cadrul instruirii.

Personal: Actori din rândul participanților sau al experților – în funcție de obiectivul pe care îl urmărește.

Un moderator care să facă prezentarea rolurilor și care să faciliteze discuțiile ulterioare sau criticile.

Avantaje: Aceasta constituie o modalitate simplă de a ilustra un concept sau o aptitudine dificilă sau abstractă.

Participanții au posibilitatea de a aplica imediat în practică aptitudinile proaspăt dobândite.

Poate crea o ambianță extraordinară de amuzantă și relaxată. Interpretările pe roluri au adesea drept rezultat folosirea umorului ca tehnică de instruire.

INTERPRETAREA PE ROLURI

<p>Definiție:</p> <p>Interpretarea pe roluri este o tehnică de instruire în cadrul căreia participanții interpretează anumite roluri într-o manieră neconvențională și neteatrală, dar realistă. Aceasta poate fi structurată sau spontană.</p>	<p>Avantaje:</p> <ol style="list-style-type: none">1. O tehnică adecvată pentru a descrie situații delicate și conflictuale.2. Poate fi utilizată pentru a completa însușirea conceptelor și teoriilor3. Asigură înțelegerea/cunoașterea tiparelor comportamentale4. Stimulează rezolvarea spontană a problemelor5. Învățarea prin intermediul aplicațiilor practice6. Impact dramatic7. O modalitate eficientă de schimbare a atitudinilor.
<p>Aplicații:</p> <ol style="list-style-type: none">1. În sesiunile de instruire dedicate confruntării cu situațiile conflictuale și generatoare de tensiuni.2. Pentru a stimula tiparele comportamentale empatice.3. Pentru înțelegerea modului în care funcționează intelectul uman.4. Pentru predarea aptitudinilor interpersonale.5. Pentru însușirea aptitudinilor de comunicare și negociere.6. În sesiunile de instruire dedicate sensibilității.7. Pentru a ilustra dimensiunea emoțională a unui studiu de caz.	<p>Limitări:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pentru a obține rezultate bune, este nevoie de “interpreți” competenți.2. Lipsa planificării poate duce la rezultate dezastruoase.3. Numeroase interpretări de roluri suferă datorită superficialității situației.4. S-ar putea ca interpreții și publicul să dea dovadă de neseriozitate.5. Consumă mult timp.6. Este nevoie de un moderator competent și experimentat.7. Poate afecta în mod negativ persoanele sensibile.

e) STUDIILE DE CAZ ȘI SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR

STUDIILE DE CAZ

Descriere: Această tehnică este asemănătoare cu interpretarea pe roluri, deoarece se utilizează o situație sau un scenariu specific ca metodă de instruire. Studiul de caz este un exemplu de caz ipotetic utilizat fie de prezentator fie de participanți.

Aspecte de logistică: Studiul de caz trebuie elaborat în prealabil.

În afară de scenariul propriu-zis, trebuie repartizate sarcini, pentru a orienta discuția într-o anumită direcție. Printre aceste sarcini se pot număra următoarele: identificați problemele sau dificultățile din acest caz; stabiliți ordinea priorității problemelor; pregătiți un plan de acțiune alcătuit din cinci etape pentru rezolvarea fiecărei probleme, etc.

Pentru soluțiile găsite la aceste probleme, pot fi folosite planșe sau foi transparente pentru retroproiector.

Fiecare grup face prezentarea concluziilor rezultate în urma discuției.

Opțiuni: Fiecare grup poate folosi același studiu de caz.

Fiecare grup poate folosi un studiu de caz diferit sau același studiu cu o variabilă.

Discuția poate fi condusă de un moderator sau de o persoană aleasă din grup.

Se poate adapta cu ușurință o situație ipotetică pentru a aborda problema în discuție.

Un moderator poate procesa ideile discuției, extrăgând concluziile similare de la diferitele grupuri și făcând conexiunea între ele.

Avantaje: Le permite participanților “să facă un pas înapoi” și să analizeze o situație actuală sau trecută, fără a se simți vizați personal.

Poate fi folosit pentru a-i ajuta pe participanți să conștientizeze o anumită problemă sau dificultate, fără a da vina pe o persoană sau un grup anume.

Poate fi folosit pentru a pune în aplicare aptitudinile, conceptele și informațiile dobândite de curând într-o situație reală (fie ea și ipotetică).

Sugestii referitoare la elaborarea studiilor de caz

Studiul de caz este relatarea narativă a unui șir de evenimente sau situații axate în jurul uneia sau mai multor probleme. Există o varietate mare de probleme ce ar putea face obiectul unui studiu de caz: dificultăți legate de relațiile interumane, pierderea sau lipsa de fonduri, atribuții neclare definite pentru persoane care lucrează împreună, neconcordanțe ale sistemului birocratic etc. Pregătirea unui studiu de caz clar începe prin a ne asigura că relatarea este în concordanță cu

obiectivul sesiunii. Obiectivul trebuie să aibă caracter analitic: identificarea opțiunilor pentru soluționarea unei probleme, sau identificarea punctelor slabe și a punctelor forte a personajelor implicate în caz. O modalitate de structurare a ideilor pe măsură ce scrieți relatarea este, pur și simplu, aceea de a folosi cele trei procedee tradiționale: introducerea, cuprinsul și încheierea. Veți găsi în dreptul fiecărei categorii de mai jos întrebările care trebuie adresate sau la care trebuie să se răspundă în cadrul secțiunii respective a relatării.

1. Introducerea

- Unde apare situația și în ce context? (aceasta stabilește cadrul pentru problema/problemele pe care le va aborda studiul de caz).
- Care sunt personajele principale și care este relația dintre ele?
- Care este situația acestor personaje la începutul cazului, cu ce probleme se confruntă, și care sunt gândurile și simțămintele lor față de aceste probleme?

2. Cuprinsul

- Ce situație/situații problemă se crează?
- Care sunt evenimentele și factorii care contribuie la crearea problemei/problemelelor?
- Unde se află personajele principale și ce fac acestea?
- Există personaje secundare care sunt în prezent introduse în peisaj? Cine sunt acestea și ce legătură au cu situația/situațiile?
- Ce se întâmplă cu relația dintre personaje?
- Ce probleme sistematice sunt abordate și cum sunt ele elaborate?

3. Încheierea

- În ce stadiu se află problema/problemele în prezent?
- Ce fac personajele principale/secundare și care sunt gândurile și sentimentele acestora?
- Ce s-a întâmplat cu relația dintre personajele principale?
- Cum ar putea să se sfârșească această situație, astfel încât să lase loc la diferite interpretări?

Etapele prezentării unui studiu de caz

1. Pregătiți atmosfera.

2. Prezentați obiectivele sesiunii.
3. Prezentați aspectele teoretice (opțional).
4. Distribuiți cazul participanților. Dați-le posibilitatea să lectureze cazul.
5. Prezentați cazul pe scurt, dați-le participanților posibilitatea să pună întrebări.
6. Clarificați faptele cazului.
7. Dați instrucțiuni pentru îndeplinirea sarcinii.
8. Divizați grupul în subgrupuri. Activitate pe grupuri mici de lucru.
9. Monitorizați activitatea grupului.
10. Conduceți prezentările rapoartelor. Facilitați discuția.
11. Faceți generalizări.
12. Puneți în aplicare.
13. Încheiere.

Studiile de caz pot contribui la abordarea următoarelor aspecte privind învățarea:

- Aptitudinile de analiză/soluționare a problemei.
- A gândi și discuta “cum” trebuie făcut un anumit lucru, planificarea/strategia.
- Identificarea factorilor/aspectelor dintr-o problemă; identificarea problemei.
- Un model sau o abordare de “testare a realității”.
- Ca etapă inițială în pregătirea pentru o conversație sau alte metode experimentale.

Caracteristicile sesiunilor de instruire care folosesc efectiv studii de caz:

- Studiul de caz are legătură cu scopurile sesiunii.
- Rezultatul cazului nu este predeterminat, există mai multe răspunsuri “corecte”.
- Nu există prea multe date care nu sunt la subiect în caz.
- Cazul este cât de realist și autentic cu putință. Acesta este relevant, iar participanții pot apela la acesta pentru rezolvarea unei probleme oricât de dificile.
- Cazul este elaborat în așa fel încât duce spre acțiune – “Ce ați face dumneavoastră?”, “Ce vedeți aici?”
- Sesiunea oferă posibilitatea tuturor cursanților de a participa.

În cadrul studiilor de caz, participanții învață din propriile lor experiențe, din experiențele altor participanți și din cele ale formatorului sau facilitatorului. Studiile de caz trebuie să simuleze situații din viața reală. Când structurați un studiu de caz, țineți seama de următoarele șapte etape:

1. **Alegeți o temă** – alegeți o temă care este importantă și relevantă pentru participant și pentru obiectivul de învățare.
2. **Alegeți incidentul sau situația** – stabiliți cum aveți de gând să abordați problema pe care ați ales-o. De exemplu, dacă predați practici de angajare, situația dumneavoastră ar putea aborda desfășurarea unui interviu.
3. **Oferiți detalii suficiente** – oferiți suficiente informații referitoare la rolurile, obiectivele și detaliile situației pe baza cărora participanții pot lua decizii corespunzătoare și informate.
4. **Identificați și comunicați rezultatul pe care îl așteptați** – informați participanții cu precizie referitor la ceea ce trebuie să facă pe parcursul acestei activități.
5. **Stabiliți mărimea grupului** – stabiliți mărimea optimă a grupului răspunzând la următoarele întrebări:
 - Vor finaliza participanții activitatea ca grup?
 - Poate activitatea fi desfășurată pe perechi?
 - Ar trebui ca studiul de caz să fie efectuat de fiecare participant în parte?
6. **Stabiliți componența grupurilor.** Vor lucra împreună bărbați cu femei, șefi și subordonați, persoane care au atribuții similare etc.?
7. **Stabiliți limitele de timp** – determinați timpul pe care participanții ar trebui să-l petreacă pentru a răspunde la întrebările studiului de caz. De asemenea, determinați la ce oră trebuie să îi îndemnați pe participanți să finalizeze discuțiile.

SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR

Descriere: Soluționarea problemelor este un proces care face uz de implicarea participanților la identificarea problemelor, analizarea lor și identificarea modalităților de corectare a problemei.

Aspecte de logistică și opțiuni: Maniera în care poate fi abordată soluționarea problemelor variază de la o problemă, dificultate sau situație la alta.

Poate fi abordată în cadrul unor grupuri, comisii și grupuri operative formale sau pot avea loc discuții într-un cadru lipsit de formalism.

Soluționarea problemelor poate fi abordată într-un cadru planificat sau poate fi o reacție/dezbatere spontană ce poate avea loc în momentul în care apare o astfel de situație.

Personal: Participanții și liderii interesați să obțină rezultatele dorite.

Participanții pot fi doar factorii de decizie sau pot fi incluși și cei care vor beneficia în cele din urmă de soluționarea problemei sau cei care au cauzat problema.

Trebuie să se analizeze cu atenție care sunt persoanele care trebuie implicate în procesul de soluționare a problemelor. Dacă se cer opinii, sugestii sau alternative, însă acestea sunt respinse imediat, soluția propusă din afara grupului s-ar putea să fie întâmpinată cu rezistență și suspiciune.

Avantaje: Dacă beneficiarul soluției este implicat în procesul de decizie, este aproape garantată o mai mare acceptare a soluției.

Prin utilizarea procesului propriu-zis, li se oferă participanților posibilitatea de a învăța. E posibil ca participantul să nu fi avut posibilitatea să întrevadă în alt mod perspectivele dobândite pe parcursul discuției.

Mai multe perspective pot avea drept rezultat o soluție mai realistă și mai ușor de aplicat.

INTERPRETAREA PE ROLURI ȘI STUDIUL DE CAZ: TABEL COMPARATIV

INTERPRETAREA PE ROLURI	STUDIUL DE CAZ
1. Prezentarea <i>pe viu</i> a problemei.	1. Prezentarea <i>în scris</i> a problemei.
2. Problema este parte a <i>procesului</i> .	2. Problema reflectă o <i>situație</i> reală sau imaginară.
3. <i>Sentimentele</i> sunt importante.	3. <i>Faptele</i> sunt importante.
4. Problema se află <i>în interior</i> .	4. Problema se află <i>în exterior</i> .
5. <i>Implicare</i> emoțională.	5. Implicare <i>intelectuală</i> .
6. Soluții <i>de aplicare în practică</i> .	6. <i>Sugerează</i> soluții.
7. Este mai potrivită <i>relațiilor umane și interpersonale</i> .	7. Adecvată pentru <i>toate fazele procesului de management</i> .
8. Este de <i>scurtă</i> durată și cu <i>personaje puține</i> .	8. Poate fi de <i>lungă durată</i> și cu <i>personaje numeroase</i> .
9. Opinii <i>imediate și în ritm continuu</i> .	Opinii <i>limitate</i> .

III. STUDII DE CAZ DIN DOMENIUL DEONTOLOGIEI PROFESIONALE A MAGISTRAȚILOR

STUDIU DE CAZ NR.1

Cum comentați, din perspectiva Codului deontologic al magistraților din România, următoarele aspecte:

1. Un judecător este invitat la lansarea unei cărți din domeniul juridic. Autorul îi oferă un exemplar gratuit, cu dedicație. La scurt timp, autorul cărții se prezintă în fața instanței, ca avocat într-o cauză, iar din complet face parte și judecătorul.
2. Un judecător este investit cu soluționarea unei cauze. După fiecare termen, președintele instanței se arată interesat de evoluția procesului, de celeritatea soluționării acestuia și de situația în care se află una dintre părți.
3. Invitat la dezbateră televizată a unui caz aflat pe rolul unei instanțe din raza altei curți de apel, un judecător acceptă să se pronunțe numai asupra unor probleme juridice de principiu, legate de infracțiunile care formează obiectul acelei cauze.
4. Din completul de judecată investit cu soluționarea unui litigiu comercial face parte și un judecător care deține 15 acțiuni, adică 0,12 % din capitalul unei societăți comerciale pe acțiuni, care este parte în proces.
5. Pentru verificarea unei sesizări anonime, legate de aspecte din viața privată a unui judecător, vi se solicită părerea în legătură cu competența profesională și probitatea morală a acestuia.

Sunt în discuție următoarele dispoziții legale:

- *La punctul 1 sunt aplicabile articolele 24, 25 și 28 alin.2 ale Codului deontologic al magistraților:*

Art. 24: Magistrații pot colabora la publicații de specialitate, precum și la acelea cu caracter literar, științific sau social, ori la emisiuni audiovizuale, numai dacă acestea nu au caracterul de acțiuni politice și numai dacă nu este afectată imaginea și interesul justiției, precum și încrederea publică în instituția judiciară.

Informațiile referitoare la litigiile aflate pe rolul instanței ori parchetului, precum și orice informații cu privire la organizarea și desfășurarea activității în cadrul acestora vor fi puse la dispoziția presei exclusiv prin intermediul magistraților desemnați de conducerea instanței sau parchetului și în condițiile stabilite prin Regulament.

Art. 25: Magistrații sunt liberi să formeze asociații profesionale sau alte organizații având ca scop reprezentarea intereselor proprii, promovarea pregătirii profesionale și protejarea statutului lor, pot adera la asociații profesionale locale, naționale sau internaționale și pot participa la reuniunile acestora.

În nici una dintre acestea situații însă, magistrații nu trebuie să accepte responsabilități, nici să se angajeze în activități care ar putea afecta negativ desfășurarea activității profesionale sau care, prin natura, modul de finanțare ori modalitatea de acțiune ar putea, în orice formă, să impiețeze asupra îndeplinirii cu corectitudine, imparțialitate și în termenele legale a îndatoririlor profesionale.

Art. 28, alin. 2: În exercitarea sau în vederea exercitării profesiei, magistrații pot primi cărți juridice oferite de autorii sau editorii lor, invitații la activități cu caracter profesional, burse în aceleași condiții ca și ceilalți participanți.

▪La punctul 2 sunt aplicabile articolele 25 și 22 ale Codului deontologic al magistraților:

Art. 25: Magistrații sunt liberi să formeze asociații profesionale sau alte organizații având ca scop reprezentarea intereselor proprii, promovarea pregătirii profesionale și protejarea statutului lor, pot adera la asociații profesionale locale, naționale sau internaționale și pot participa la reuniunile acestora.

În nici una dintre acestea situații însă, magistrații nu trebuie să accepte responsabilități, nici să se angajeze în activități care ar putea afecta negativ desfășurarea activității profesionale sau care, prin natura, modul de finanțare ori modalitatea de acțiune ar putea, în orice formă, să impiețeze asupra îndeplinirii cu corectitudine, imparțialitate

Art. 22: Magistraților nu le este îngăduit să pretindă sau să accepte să-și rezolve interesele personale, familiale, sau ale altor persoane, altfel decât în limita cadrului legal reglementat pentru toți cetățenii, fiindu-le cu desăvârșire interzis să se folosească de calitatea lor de magistrați pentru a obține avantaje sau priorități în rezolvarea unor astfel de interese.

Magistraților nu le este permis să intervină pentru a influența în vreun fel deciziile, sau să accepte ca alții să o facă în interesul lor atunci când aspiră la o promovare, transfer sau o desemnare de orice natură.

▪La punctul 3 sunt aplicabile articolele 13 și 24 ale Codului deontologic al magistraților:

Art. 13: Magistrații nu pot să dea consultații scrise sau verbale în probleme litigioase chiar dacă procesele respective sunt pe rolul altor instanțe sau parchete decât acelea în cadrul cărora își exercită funcția, și nici să-și exprime public părerea asupra unor procese aflate în curs de desfășurare sau asupra unor litigii cu care a fost sesizat parchetul.

Magistraților le este permis să pledeze, în condițiile prevăzute de lege, numai în cauzele lor personale, ale părinților, soților și copiilor lor, precum și ale persoanelor puse sub tutela sau curatela lor. Chiar și în asemenea situații însă, nu le este îngăduit să se folosească de calitatea pe care o au pentru a influența soluția instanței de judecată sau a parchetului și trebuie să se ferească să creeze aparența că ar putea influența în orice fel soluția ce se va da.

Art. 24: Magistrații pot colabora la publicații de specialitate, precum și la acelea cu caracter literar, științific sau social, ori la emisiuni audiovizuale, numai dacă acestea nu au caracterul de acțiuni politice și numai dacă nu este afectată imaginea și interesul justiției, precum și încrederea publică în instituția judiciară.

Informațiile referitoare la litigiile aflate pe rolul instanței ori parchetului, precum și orice informații cu privire la organizarea și desfășurarea activității în cadrul acestora vor fi puse la dispoziția presei exclusiv prin intermediul magistraților desemnați de conducerea instanței sau parchetului și în condițiile stabilite prin Regulament.

▪La punctul 4 sunt aplicabile articolele 12 și 27 ale Codului deontologic al magistraților

Art. 12: Magistrații sunt datori să aducă la cunoștința celor competenți să dispună cu privire la abținere, orice situații în care au sau ar putea exista aparența că ar avea vreun interes de orice natură.

Art. 27: Judecătorilor și procurorilor, le este interzisă exercitarea, direct sau prin persoane interpușe, a activităților de comerț, precum și participarea la conducerea unor societăți comerciale sau civile ori a regiilor autonome. De asemenea, le este interzisă participarea la administrarea unor asemenea societăți sau regii autonome.

▪La punctul 5 este aplicabil articolul 23 al Codului deontologic al magistraților:

Art. 23: Relațiile magistraților cu colegii lor trebuie să fie corecte, bazate pe respect și bună credință, indiferent de funcția acestora. Magistrații nu își pot exprima părerea cu privire la probitatea profesională și morală a colegilor lor cu excepția situației în care aceasta afectează imaginea justiției, în acest caz putând să aducă această împrejurare la cunoștința persoanelor însărcinate cu atribuții de conducere și control din cadrul instanței sau al Ministerului Justiției, respectiv al Parchetului de pe lângă Curtea Supremă de Justiție.

STUDIU DE CAZ NR. 2

Judecătorul “X” este membru al singurului club de tenis din localitatea în care domiciliază.

a) Același club este frecventat de un om de afaceri local, A.B., despre care știe că un coleg a autorizat interceptarea convorbirilor telefonice privind indiciile de comitere a unor infracțiuni grave de corupție.

b) În cadrul clubului, în mod repetat a discutat cu acesta, fără să-i aducă la cunoștință faptul că este cercetat.

c) La club, A.B. l-a invitat pe judecător de două ori la masa de prânz, achitând consumația.

- d) În timpul unor discuții, judecătorul a răspuns lui A.B. la întrebări privind legislația aplicabilă în domenii legate de activitatea societății sale comerciale.
- e) A.B. a sponsorizat o asociație de tineri pentru efectuarea unei călătorii în străinătate, cunoscând membrii asociației. Printre cei cinci tineri beneficiari ai excursiei se află și fiul judecătorului, care știa cine a sponsorizat excursia.
- f) A.B. a fost trimis în judecată pentru comiterea unei infracțiuni de corupție. Independent de voința sa, judecătorului i-a fost repartizată cauza în apel. Judecătorul, fără a aduce cuiva la cunoștință relația sa cu A.B., nu a formulat cerere de abținere, apreciind că nu există temeii legal. La deliberare au fost analizate probele și s-a menținut condamnarea inculpatului.
- g) În termenul de recurs, întâlnindu-l pe A.B. întâmplător la club, i-a spus că soluția adoptată a fost dreaptă, relatându-I despre felul în care, în mod obiectiv, a analizat cu colegul său, la deliberare, toate probele.
- h) A mai adăugat că, deși colegul său uneori nu cunoaște bine dosarele, fiind mai superficial, în cazul său a dat dovada de temeinicie.
- i) Cu același prilej, judecătorul l-a criticat pe A.B. pentru lipsa de inspirație pentru modul în care și-a construit apărarea. Acesta a înțeles să-și motiveze recursul valorificând critica.
- j) După rămânerea definitivă, judecătorul a dat publicității un comentariu al speței într-o revistă de specialitate, cu notă critică la adresa modului de efectuare a urmăririi penale.
- k) În aceeași perioadă, dintr-o tranzacție între o firmă a lui A.B. și o societate la care soția judecătorului avea 10 acțiuni din totalul de 200.000, valoarea acțiunilor a crescut cu 10.000 lei, soția a încasat profitul cu știrea soțului ce cunoștea despre felul în care crescuse valoarea acțiunilor.

Faptele judecătorului "X" de la a) – k) reprezintă încălcarea regulilor de comportare prevăzute de Codul Deontologic al Magistraților, Legea nr.92/1992?

Ce norme au fost încălcate și, în caz afirmativ, ce sancțiuni disciplinare s-ar impune a fi aplicate?

Sunt în discuție următoarele dispoziții legale:

- ***La punctul a) este aplicabil articolul 5, alin. 3 al Codului deontologic al magistraților:***

Art. 5, alin. 3: În desfășurarea oricărei activități, magistrații trebuie să aibă un comportament care să nu pună în nici un caz în pericol încrederea în independența lor.

- ***La punctul b) sunt aplicabile articolele 5 alin. 3 al Codului deontologic al magistraților și 118 din Legea 92/1992 privind organizarea judecătorească:***

Art. 5 alin. 3: În desfășurarea oricărei activități, magistrații trebuie să aibă un comportament care să nu pună în nici un caz în pericol încrederea în independența lor.

Art. 118: Magistrații sunt datori să se abțină de la orice acte sau fapte de natură să compromită demnitatea lor în funcție și în societate.

- ***La punctul c) este aplicabil articolul 21 alin. 1 al Codului deontologic al magistraților:***

Art. 21: Atât în exercitarea atribuțiilor profesionale cât și în afara acestora, magistrații sunt datori să se abțină de la orice acte sau fapte de natură să compromită demnitatea lor în funcție și în societate.

▪ ***La punctul d) este aplicabil articolul 13 al Codului deontologic al magistraților:***

Art. 13: Magistrații nu pot să dea consultații scrise sau verbale în probleme litigioase chiar dacă procesele respective sunt pe rolul altor instanțe sau parchete decât acelea în cadrul cărora își exercită funcția, și nici să-și exprime public părerea asupra unor procese aflate în curs de desfășurare sau asupra unor litigii cu care a fost sesizat parchetul.

Magistraților le este permis să pledeze, în condițiile prevăzute de lege, numai în cauzele lor personale, ale părinților, soților și copiilor lor, precum și ale persoanelor puse sub tutela sau curatela lor. Chiar și în asemenea situații însă, nu le este îngăduit să se folosească de calitatea pe care o au pentru a influența soluția instanței de judecată sau a parchetului și trebuie să se ferească să creeze aparența că ar putea influența în orice fel soluția ce se va da.

▪ ***La punctul e) sunt aplicabile articolele 22, alin. 1 și 28 ale Codului deontologic al magistraților:***

Art. 22: Magistraților nu le este îngăduit să pretindă sau să accepte să-și rezolve interesele personale, familiale, sau ale altor persoane, altfel decât în limita cadrului legal reglementat pentru toți cetățenii, fiindu-le cu desăvârșire interzis să se folosească de calitatea lor de magistrați pentru a obține avantaje sau priorități în rezolvarea unor astfel de interese.

Art. 28: Magistraților le este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru ei sau pentru alții, daruri sau promisiuni de daruri, favoruri sau împrumuturi, în exercitarea sau în vederea exercitării atribuțiilor profesionale.

În exercitarea sau în vederea exercitării profesiei, magistrații pot primi cărți juridice oferite de autorii sau editorii lor, invitații la activități cu caracter profesional, burse în aceleași condiții ca și ceilalți participanți.

Magistraților le este interzisă participarea directă sau prin persoane interpuse la jocurile de tip piramidal, jocuri de noroc sau sisteme de investiții pentru care nu este asigurată transparența fondurilor în condițiile legii.

▪ ***La punctul f) este aplicabil articolul 12 al Codului deontologic al magistraților:***

Art. 12: Magistrații sunt datori să aducă la cunoștința celor competenți să dispună cu privire la abținere, orice situații în care au sau ar putea exista aparența că ar avea vreun interes de orice natură.

▪ ***La punctul g) este aplicabil articolul 117, alin.1 din Legea 92/1992 privind organizarea judecătorească:***

Art. 117, alin.1. Magistrații sunt obligați să respecte programul de lucru, să rezolve lucrările în termenele stabilite, să păstreze secretul deliberării și să îndeplinească toate îndatoririle ce le revin potrivit legilor și regulamentelor.

▪ ***La punctul h) este aplicabil articolul 23 al Codului deontologic al magistraților:***

Art. 23: Relațiile magistraților cu colegii lor trebuie să fie corecte, bazate pe respect și bună credință, indiferent de funcția acestora. Magistrații nu își pot exprima părerea cu privire la probitatea profesională și morală a colegilor lor cu excepția situației în care aceasta afectează imaginea justiției, în acest caz putând să aducă această împrejurare la cunoștința persoanelor însărcinate cu atribuții de conducere și control din cadrul instanței sau al Ministerului Justiției, respectiv al Parchetului de pe lângă Curtea Supremă de Justiție.

▪ ***La punctul i) sunt aplicabile articolele 13 al Codului deontologic al magistraților și 115 din Legea 92/1992 privind organizarea judecătorească:***

Art. 13: Magistrații nu pot să dea consultații scrise sau verbale în probleme litigioase chiar dacă procesele respective sunt pe rolul altor instanțe sau parchete decât acelea în cadrul cărora își exercită funcția, și nici să-și exprime public părerea asupra unor procese aflate în curs de desfășurare sau asupra unor litigii cu care a fost sesizat parchetul.

Magistraților le este permis să pledeze, în condițiile prevăzute de lege, numai în cauzele lor personale, ale părinților, soților și copiilor lor, precum și ale persoanelor puse sub tutela sau curatela lor. Chiar și în asemenea situații însă, nu le este îngăduit să se folosească de calitatea pe care o au pentru a influența soluția instanței de judecată sau a parchetului și trebuie să se ferească să creeze aparența că ar putea influența în orice fel soluția ce se va da.

Art. 115: Magistrații nu pot să dea consultații scrise sau verbale în probleme litigioase chiar dacă procesele respective sunt pe rolul altor instanțe decât cele la care își exercită funcția, și nici să-și exprime public părerea asupra unor procese aflate în curs de desfășurare.

▪ ***La punctul j) sunt aplicabile articolele 17 și 23 ale Codului deontologic al magistraților:***

Art. 17: Magistrații au obligația de a nu dezvălui sau folosi pentru alte scopuri decât cele legate direct de exercitarea profesiei, informațiile pe care le-au obținut în calitate de magistrați.

În cazul în care, potrivit legii, lucrările au un caracter confidențial, magistrații sunt obligați să păstreze materialele respective în incinta instanței sau parchetului și să nu permită consultarea lor decât în cadrul prevăzut de lege și regulament.

Art. 23: Relațiile magistraților cu colegii lor trebuie să fie corecte, bazate pe respect și bună credință, indiferent de funcția acestora. Magistrații nu își pot exprima părerea cu privire la probitatea profesională și morală a colegilor lor cu excepția situației în care aceasta afectează imaginea justiției, în acest caz putând să aducă această împrejurare la cunoștința persoanelor însărcinate cu atribuții de conducere și control din cadrul instanței sau al Ministerului Justiției, respectiv al Parchetului de pe lângă Curtea Supremă de Justiție.

▪ ***La punctul k) sunt aplicabile articolele 22 al Codului deontologic al magistraților și 112 din Legea 92/1992 privind organizarea judecătorească:***

Art. 22: Magistraților nu le este îngăduit să pretindă sau să accepte să-și rezolve interesele personale, familiale, sau ale altor persoane, altfel decât în limita cadrului legal reglementat pentru toți cetățenii, fiindu-le cu desăvârșire interzis să se folosească de calitatea lor de magistrați pentru a obține avantaje sau priorități în rezolvarea unor astfel de interese.

Magistraților nu le este permis să intervină pentru a influența în vreun fel deciziile, sau să accepte ca alții să o facă în interesul lor atunci când aspiră la o promovare, transfer sau o desemnare de orice natură.

Art. 112. Magistraților le este interzisă exercitarea, direct sau prin persoane interpușe, a activităților de comerț, participarea la conducerea unor societăți comerciale sau civile. De asemenea, le este interzisă participarea la administrarea unor asemenea societăți.

Notă: Participanții la discutarea acestui caz vor fi invitați să precizeze dacă prin faptele judecătorului au fost încălcate prevederi ale Codului deontologic sau ale Legii 92/1992. Se va solicita să se precizeze care dintre încălcări prezintă gravitatea unor abateri disciplinare (art. 123 lit.i/1 din Legea 92/1992) și să se stabilească o ierarhizare a acestora.

Se va păstra autonomia fiecărei fapte.

STUDIU DE CAZ NR. 3

Un judecător este invitat să participe la inițierea unei acțiuni de caritate a unei fundații.

Președintele fundației este om de afaceri și membru marcant al unui partid politic parlamentar. El are un litigiu comercial pe rolul instanței din care face parte judecătorul. Pe motivul că acesta nu judecă litigii comerciale, președintele fundației îl abordează și îi cere o părere de principiu, despre starea de fapt care face obiectul litigiului.

La festivitatea de deschidere a acțiunii de caritate judecătorul este invitat să ia cuvântul.

În mass-media locală evenimentul este prezentat cu imagini în care judecătorul se află alături de președintele fundației.

a) Considerați că judecătorul a încălcat vreuna dintre prevederile Codului deontologic ? Dacă da, care anume ?

b) Ce atitudine ar fi trebuit să aibă judecătorul:

1. Să dea curs sau nu invitației?
2. Să accepte sau nu să ia cuvântul la deschidere?
3. Să îi dea sau nu lămuriri de principiu președintelui fundației în legătură cu cauza sa?
4. Să dea o explicație în mass-media după apariția imaginilor?

În Studiul de caz nr. 3 sunt aplicabile articolele 6, 12, 13 și 21 ale Codului deontologic al magistraților:

Art. 6. Magistraților le este interzis să facă parte din partide politice sau să desfășoare activități publice cu caracter politic. Ei pot participa la reuniuni publice numai în măsura în care nu își exprimă în acest cadru convingeri politice.

Magistrații nu pot milita pentru aderarea altor persoane la o formațiune politică, nu pot participa la colectarea fondurilor pentru formațiunile politice și nu pot permite folosirea prestigiului sau a imaginii lor în astfel de scopuri.

Magistrații nu pot să acorde nici un fel de sprijin unui candidat la o funcție publică cu caracter politic.

Art. 12: Magistrații sunt datori să aducă la cunoștința celor competenți să dispună cu privire la abținere, orice situații în care au sau ar putea exista aparența că ar avea vreun interes de orice natură.

Art. 13: Magistrații nu pot să dea consultații scrise sau verbale în probleme litigioase chiar dacă procesele respective sunt pe rolul altor instanțe sau parchete decât acelea în cadrul cărora își exercită funcția, și nici să-și exprime public părerea asupra unor procese aflate în curs de desfășurare sau asupra unor litigii cu care a fost sesizat parchetul.

Magistraților le este permis să pledeze, în condițiile prevăzute de lege, numai în cauzele lor personale, ale părinților, soților și copiilor lor, precum și ale persoanelor puse sub tutela sau curatela lor. Chiar și în asemenea situații însă, nu le este îngăduit să se folosească de calitatea pe care o au pentru a influența soluția instanței de judecată sau a parchetului și trebuie să se ferească să creeze aparența că ar putea influența în orice fel soluția ce se va da.

Art. 21: Atât în exercitarea atribuțiilor profesionale cât și în afara acestora, magistrații sunt datori să se abțină de la orice acte sau fapte de natură să compromită demnitatea lor în funcție și în societate.

Magistrații trebuie să apere prestigiul puterii judecătorești printr-o comportare adecvată în relațiile cu justițiabilii, cu colegii, cu reprezentanții celorlalte organe ale statului, cu întregul corp social.

STUDIU DE CAZ NR. 4

Sunteți investit cu soluționarea unei cauze care este intens mediatizată.

În presă se afirmă că procesul durează nejustificat de mult și se insinuează, constant, că numai o anumită soluție ar fi cea corectă și că, în caz contrar, este de presupus cel puțin o lipsă de obiectivitate a judecătorului.

De la Ministerul Justiției vi se solicită informări cu privire la această cauză și motivele care au stat la baza acordării fiecărui termen de judecată, subliniindu-se că este doar un dosar cu răsunet în mass-media și pentru opinia publică.

Liderul local al partidului de guvernământ vă invită în biroul prefectului și vă comunică faptul că sunteți în atenție pentru a fi promovat într-o funcție de conducere și se arată interesat de cursul dosarului la care am făcut referire mai sus.

Ați cerut sfatul conducătorului instanței care subliniază că răspunderea pentru modul de soluționare a cauzei vă aparține.

Aceasta constituie situația premisă care poate da naștere la reacții diferite.

Ipoteze:

Vă prezentați la discuția cu liderul politic fără să dați un răspuns și vă continuați activitatea soluționând cauza așa cum considerați că este legal și temeinic.

Acceptați oferta făcută de liderul politic și pronunțați soluția care vi s-a sugerat, deși nu aceasta era cea legală. Dosarul își urmează cursul în căile de atac. Între timp au loc alegeri și se schimbă partidul de guvernământ, iar noul Ministru al Justiției dispune efectuarea unui control pentru soluția pe care ați pronunțat-o.

Informați conducerea și pe colegi și procedați la judecarea cauzei. Nu întocmiți informarea către Ministerul Justiției. Nu reacționați în nici un fel la atacurile din mass - media.

Respingeți oferta, informați președintele instanței faceți cerere de abținere pentru judecarea cauzei.

Atrageți atenția liderului politic despre faptul că și-a depășit sfera competențelor, că este vorba de o imixtiune în activitatea puterii judecătorești și informați președintele instanței. Participați în continuare la soluționarea cauzei și pronunțați soluția pe care o considerați temeinică și legală.

Solicitați judecătorului care are atribuții în relația cu presa să prezinte un comunicat prin care să se atragă atenția că, prin conținutul articolelor publicate, se tinde la influențarea modului de soluționare a cauzei.

Considerați că acest comunicat de presă ar trebui prezentat numai după soluționarea cauzei.

Nu dați curs solicitării Ministerului Justiției pentru că o considerați ca pe o ingerință în activitatea de judecată și comunicați acest lucru conducătorului instanței. Solicitați ministrului justiției să intervină pentru garantarea independenței judecătorilor.

Solicitați sprijinul organizației profesionale din care faceți parte să ia atitudine publică față de presă, față de intervenția liderului politic și față de monitorizarea cauzei de către Ministerul Justiției.

Apelați la conducerea CSM și solicitați să ia poziție în această problemă pentru apărarea independenței judecătorilor.

În acest caz se aplică următoarele articole ale Codului deontologic al magistraților: art.1; art. 10, alineatul 1; art.12; art.20, alineatele 2 și 3; art. 21; art.22; art. 24 și art.28.

Art.1: Justiția ocupă un loc esențial în orice societate fundamentată pe principiile statului de drept, iar magistraților le aparține o putere și, corelativ, o responsabilitate cu totul speciale. În exercitarea acestora, în raporturile cu justițiabilii, cu ceilalți participanți la activitatea de judecată, cu societatea în ansamblul său, a cărei încredere în independența și corectitudinea justiției este prioritară, magistraților le revin drepturile recunoscute prin lege și obligații reglementate, de asemenea, prin lege.

Art.10: (1) Magistrații au îndatorirea de a contribui la garantarea supremației legii și a statului de drept, a drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor.

Art. 12: Magistrații sunt datori să aducă la cunoștință celor competenți să dispună cu privire la abținere, orice situații în care au sau ar putea exista aparența că ar avea vreun interes de orice natură.

Art. 20: (2) Magistrații care îndeplinesc funcții de conducere au îndatorirea de a verifica orice informație primită în legătură cu neregulile în desfășurarea activității, de a lua măsurile de competența lor, inclusiv cele de sancționare sau de a sesiza autoritățile ierarhic superioare, atunci când luarea măsurilor corespunzătoare depășește competența lor.

(3) Atunci când formulează sau avizează propuneri de promovare, transferare sau numire a unor magistrați sau când avizează sau decid cu privire la angajarea personalului auxiliar, magistrații cu funcții de conducere sunt datori să examineze cu imparțialitate și obiectivitate criteriile legale referitoare la competența profesională și la calitățile morale ale candidaților.

Art. 21: Atât în exercitarea atribuțiilor profesionale cât și în afara acestora, magistrații sunt datori să se abțină de la orice acte sau fapte de natură să compromită demnitatea lor în funcție și în societate.

Magistrații trebuie să apere prestigiul puterii judecătorești printr-o comportare adecvată în relațiile cu justițiabilii, cu colegii, cu reprezentanții celorlalte organe ale statului, cu întreg corpul social.

Art. 22: Magistraților nu le este îngăduit să pretindă sau să accepte să-și rezolve interesele personale, familiale sau ale altor persoane, astfel decât în limita cadrului legal reglementat pentru toți cetățenii, fiindu-le cu desăvârșire interzis să se folosească de calitatea lor de magistrați pentru a obține avantaje sau priorități în rezolvarea unor astfel de interese.

Magistraților nu le este permis să intervină pentru a influența în vreun fel deciziile sau să accepte ca alții să o facă în interesul lor atunci când aspiră la o promovare, transfer sau o desemnare de orice natură.

Art. 24: Magistrații pot colabora la publicații de specialitate, precum și la acelea cu caracter literar, științific sau social, ori la emisiuni audiovizuale, numai dacă acestea nu au caracterul de acțiuni politice și numai dacă nu este afectată imaginea și interesul justiției, precum și încrederea publică în instituția juridică. Informațiile referitoare la litigiile aflate pe rolul instanței ori parchetului, precum și orice informații cu privire la organizarea și desfășurarea activității în cadrul acestora vor fi puse la dispoziția presei exclusiv prin intermediul magistraților desemnați de conducerea instanței sau parchetului și în condițiile stabilite prin Regulament.

Art. 28: Magistraților le este interzis să solicite sau să accepte direct sau indirect, pentru ei sau pentru alții, daruri sau promisiuni de daruri, favoruri sau împrumuturi, în exercitarea sau în vederea exercitării atribuțiilor profesionale.

În exercitarea sau în vederea exercitării profesiei, magistrații pot primi cărți juridice oferite de autorii sau editorii lor, invitații la activități cu caracter profesional, burse în aceleași condiții ca și ceilalți participanți.

Magistraților le este interzisă participarea directă sau prin persoane interpuse, la jocurile de tip piramidal, jocuri de noroc sau sisteme de investiții pentru care nu este asigurată transparența fondurilor în condițiile legii.

STUDIU DE CAZ NR. 5

Instanța de judecată este sesizată cu o plângere împotriva măsurii arestării preventive, inculpat fiind un important om de afaceri și, totodată, membru al unei formațiuni politice din opoziție.

Cazul este divers comentat în presă, ca un caz de corupție dar și ca o răfuială politică, întreaga atenție fiind concentrată asupra deciziei judecătorului – președinte al instanței, la sfârșit de mandat.

1. Care sunt "factorii de presiune" ce pot afecta independența judecătorului în soluționarea cauzei?
2. Care trebuie să fie atitudinea judecătorului față de acești "factori de presiune"?
3. Ce valori sunt puse în discuție?
4. Ce mijloace preconizați pentru protejarea acestor valori?

STUDIU DE CAZ NR. 6

Decanul Baroului de Avocați sesizează pe președintele instanței cu privire la atmosfera creată de atitudinea aparent părtinitoare a unuia din magistrați în raporturile cu un grup restrâns de avocați.

Sesizarea se bazează pe faptul că acest grup are acces în birourile magistratului, că în afara programului de lucru se vizitează, fiind văzuți împreună la diverse evenimente, că, relativ frecvent, magistratul obișnuiește "să împrumute" sume de bani de la unul sau altul din acești avocați – aspect confirmat de magistrat, și că – esențial – acești avocați au câștig de cauză în cererile soluționate de magistrat.

Probleme:

1. Care sunt măsurile pe care trebuie să le întreprindă președintele conform art.20 al.2 din Cod?
2. Care sunt principiile fundamentale consacrate de Cod și regulile de conduită încălcate de magistrat?
3. Care ar fi sancțiunile în cazul în care cele sesizate se constată a fi doar încălcări de reguli de comportare și nu s-ar face dovada unor fapte de corupție?

STUDIU DE CAZ NR. 7

Urmare unei sesizări anonime, un inspector din Ministerul Justiției se prezintă într-o instanță pentru a verifica susținerile din conținutul acesteia. Potrivit anonimei, rezulta că judecătorul XZ botezase copilul unui coleg, judecătorul YW, și că ulterior YW a devenit avocat în baroul din localitatea în care XZ continua să fie judecător. Se mai susținea că între aceștia existau relații de prietenie notorie, fiind văzuți mereu în localuri publice, consumând băuturi alcoolice, fiind însoțiți uneori de clienții avocatului, care plăteau consumația. Judecătorul primea adesea vizitele avocatului la birou. În mod repetat, în dosarele repartizate aleatoriu, avocatul reprezenta interesele clienților săi în cauze în care judeca judecătorul XZ.

Colegii judecătorului au fost întrebați de inspector despre relațiile dintre judecător și avocat. Deși doi dintre judecătorii întrebați au fost rugați în mod insistent de către colegul lor XZ să dea câștig de cauză clientului avocatului respectiv, ei nu au adus la cunoștință inspectorului această împrejurare, după cum, de altfel, nu spusese nimănui, chiar dacă nu au dat curs rugăminții. În schimb, unii judecători întrebați în general despre activitatea colegilor lor au relatat că sunt judecători, pe care i-au numit, cu rugămintea păstrării anonimatului, care nu studiază suficient de bine dosarele, care nu cunosc suficient de bine prevederile legale sau care au comportări neadecvate în timpul deliberării. Unul dintre judecători a exemplificat în acest sens relatând despre o deliberare într-o cauză soluționată în ziua precedentă.

Întrebări:

- 1) Care sunt normele din Legea pentru organizarea judecătorească și Codul deontologic al magistraților încălcate;
- 2) Măsurile ce s-ar impune a fi luate față de cei ce-au încălcat respectivele norme.
- 3) Cum ar fi trebuit să se poarte judecătorul cu fostul său coleg după trecerea acestuia în avocatură (în instanță și în afara acesteia)?

STUDIU DE CAZ NR. 8

1. Judecătorul A este investit cu soluționarea unei cauze intens mediatizate în legătură cu care în presa locală s-au făcut afirmații de genul: "judecătorii, infractori în robă,... cer bani pe față justițiabililor" (în realitate, completul solicitase părților achitarea taxelor datorate în cauză potrivit legii). Și presa centrală este interesată și a comentat intens cauza.

2. Ministerul Justiției, în legătură cu afirmațiile din presă legate de tergiversarea soluționării, a solicitat informări la fiecare termen, privind motivul amânării.

3. Judecătorul A a participat la lansarea unei cărți de drept a unuia dintre avocații din cauză, unde, în calitate de cadru universitar la facultatea de drept unde avocatul este decan, a rostit un cuvânt elogios la adresa lucrării și autorului, care a fost preluat în presa scrisă ca și de posturile locale de televiziune.

4. Tot atunci autorul i-a oferit judecătorului în dar un exemplar al tratatului de drept recent publicat.

5. Invocând interesul pentru comunitatea locală, reprezentantul partidului de guvernământ l-a invitat pe judecător în biroul său unde se afla și prefectul și i-a solicitat să fie foarte atent în soluționarea cauzei.

6. În mod subtil i-a sugerat și care ar fi soluția ce răspundea interesului comunității.

7. Cu același prilej, i-a mai adus la cunoștință că urmează să se ia o hotărâre la nivel local privind o eventuală recomandare pe care o vor face către ministrul justiției privind propunerea pe un post de conducere vacant la una dintre instanțele din localitatea respectivă.

Comentați în legătură cu fiecare punct:

- s-au încălcat norme privind activitatea judecătorilor?
- cum ar fi trebuit să procedeze în fiecare situație judecătorul sau alte persoane?
- ce ar trebui să facă în continuare judecătorul privind soluționarea cauzei?

STUDIU DE CAZ NR. 9

O comisie de specialitate a unei camere a parlamentului a trimis ministrului justiției o adresă prin care se menționa că legislația în vigoare privind procedura falimentului băncilor este imperfectă și solicita suspendarea judecării cauzelor aflate pe rolul instanțelor având acest obiect, până la modificarea legii.

Copie de pe această adresă a fost trimisă instanțelor, însoțită de o notă semnată de un director din M.J prin care se preciza că în legătură cu cele cuprinse în adresă, instanțele urmează a proceda având în vedere independența judecătorilor și comandamentul potrivit căruia aceștia se supun numai legii.

Întrebări:

1) Adresa comisiei parlamentare, adresa semnată de directorul din M.J., comunicarea acestora către judecători, au încălcat norme privind activitatea instanțelor?

2) Cum credeți că ar fi trebuit să procedeze M.J., conducerile instanțelor și ceilalți judecători cu privire la adresa comisiei parlamentare?

IV. EVALUAREA SEMINARULUI

Chestionarele de Evaluare

A) CONSIDERAȚII GENERALE

Elaborarea întrebărilor chestionarului are la baza premisa că un chestionar de evaluare trebuie să cuprindă o gamă cât mai largă de întrebări, care să poată surprinde și evalua toate dimensiunile unei forme de pregătire.

Premisa de la care s-a pornit în crearea acestor chestionare este aceea că evaluările participanților/studenților asupra activităților didactice pot să deservească trei categorii de persoane. *Formatorii* utilizează evaluările studenților pentru a avea un feed-back asupra predării în scopul îmbunătățirii calității cursurilor și a metodelor de predare. *Participanții/Studentii* folosesc informațiile din evaluare pentru o alegere eficientă a cursurilor. *Organizatorii/finanțatorii* au nevoie de informații comparative pentru luarea deciziilor în privința organizării unor noi forme de pregătire. Formularele de evaluare conțin trei seturi de întrebări distincte, care servesc celor trei funcții ale evaluării - diagnostică, informativă și, respectiv, sumativă.

Întrebările informative și sumative sunt comune tuturor celor patru tipuri de formulare (vezi mai jos), pentru a permite comparații între cursuri.

Întrebările de solicitare academică (cu funcție informativă) furnizează date despre caracteristicile cursului și formatorului.

Întrebările globale (cu funcție sumativă) oferă informații generale asupra cursului și formatorilor, cu implicații în luarea deciziilor de personal. Studenții sunt solicitați să evalueze cursul în ansamblul său, conținutul cursului, efortul depus de formator pentru a spori accesibilitatea și eficiența în predare.

Întrebările specifice (cu funcție diagnostică) diferă de la o formă la alta a chestionarelor, în funcție de tipul cursului predat (curs interactiv, seminar, curs practic, curs la distanță). De exemplu, chestionarele de forma A (care evaluează cursul de tip interactiv) conțin, ca și întrebări specifice, cele care abordează calitatea organizării cursului și a interacțiunii formator-participant, în timp ce, în cazul formei D, întrebările specifice vizează, în special, calitatea suportului de curs oferit

participanților. Informațiile obținute pe baza acestei categorii de întrebări au implicații directe în îmbunătățirea cursului și a metodelor de predare.

Aprecierile oferite de participanți se organizează pe o scală în 5 trepte de la foarte slab la excelent.

Sistemul de evaluare a unei activități de pregătire conține patru tipuri distincte, dar relaționate, de chestionare de evaluare: forma A, forma B, forma C și forma D. O analiză a cursurilor predate în cadrul diverselor discipline a permis delimitarea a patru tipuri de curs, fiecare dintre acestea fiind evaluat pe baza unui chestionar separat: forma A pentru cursul clasic, interactiv, forma B pentru seminarii, forma C pentru cursul practic/lucrări practice și forma D pentru cursurile la distanță.

Forma A este destinată evaluării cursurilor interactive. Întrebările vizează claritatea și calitatea informațiilor transmise, precum și natura interacțiunii profesor-student.

Forma B este destinată evaluării discuțiilor de seminar. Întrebările vizează calitatea și organizarea discuțiilor, precum și nivelul de interes suscitată la studenți prin participarea la aceste discuții.

Forma C este destinată evaluării cursurilor practice/lucrări de laborator, orientate spre dobândirea de deprinderi de către studenți, deprinderi legate de viitoarea profesie. Întrebările vizează abilitatea profesorului de a pune întrebări care să suscite interesul studenților, de a asista studenții în însușirea anumitor deprinderi și de a soluționa problemele apărute.

Forma D este destinată evaluării cursurilor la distanță. Întrebările vizează gradul de receptivitate al profesorului la problemele ridicate de studenți și calitatea suportului de curs oferit studenților.

B) INSTRUCȚIUNI DE ADMINISTRARE A CHESTIONARELOR DE EVALUARE A CURSURILOR

Etapa 1

Prezentați participanților persoana care va distribui și colecta formularele de evaluare. După ce ați citit instrucțiunile de mai jos, vă rugăm să părăsiți sala până când formularele vor fi completate.

Etapa 2

Citiți audienței următoarele instrucțiuni:

„Vă vor fi distribuite câteva chestionare de evaluare a cursurilor, astfel că veți putea aprecia calitatea prestației didactice. Participarea dumneavoastră este voluntară și puteți omite răspunsul la unele întrebări, dacă doriți. Pentru asigurarea confidențialității, nu scrieți numele dumneavoastră

pe formular. Dacă nu aveți întrebări, voi părăsi sala și mă voi întoarce atunci când chestionarele vor fi completate și colectate. Vă mulțumesc pentru participare.”

Etapa 3

Persoana numită să colecteze formularele are sarcina:

- a) să separe formularele completate de cele necompletate
- b) să introducă toate materialele (completate sau nu) în plic și să le remită formatorului și organizatorilor.

C) AUTOEVALUAREA ȘI PERFECȚIONAREA FORMATORULUI

Planul de autoevaluare și perfecționare a activității didactice este un instrument prin care formatorul se autoevaluează și își stabilește direcțiile de autoperfecționare didactică. El are următoarele componente: 1) autoevaluarea competențelor de predare; 2) un scurt rezumat al aspectelor pozitive ale activității didactice, precum și a celor care necesită îmbunătățiri; 3) o schiță a unui plan de îmbunătățire a activității didactice 4) un rezumat al rezultatelor obținute de la ultima autoevaluare în ceea ce privește perfecționarea activității didactice. Întrucât aceste componente sunt independente, cadrul didactic poate recurge doar la una dintre ele, ignorându-le pe celelalte.

PARTEA I: Autoevaluarea competențelor de predare

Chestionarul de autoevaluare cuprinde afirmații care reflectă diverse moduri în care profesorii pot fi descriși. Pentru fiecare afirmație, încercuiți un număr din scala de evaluare care arată cât de relevant este comportamentul respectiv pentru modul dumneavoastră de predare. Încercați să vă gândiți la toate cursurile pe care le predați și să oferiți o apreciere globală a modului dumneavoastră de a predă. În finalul chestionarului, există un spațiu în care aveți libertatea de a insera și alte conduite didactice care vi se par importante, dar nu au fost menționate. Aprecierile se fac pe o scală de la 1 la 5, unde 1 este „Deloc caracteristic”, iar 5 „Foarte caracteristic”. În cazul în care comportamentul nu este reprezentativ pentru stilul dumneavoastră de predare, încercuiți „N”. Evitați ca răspunsurile la unele întrebări să vă influențeze răspunsurile la alte întrebări.

	Caracteristic					N
	Deloc	Foarte	Uneori	Deseori	Foarte	
Pregătirea și organizarea cursurilor						
· obiectivele cursului (enunțate în programa analitică) sunt clar formulate	1	2	3	4	5	N
· comunic ceea ce aștept să fie însușit de către studenți	1	2	3	4	5	N

· subliniez ceea ce este important în materialul predat	1	2	3	4	5	N
· rezum punctele importante la sfârșitul fiecărui curs	1	2	3	4	5	N
· predau un volum adecvat de cunoștințe în raport cu timpul alocat	1	2	3	4	5	N
· utilizez metode care facilitează învățarea (exemple, simulări, aplicații, studii de caz, ș.a.)	1	2	3	4	5	N
· modific cursul în funcție de feed-back-ul primit de la studenți	1	2	3	4	5	N
Cunoașterea comprehensivă a disciplinei predate						
· ofer informații corecte dpdv științific	1	2	3	4	5	N
· abordez multidisciplinar cursul predat (stabilesc relații cu cunoștințele de la alte cursuri sau discipline conexe)	1	2	3	4	5	N
· cursul include rezultatele recente de cercetare	1	2	3	4	5	N
· posed o cunoaștere comprehensivă a literaturii de specialitate	1	2	3	4	5	N
· ofer răspunsuri adecvate la întrebările studenților	1	2	3	4	5	N
Abilități de comunicare și interacțiune						
· încurajez participarea activă a studenților la discuții	1	2	3	4	5	N
· utilizez o retorică adecvată	1	2	3	4	5	N
· ascult cu atenție	1	2	3	4	5	N
· cer studenților să-și argumenteze opiniile	1	2	3	4	5	N
· corectez greșelile studenților fără să le fac reproșuri	1	2	3	4	5	N
· recompensez studenții care participă activ la cursuri	1	2	3	4	5	N
Pasiune și entuziasm						
· predau într-un stil dinamic și energic	1	2	3	4	5	N
· încerc să suscit interesul studenților pentru materia predată	1	2	3	4	5	N
· stimulez gândirea independentă și curiozitatea intelectuală la studenți	1	2	3	4	5	N
Disponibilitatea în relațiile cu studenții						
· sunt disponibil și punctual la orele de consultații cu studenții	1	2	3	4	5	N

studenții						
· ofer ajutor suplimentar atunci când este nevoie	1	2	3	4	5	N
· sunt receptiv la opiniile studenților	1	2	3	4	5	N
Calitatea examinării studenților						
· metodele de evaluare sunt obiective	1	2	3	4	5	N
· notele studenților au o distribuție relativ gaussiană	1	2	3	4	5	N
· subiectele alese sunt reprezentative pentru materialul predat	1	2	3	4	5	N
· ofer fiecărui student sugestii pentru dezvoltarea competențelor proprii	1	2	3	4	5	N

Alte competențe

La acest punct vă invităm să precizați și alte competențe didactice pe care le socotiți relevante pentru a fi evaluate, dar care nu au fost menționate.

.....	1	2	3	4	5	N
.....	1	2	3	4	5	N
.....	1	2	3	4	5	N

PARTEA II: Puncte forte și aspecte care necesită îmbunătățiri

Precizați care sunt: 1) acele comportamente și aspecte pe care doriți să le perfecționați; 2) acele comportamente care reprezintă punctele forte ale modului dumneavoastră de predare.

PUNCTE FORTE	ASPECTE DE PERFECȚIONAT
· · ·	· · ·

PARTEA III: Plan de acțiune pentru perfecționare

Alegeți unul sau mai multe aspecte (conduite) ale activității dumneavoastră didactice pe care doriți să le perfecționați. Completați rubricile de mai jos (indicăm în dreptul fiecărei rubrici, un exemplu ilustrativ).

Conduita didactică deficitară:

Interacțiune și comunicare scăzută cu studenții în timpul predării cursului.

Scopurile urmărite:

Creșterea implicării și participării studenților în predarea cursului.

Noua abordare (tehnică, strategie):

- solicit în permanență feed-back de la studenți;
- recompensez studenții (le dau puncte în plus la examen, îi apreciez în fața colegilor, ș.a.) care aduc contribuții la curs (vin cu completări adecvate, formulează întrebări pertinente);
- ascult cu atenție opiniile studenților;
- corectez greșelile studenților fără să fac aprecieri negative la adresa lor;
- solicit studenților să-și argumenteze opiniile.

Indicatori ai implementării și utilizării noii strategii:

- numărul mare de studenți care pun întrebări în timpul cursului.

Procedura de evaluare a rezultatelor obținute

- evaluări ale studenților;
- opinii ale colegilor.

PARTEA IV: Progresul obținut în realizarea scopurilor propuse

Sumarizați progresul obținut pe parcursul ultimului an în atingerea obiectivelor pe care vi le-ați propus privind perfecționarea predării.

d) FORMULAR DE EVALUARE A FORMATORILOR

Tema seminarului:

Nr. participanților:

Data și locul desfășurării seminarului:

	Slab	Satisfăcător	Bun	Excelent
I. Cum ați califica acest curs în funcție de:				
1. Aspectele organizatorice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarii:</i>				
2. Utilizarea timpului alocat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarii:</i>				
3. Relevanța informațiilor oferite de curs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarii:</i>				
4. Calitatea exercițiilor practice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarii:</i>				
5. Motivația participanților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarii:</i>				
6. Atmosfera cursului (relația între participanți, relația dintre formator și participanți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarii:</i>				
7. Îndeplinirea obiectivelor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarii:</i>				

II. În opinia dvs.:

1. Ce aspecte ale cursului trebuie îmbunătățite?
2. La care dintre subiectele abordate în timpul cursului ați renunța?
3. Ce subiecte noi ați include pentru cursul viitor?

III. Comentarii generale

1. Ce fel de probleme ați întâlnit în activitatea de predare?
2. Ce fel de probleme de natură tehnică ați întâmpinat?
3. Altele

e) FORMULARE DE EVALUARE A PARTICIPANȚILOR

Formular de evaluare 1

	Excelent	Foarte bun	Bun	Satisfăcător	Slab	Foarte slab
1. Cursul în general a fost						
2. Conținutul cursului a fost:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Contribuția formatorului a fost:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eficiența formatorului a fost:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Organizarea cursului a fost:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Explicațiile formatorului: :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Utilizarea exemplelor de către formator: :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Calitatea întrebărilor și a problemelor ridicate de instructor:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Încrederea dvs. În cunoștințele formatorului:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Entuziasmul formatorului: :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Încurajarea, de către formator, a participanților de a-și exprima opiniile: :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Răspunsurile la întrebările participanților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Utilizarea timpului alocat cursului:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Interesul formatorului pentru ca participanții						

să înțeleagă:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Volumul de cunoștințe dobândit ca urmare a cursului:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Importanța și utilitatea cursului:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Claritatea sarcinilor atribuite fiecărui participant:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Caracterul rezonabil al sarcinilor atribuite:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

În comparație cu alte cursuri la care ați participat:	Mai bun(a)	La fel	Mai slab(a)
19. Acest curs a fost:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Metoda aleasă de formator:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Pregătirea formatorului:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Materialul de curs distribuit:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formular de evaluare 2	
Nume și prenume (opțional)	
1) Ați mai participat, anterior, la un seminar pe aceeași temă?	
2) Anterior acestui seminar, ce anume cunoșteți despre Codul deontologic al magistraților?	
3) Care au fost așteptările dumneavoastră în momentul în care ați fost informați despre seminarul de azi?	
4) În ce măsură aceste așteptări au fost atinse prin programul seminarului?	

Formular de evaluare 2

Nume și prenume (opțional)

5) Care au fost aspectele seminarului ce v-au plăcut cel mai mult?

8) Cum apreciați metoda aleasă de formator?

9) Ce sugestii aveți pentru formator și organizatori, în vederea organizării pe viitor a unor acțiuni similare?

10) Apreciați ca util, pentru cunoștințele dumneavoastră generale, un astfel de seminar?

11) Considerați că asemenea seminariile ar fi necesare și binevenite și pentru alți colegi?

12) Ce alte aspecte credeți că ar mai trebui abordate în cadrul unor activități similare?

Răspunsurile dumneavoastră la aceste chestionare sunt foarte utile pentru noi.

Vă mulțumim pentru completarea lor!

Formular de evaluare 3

Vă mulțumim pentru participarea dumneavoastră la acest seminar. Evaluarea acestuia este deosebit de importantă pentru organizatori.

I. Vă rugăm ca, folosind o scală de la 1 - 5 (5=cel mai util, 1=inutil), să răspundeți la întrebările de mai jos:

1) Cum apreciați, din punct de vedere organizatoric, acest seminar/curs?

1 2 3 4 5

Comentarii:

2) Cum apreciați seminarul/cursul din punctul de vedere al metodei de predare?

1 2 3 4 5

Comentarii:

3) Apreciați că acest seminar a fost util pentru activitatea dumneavoastră?

1 2 3 4 5

Comentarii:

4. Cât de utile apreciați că au fost materialele de curs?

1 2 3 4 5

Comentarii:

5. Cât de utile vi s-au părut discuțiile din cadrul grupurilor?

1 2 3 4 5

Comentarii:

II. Pe o scală de la 1 - 5 (5 = foarte mult, 1 = deloc), vă rugăm să evaluați următoarele afirmații:

1) Moderatorul seminarului (formatorul) a reușit să mențină la un nivel înalt gradul de motivare al participanților:

1 2 3 4 5

2) Toate sarcinile au fost clar explicate:

1 2 3 4 5

3) A fost foarte dificil să parcurg toate documentele în timpul cursului:

1 2 3 4 5

4) Comunicarea cu moderatorul pe parcursul seminarului a fost bună:

1 2 3 4 5

5) Ați prefera un seminar mai interactiv:

1 2 3 4 5

III. Vă rugăm să răspundeți cu DA sau NU la întrebările de mai jos:

1) Apreciez că seminarul a fost deosebit de interesant și util:

DA NU

2) Tema seminarului este foarte utilă pentru magistrați:

DA NU

3) Voi folosi cunoștințele dobândite pe parcursul seminarului în exercitarea atribuțiilor de serviciu:

DA NU

Formular de evaluare 4

Tema seminarului:

Numele formatorului:

Data și locul desfășurării seminarului:

Slab Satisfăcător Bun Excelent

I. Cum ați califica acest curs în funcție de:

1. Aspectele organizatorice

Comentarii:

2. Materialele de curs

Comentarii:

3. Structura cursului

Comentarii:

4. Relevanța informațiilor

oferite de curs

Comentarii:

5. Calitatea documentelor

oferite

Comentarii:

6. Atmosfera cursului

(relația între participanți,
relația dintre formator și
participanți)

Comentarii:

7. Metoda de predare

Comentarii:

8. Calitatea răspunsurilor

formatorului la întrebările
participanților

Comentarii:

9. Participarea dumneavoastră

Comentarii:

10. Îndeplinirea obiectivelor

Comentarii:

11. Posibilitatea utilizării în

activitatea dvs. viitoare a informațiilor
asimilate prin curs

Comentarii:

II. Comentarii generale

- a) Ce aspecte ale cursului le puteți evidenția ca pozitive?
- b) Ați recomanda acest curs și altor colegi?
- c) Ce aspecte ale cursului credeți că ar trebui îmbunătățite?

V. BIBLIOGRAFIE

- “Formarea formatorilor” – Manual de pregătire – Institutul Internațional de Drept al Dezvoltării, Roma, Italia, iunie 2002;
- Asociația Bibliotecilor de Cercetare (Association of Research Libraries), Washington, DC, 1996;
- Institutul de Politici Culturale (the Institute of Cultural Affairs), Statele Unite ale Americii – Rețeaua formatorilor, 2001;
- Biroul de Evaluare Educațională (Office of Educational Assessment), Universitatea Washington – Formulare de evaluare a cursurilor;
- Metode de *training*, by Phil Bartle, PhD.
- NI Students.org – Metode de *training*.
- Centrul pentru Politică și Muncă Sociale (Centre for Social Policy and Social Work) – Rețeaua de sprijin pentru învățare și predare (Learning and Teaching Support Network).
- 12 Guidelines on Using Subgroups (12 recomandari referitoare la utilizarea subgrupurilor), Training House, Inc., 1989
- Training Employees and Managers (Instruirea angajaților și a directorilor), Planty, McCord and Efferson, 1948