

## 5. Po skončení školení

### 5.1 Přenos a multiplikace: Jak využít výsledků školení a jak je všechny předat dál...

*„Tak je ta cesta za mnou a jsem znovu zpátky tam, kde jsem začal, bohatší o mnohé zkušenosti a chudší o mnohá přesvědčení, jistoty, které se rozpadly na prach. Neboť přesvědčení a jistoty jsou příliš často průvodními jevy nevědomosti. Ti, kteří věří tomu, že mají vždy pravdu, a kteří připisují velkou důležitost svým vlastním názorům, by měli zůstat doma. Když člověk cestuje, přesvědčení se ztrácejí snadno jako brýle. Na rozdíl od brýlí však není tak jednoduché je nahradit.“*

Aldous Huxley, Pilátův žert: cestovní deník

Hlavním cílem evropských programů školení mládeže je motivovat a vybavit stále rostoucí počet mladých lidí pro mezinárodní spolupráci využitím potenciálu a kontaktů jejich mezinárodních organizací a sítí. Dalším cílem je umožnit národním nebo místním organizacím, službám nebo skupinám, aby ve své práci dosáhli evropské dimenze prostřednictvím spolupráce s partnery stejného smýšlení v zahraničí. Dále jde o to připravit pracovníky s mládeží a vedoucí mládeže tak, aby se mohli lépe zabývat realitami a výzvami multikulturních prostředí, se kterými se setkávají ve svých komunitách a zemích. Některé školicí kurzy se zaměřují na předávání dovedností a znalostí pro realizaci specifických projektů účastníků, zatímco jiné mají za cíl umožnit mladým lidem organizování projektů pro mládež nebo práci v mezinárodních nebo interkulturních prostředích, založenou na určitých tématech nebo problémech.

Bez ohledu na téma, na něž se konkrétní školení zaměřuje, se od účastníků očekává, že po návratu domů podniknou určité kroky. Klíčovou otázkou zůstává, jak nejlépe připravit účastníky na využití a rozšíření jejich znalostí nebo dovedností ze školicího kurzu v jejich vlastních pracovních prostředích. Využití znalostí nebo dovedností získaných během školicí aktivity v domácím kontextu se často nazývá „přenosem“. Předávání znalostí nebo dovedností jiným lidem a v jiných projektech se často označuje jako „multiplikace“. Vzhledem k tomu, že naučené zkušenosti jsou často vytvořeny uvnitř specifického rámce určité školicí aktivity, v prostředí, které může pouze vytvořit okamžiky sdílení a simulace odlišných realit, je při mezinárodních školicích aktivitách nejdůležitější výzva přenosu a multiplikace. Tento úkol ale považujeme za elementární pro každé školení.

Otázka přenosu je zvláště důležitá s ohledem na prioritu práce se školiteli – „multiplikátory“, která je stanovena evropskými školicími programy. Tento výraz se vztahuje na osoby, které pracují v pozici umožňující šíření školicích zkušeností v jejich prostředí – organizacích nebo službách, ve skupinách mladých lidí nebo v projektech. Ze školení by neměla těžit pouze osoba zúčastněná, ta by měla předávat nabyté zkušenosti a znalosti dalším mladým lidem.

### 5.2 Multiplikace – Jaké jsou možnosti?

„Kurz zvýšil moji motivaci, protože vím, že jiní lidé jsou motivováni směrem k těm samým cílům, zatímco má organizace se zaměřuje na místní aktivity...“

„Kurz značně zvýšil moje vědomí, že se mohu plně ujmout mezinárodních projektů a rozvíjet je.“

*(Účastníci, Školicí kurz o Evropsko-středomořské spolupráci, Štrasburk, 2000)*

Když po skončení školicího kurzu požádáte účastníky o hodnocení procesu učení, často tvrdí, jak moc zvýšil kurz jejich motivaci pro mezinárodní práci s mládeží. Zvyšování motivace účastníků a důvěry ve své vlastní schopnosti jsou významným výsledkem většiny mezinárodních školicích aktivit, a pokud jsou dále korigovány a podporovány, stávají se výrazným činitelem při povzbuzování následných aktivit po školení.

Významným multiplikačním důsledkem je větší zapojení do mezinárodní práce s mládeží, ale návaznost by také měla probíhat na místní úrovni, aby se výhody mezinárodní zkušenosti promítly i u místních vrstevníků, v organizaci a komunitě. Multiplikace školicí zkušenosti může probíhat různými způsoby a může zahrnovat odlišné úrovně aktivit.



Způsob multiplikace	Příklady
<p><b>Akce:</b> Po skončení školení přijměte opatření, abyste předali některé z výsledků školení svému vlastnímu prostředí</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Informujte svoji organizaci o školení a jeho výsledcích.</li><li>– Využijte svou posílenou důvěru a motivaci k navržení svých nových nápadů ve vaší organizaci, ve službě, skupině nebo v projektu.</li><li>– Využijte některé z metod, které jste zažili během školení, v domácí skupině mladých lidí.</li><li>– Pokud existuje zpráva z kurzu, zpřístupněte ji a uspořádejte workshopy o využití jejího potenciálu.</li></ul>
<p><b>Aktéři:</b> Umožněte jiným lidem využít zkušenosti ze školicího kurzu</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Zorganizujte pro další vedoucí mládeže ve svém okolí workshop, při němž provedete simulační hru, která proběhla i během školení. Prodiskutujte se svými kolegy, jak byste ji mohli využít při své práci.</li><li>– Pozvěte vedoucí mládeže a pracovníky s mládeží z vašeho okolí na setkání, kde je budete informovat o dotačních programech, o nichž jste se dozvěděli na školení.</li><li>– Vyškolte některé ze svých kolegů nebo z mladých lidí ve vaší skupině v některých dovednostech, jež jste získali na školení (např. jak připravit a řídit mezinárodní projekt mládeže).</li></ul>
<p><b>Projekt:</b> Předejte zkušenosti ze školení prostřednictvím vytvoření projektu, který po školení zrealizujete (s vaším zapojením nebo bez něj)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Zorganizujte po skončení školení konkrétní projekt (například výměnu mládeže, workcamp, seminář, projekt dobrovolné služby atd.), který jste vytvořili během školení s možným zapojením jiných účastníků kurzu.</li><li>– Představte své organizaci projekt, který jste vytvořili během školení, i tehdy, pokud ho nebudete moci následně vést. Možná v něm někdo jiný bude pokračovat a dovede ho do konce.</li></ul>
<p><b>Model:</b> Zorganizujte nové aktivity využívající model, jež jste si vyzkoušeli nebo jež vznikly během školení</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Přizpůsobte určitou metodu ze školení nebo samotný školicí kurz s ohledem na váš kontext k možnému publikování nebo distribuci. Tato metoda nebo kurz mohou být střídavě využity jinými lidmi.</li><li>– Výměna mládeže, poprvé realizovaná organizací, proběhne následně po školicím kurzu. Další výměnu mládeže uspořádejte o rok později a využijte stejného modelu a zkušenosti i znalostí získané v mezičase.</li></ul>
<p><b>Následné aktivity:</b> Projekty, realizované akce nebo metody získané během školicího kurzu proběhnou následně po školení a podpoří vznik nových nápadů na projekty, akce, metody atp.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Poté, co jste po školení zorganizovali výměnu mládeže, rozhodly se obě zapojené organizace vyměňovat dobrovolníky, aby se lépe seznámily a lépe využily svých zkušeností.</li><li>– Poté, co jste pozvali lidi na informační den o dotačních programech, o nichž jste se dozvěděli během školení, se někteří lidé rozhodnou zorganizovat podobný informační den pro jinou komunitu, s níž pracují. Někteří lidé se rozhodnou podat žádost o grant na projekt.</li></ul>

## 5.3 Příprava účastníků na přenos a multiplikaci během školení

„Kurz otevřel mé myšlení novým příležitostem, které jsem nikdy nepovažoval za reálné nebo dosažitelné.“

„Je téměř nemožné shrnout, kolik věcí se pro mě v těchto dnech změnilo...“

*(Účastníci školicího kurzu o evropsko-středomořské spolupráci, 2000)*

Jeden z významných dopadů mezinárodních školicích aktivit je skutečnost, že jsou velmi intenzivními emocionálními zkušenostmi. Intenzitu podporuje pobytové (rezidenční) uspořádání, skupinový proces a obsahy a metodologie školicích aktivit, které jsou orientovány na participaci, aktivní zapojení, sdílení myšlenek a pocitů, učení se z toho, co děláme, skupinovou práci a interkulturní učení. Vytvoření a facilitace intenzivní skupinové dynamiky je vzdělávacím přístupem, který využívá skupiny jako zdroje učení a posiluje proces interkulturního učení. Dalším prvkem je nadšení ze setkání a soužití s lidmi stejného smýšlení a s podobnou motivací z různých částí Evropy, krátkodobé soužití a nutnost znovu se rozejít. Po ukončení týdenního školicího kurzu je pro účastníky často obtížné opustit ostatní a vrátit se domů. Mysl i srdce se naplnily novými silnými dojmy, víra a přesvědčení prodělaly po kritickém rozboru otřes a účastníci se setkali s mnoha novými nápady, z nichž některé vstřebali. Není proto překvapující, že účastníky často zajímá, zda lidé v jejich domácím prostředí pochopí, co zažili.

Účastníci na konci školicího kurzu často říkají, že v domácí organizaci očekávají obtíže:

„Nevím, jak se podělit o informace s ostatními členy mé organizace a jak spolupracovníkům úspěšně předat dovednosti, znalosti, motivaci a entusiasmus.“

„Jak mezi svými partnery rozpoznám ty, kteří mají silnou motivaci?“

„Bude obtížné přesvědčit ředitele mé organizace, aby přijal změny v mém projektu, stejně jako získat pro projekt opravdovou podporu svých nadřízených.“

„Potřebuji vědět, jak mám přesvědčit své kolegy, že je potřebné a výhodné udělat v projektu změny.“

„Bojím se, že se budu ve své organizaci cítit osamělý a izolovaný.“

„Budu potřebovat technickou pomoc a pomoc ostatních školitelů, abych mohl zrealizovat projekt.“

*(Účastníci školicího kurzu o evropsko-středomořské spolupráci, 2000)*

Pro každého školitele, který si uvědomuje emocionální výzvu končící školicí situace, je velkou výzvou uzavřít školení tak, aby zmírnil rozdíl nebo dokonce rozkol mezi školicí situací a realitou doma. Je důležité, aby školitelé během různých fází školení neustále vztahovali školení k situaci v prostředí domácí organizace. Školitel by se měl v každém případě snažit propojit pracovní situace s prostředím účastníků v přípravném stadiu stejně tak jako během realizace, hodnocení a následných aktivit školení.



## Nápady k zamýšlení

### Přípravná fáze

- Během přípravy účastníků zohledněte: jaké jsou jejich potřeby, zájmy, očekávání a obavy vzhledem ke školení. Jak si představují, že budou schopni využít zkušenosti ze školení? Tyto otázky můžete zahrnout do přihlášky nebo se jimi zabývat na začátku školení (viz 3.4.5 *ohledně profilu účastníků a část 3.5 o všeobecném plánování programu*).
- Zapojte účastnické organizace do přípravy: ujistěte se, že organizace nebo služba ví o účasti účastníka na školení a je ochotna ho podpořit. Mohli byste organizaci požádat o dopis vyjadřující podporu, kde bude organizace specifikovat svá očekávání a zájem na poslání účastníka na školení.

### Realizační fáze

Vytvořte program s ohledem na očekávání a potřeby účastníků. Umožněte účastníkům propojit zkušenosti získané během školení se svým domácím prostředím například tak, že:

Využijete aktivní metody, které podporují účastníky v samostatném vyzkoušení některých aktivit.

Vytvoříte pravidelně prostor pro zpětnou vazbu od účastníků, abyste zjistili, zda pokládají školení za užitečné pro svou práci (viz 4.4.2 *ohledně zpětné vazby od účastníků*).

Požádáte účastníky, aby se zaměřili na možnosti, kterými mohou rozvinout aktivity po skončení školení: např. vymyšlení projektu, vytvoření nebo přeměna určité metody, rozvinutí plánu aktivit atd. (viz 3.5.6 *o prvcích programu*).

Vytvořte prostory pro konzultace jednotlivců nebo malých skupinek, v nichž se účastníci mohou zamýšlet a prodiskutovat možnosti využití a rozšíření výsledků školení v prostředí domácí organizace a zamyslet se nad obtížemi, s nimiž se možná setkají.

### Hodnotící fáze a následné aktivity

- Pokud je to možné, zhodnoťte s nějakým odstupem od školení, jaký užitek kurz účastníkům přinesl. Zamyslete se nad tím, jak můžete zapojit organizace jednotlivých účastníků. Několik měsíců po zakončení školení můžete zaslat účastníkům a jejich organizacím hodnotící dotazník, v němž se zeptáte, jak se organizacím i účastníkům podařilo využít výsledky školení a jaký přineslo školení organizacím užitek.
- Podpořte komunikaci účastníků v období po zakončení školení tím, že například:
  - Vytvoříte pro účastníky e-mailovou síť, s jejíž pomocí se mohou navzájem jednoduše kontaktovat mezi sebou či se školitelem, nebo založte horkou e-mailovou linku, kam mohou účastníci zasílat své dotazy. Může každý školitel vystupovat jako kontaktní osoba pro část účastníků? V souvislosti s tím pamatujte na to, že všichni nemají stejnou možnost přístupu k internetu a e-mailu.
  - Vytvořte dlouhodobý školicí kurz s fází následných aktivit a hodnocení, která po několika měsících znovu svede lidi dohromady, aby prodiskutovali a zhodnotili proces následující po fázi prvního kurzu.

(Upraveno z Comelli, str. 176–177)

Jaké možnosti můžete v rámci vašeho školicího kurzu využít, abyste vytvořili prostor pro přenos a multiplikaci?

Zajištění podpory účastníků v období po ukončení školicího kurzu je rozhodně jedním z nejobtížnějších úkolů, který má zároveň své limity. Je tomu tak obzvláště při mezinárodních školicích kurzech. Částečně to vyplývá z podstaty krátkodobých aktivit a částečně z důvodu vysokých nákladů zahrnutých do komunikace na mezinárodní úrovni. Přesto ale můžete pracovat způsobem, který umožní účastníkům lépe se vyrovnat s realitou ve svém domácím prostředí a posílí efektivitu školení. Přenos a multiplikace jsou základními podmínkami pro to, aby mladí lidé využili posílenou sebedůvěru a motivaci, získané dovednosti a znalosti, své nové uvědomění i nápady pro mezinárodní a interkulturní práci s mládeží. Uvedené výsledky samozřejmě slouží ku prospěchu ostatních členů organizace.

## 5.4 Vliv školení: zkušenosti některých účastníků s rozvojem interkulturních a mezinárodních projektů po dlouhodobém školicím kurzu

Milí přátelé,

„... když se vracím v myšlenkách zpátky ke dnům školicího kurzu, opravdu si myslím, že to byla nejnepínavější zkušenost, jakou jsem kdy zažila. Objevila jsem skutečnosti, témata a místa, o jejichž existenci jsem nevěděla. V některých oblastech mi kurz otevřel oči, nabídl mi nová témata k zamyšlení, ale zároveň ve mně vyvolal i nové zájmy a nápady pro projekty. Pokud zavřu oči a vrátím se zpět, bezpochyby nejlepší vzpomínkou, kterou mám, je úžasná interkulturní atmosféra, již jsem v ty dny „nasávala“. Návrat zpátky domů a začátek práce nebyl jednoduchý. Potýkala jsem se zejména s problémem, jak zpřístupnit všechny získané znalosti, má práce a zvláště kvalita mých projektů z nich ovšem rozhodně těžila...“ (Multiplikátorka 1999, str. 28)

„... Po opuštění Štrasburku mi připadalo podivné začít pracovat zase doma, protože jsem si ihned po svém příjezdu uvědomil, že nejsem tím samým člověkem jako před školicím kurzem. Lidem okolo sebe jsem připadal více inspirativní a rozvinutý. Byl jsem tak nadšený svým projektem, a když jsem s kolegy mluvil o svých nových nápadech, plně mě podpořili a v jejich očích jsem viděl to samé nadšení, což mě utvrdilo v myšlence založit informační centrum pro mládež. Ale bohužel bylo třeba udělat mnoho dalších věcí a já jsem nebyl schopen najít si pro svůj projekt čas. Jak čas plynul, některé záležitosti postupně ochladly a já jsem se rozhodl začít hledat finanční podporu a neztrácet víc času... (Multiplikátor 1999, str. 32)

„...V období po skončení školicího kurzu jsem jen těžko chápala, proč můj projekt nefunguje. Musela jsem ho zrušit, opravdu jsem se cítila jako blázen – po absolvování tak rozsáhlého školení jsem nebyla schopna realizovat ani tak malý projekt. V březnu jsem naprosto neočekávaně potkala skupinu animátorů, kteří se pokoušeli zorganizovat evropský tábor pro mládež, ale neměli žádné evropské partnery a nikdo z nich neměl zkušenost s multilaterálními projekty. Rozhodli jsme se pracovat společně, což začalo nést ovoce... (Multiplikátorka 1999, str. 33)