



3.4. Aspekty organizacyjne

Organizowanie kursu szkoleniowego przypomina przygotowania do podróży. Babcia jednego z autorów niniejszego pakietu mawiała, że im lepiej przygotowuje się swój bagaż, tym łatwiej będzie podróżować. I miała rację. Nie mówiła co prawda o działalności młodzieżowej, ale tak samo jest ze szkoleniem. Im lepiej je przygotowujecie, tym lepiej będziecie przygotowani na to, co nieprzewidziane. W niniejszym dziale przyjęto tradycyjny podział na trzy fazy i omówione zostały sprawy praktyczne oraz organizacyjne, którymi będziecie zajmować się przed szkoleniem, w trakcie szkolenia oraz po jego zakończeniu. Warto również pamiętać, że choć samo szkolenie jest zwykle najciekawszą fazą, to jednak przeprowadzenie w odpowiedni sposób całego szkolenia wymaga poświęcenia równie wiele uwagi wszystkim etapom.

W poniższej bardzo ogólnej tabeli przedstawiono podstawowe elementy, które należy uwzględnić w trakcie przygotowywania i prowadzenia szkolenia. Niezbędne działania i czynności, głównie o charakterze administracyjnym, omówiono w logicznej kolejności. Nie podano terminów czy czasu przeznaczanego na konkretne działania, ponieważ harmonogram zależy od wielu zmiennych i specyficznych aspektów – od charakteru szkolenia do wielkości, potrzeb i tradycji danej organizacji. Generalnie, pamiętajcie po prostu o tym, co mówiła babcia, i nie zapominajcie, że załatwienie pewnych spraw administracyjnych, np. uzyskania wiz, wymaga niekiedy wiele czasu.

3.4.1. Przed szkoleniem

KOLEJNOŚĆ	DZIAŁANIE	UWAGI
1	<ul style="list-style-type: none">– Ocena potrzeb– Wybór tematyki– Ustalenie daty, wybór organizacji, w której odbędzie się szkolenie (tzw. organizacji goszczącej), określenie rodzaju szkolenia i ustalenie terminów	Każda organizacja ma swą własną strukturę i procedury podejmowania decyzji, ale na ogół należy najpierw zbadać i ocenić potrzeby i aspiracje członków oraz określić najbardziej odpowiednie tematy szkolenia.
2	<ul style="list-style-type: none">– Sprawdzenie możliwości uzyskania grantu i niezbędnych warunków⁶– Napisanie wniosku o grant	Niezwykle istotne: pamiętajcie o tym, że procedury przyznawania grantów są często rozciągnięte w czasie, sprawdźcie dokładnie terminy składania wniosków oraz realizacji projektów w wypadku każdego grantu.
3	<ul style="list-style-type: none">– Wysłanie zapytania do organizacji goszczącej i potwierdzenie ustaleń	Organizacji goszczącej należy jasno i szczegółowo przedstawić, czego od niej oczekujecie, ponieważ na podstawie tej „listy życzeń” zdecyduje ona, czy chce i może zorganizować u siebie szkolenie. Na tym etapie należy również zapytać o udogodnienia dla osób niepełnosprawnych. Ustala się wstępny termin zebrania zespołu przygotowującego szkolenie i wstępny termin samego seminarium. Organizacja goszcząca rezerwuje i przygotowuje miejsce szkolenia po zatwierdzeniu go przez zespół przygotowujący szkolenie lub inne odpowiedzialne osoby, które obejrzały je podczas swego zebrania. W niektórych wypadkach w momencie rezerwacji miejsca należy wpłacić kaucję. Trzeba też zapytać o opłatę pobieraną za anulowanie rezerwacji.
4	<ul style="list-style-type: none">– Selekcja członków zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie szkolenia	Organizacje stosują na ogół własne wewnętrzne procedury selekcji, ale powinny zwrócić uwagę na kwestię wielokulturowego składu zespołu i płci. Należy jasno określić wymogi dotyczące doświadczenia oraz przyszłe obowiązki członków zespołu.

⁶ Różne granty przyznaje się zarówno na szczeblu krajowym, jak i międzynarodowym. Na szczeblu międzynarodowym w Europie granty na działalność młodzieżową przyznaje na określonych warunkach zarówno Rada Europy, jak i Unia Europejska. Bardziej szczegółowe informacje można znaleźć w następujących witrynach internetowych: Rada Europy – <http://www.coe.int>, Unia Europejska – <http://europa.eu.int>



KOLEJNOŚĆ	DZIAŁANIE	UWAGI
5	– Zebranie zespołu odpowiedzialnego za przygotowanie szkolenia	<p>Zebranie przygotowawcze najlepiej zorganizować w miejscu szkolenia. Wraz z zaproszeniem na zebranie należy przesłać program zebrania oraz takie szczegółowe informacje i materiały, które mogą być przydatne w przygotowywaniu szkolenia, jak uchwały lub dokumenty polityczne, wnioski o fundusze, sprawozdania z poprzednich szkoleń itp.</p> <p>Podczas zebrania ustala się cele, program, treści sesji, metody pracy i obowiązki zespołu. Potwierdza się również termin seminarium.</p> <p>Po zebraniu osoba odpowiedzialna bezzwłocznie wysyła sprawozdanie zespołowi planującemu szkolenie.</p>
6	– Ew. zarezerwowanie tłumaczy	<p>Po potwierdzeniu terminu seminarium osoba odpowiedzialna może skontaktować się z agencją tłumaczy, sprawdzić, czy tłumacze są wolni w tym terminie, poinformować agencję o warunkach technicznych w miejscu szkolenia, ustalić, jaki sprzęt trzeba wypożyczyć i ile będzie kosztować anulowanie zamówienia.</p>
7	– Wysłanie zaproszeń do ekspertów i trenerów z zewnątrz	<p>Jeżeli w programie przewidziano udział ekspertów, zespół odpowiedzialny za przygotowanie szkolenia powinien wybrać odpowiednie osoby, skontaktować się z nimi i przedstawić im program szkolenia. Poza tym trzeba informować ich o zmianach w programie i przekazywać im materiały, które wysyła się uczestnikom.</p>
8	– Wysłanie zaproszeń do organizacji i uczestników	<p>Po zebraniu przygotowawczym przygotowuje się zaproszenia na szkolenie. Zaproszenia wysyła się do wszystkich zainteresowanych organizacji i indywidualnych uczestników. W zaproszeniu należy przedstawić założenia i cele szkolenia, metody pracy i profil uczestników oraz podać termin przesyłania zgłoszeń; do zaproszenia załącza się formularz zgłoszenia (m.in. pytania o wymagania dotyczące wyżywienia i znajomość języków), formularz dotyczący podróży, wnioski o wizę oraz instrukcje dla osób niepełnosprawnych. Trzeba też podać warunki anulowania zgłoszeń.</p>
9	– Przygotowanie listy wstępnie przyjętych kandydatów i wysłanie do nich potwierdzeń	<p>Na podstawie kryteriów określonych w profilu uczestników zespół odpowiedzialny za przygotowanie szkolenia przygotowuje wstępną listę kandydatów i wysyła do nich pismo potwierdzające przyjęcie na szkolenie. W takim piśmie podaje się na ogół szczegółowe informacje o programie i miejscu szkolenia oraz wskazówki dotyczące dojazdu i płatności. Należy zwrócić uwagę na osoby niepełnosprawne, które chciałyby uczestniczyć w szkoleniu. Trzeba im podać dokładne informacje i zapewnić wszelką niezbędną pomoc, aby mogły wziąć udział w szkoleniu.</p>
10	– Kontakt z organizacją goszczącą w sprawie wniosków o wizy	<p>Po zebraniu wniosków wizowych wysyła się je organizacji goszczącej, która wystawia zaproszenia w celu uzyskania wizy. Należy pamiętać, że wiele krajów wymaga spełnienia szczególnych warunków i załatwienia określonych formalności.</p>



KOLEJNOŚĆ	DZIAŁANIE	UWAGI
11	– Opłaty od uczestników	Niektóre organizacje żądają od uczestników wcześniejszego przelania na ich konto opłaty za udział w szkoleniu, inne pobierają taką opłatę od uczestników w momencie ich przybycia na miejsce. W związku z tym należy podać dane dotyczące konta bankowego i walutę.
12	– Przygotowanie odpowiednich dokumentów i materiałów	Gdy znana jest już liczba uczestników, można przetłumaczyć, jeśli to konieczne, materiały i dokumenty na zajęcia oraz przygotować odpowiednią liczbę egzemplarzy dla zespołu przygotowującego szkolenie i uczestników (Jednym z takich dokumentów może być świadectwo uczestnictwa w szkoleniu).

3.4.2 Podczas szkolenia

KOLEJNOŚĆ	DZIAŁANIE	UWAGI
1	– Zebranie zespołu przygotowującego szkolenie	Zespół powinien przyjechać przed uczestnikami. Dzięki temu ma czas na zrewidowanie programu i przeanalizowanie go pod kątem oczekiwań wyrażonych przez uczestników w formularzach zgłoszeniowych. Może również załatwić różne sprawy i rozwiązać problemy pojawiające się w ostatniej chwili (sprawdzenie pokoi dla uczestników i sal, w których będą odbywać się spotkania, końcowe prace nad materiałami szkoleniowymi i pakietem z informacjami o miejscu szkolenia i samym szkoleniu).
2	– Szereg prac administracyjnych, włącznie ze sprawdzeniem płatności, korektą listy uczestników, przygotowaniem podań o wypłatę rekompensat. Zależnie od rodzaju otrzymanego grantu można się czasem ubiegać o rekompensatę z tytułu utraty zarobków itp.	Uczestników prosi się o sprawdzenie swoich danych, a następnie koryguje się i rozdaje listę. Jeśli warunki grantu przewidują rekompensaty, należy przedstawić dokładne instrukcje dotyczące wypełniania formularzy.
3	– Sprawozdanie z dnia	Za przygotowanie codziennych sprawozdań mogą odpowiadać uczestnicy. Te sprawozdania stanowią następnie podstawę do opracowania sprawozdania z całego szkolenia. Zob. rozdział 3.4.8 dotyczący pisania sprawozdań.
4	– Zwrot kosztów na miejscu	Jeżeli uczestnicy muszą otrzymać zwrot kosztów w gotówce, należy ich poprosić o wypełnienie odpowiednich formularzy. Do formularzy załącza się wszelkie dokumenty potwierdzające wydatki bądź prosi się uczestników o jak najszybsze ich przesłanie. W takim wypadku trzeba zrobić kopię!
oraz	WSZYSTKO INNE!!!	Zespołu nie powinny przerażać sprawy administracyjne. Pamiętajcie, że jest jeszcze sam program szkolenia...



3.4.3. Po szkoleniu

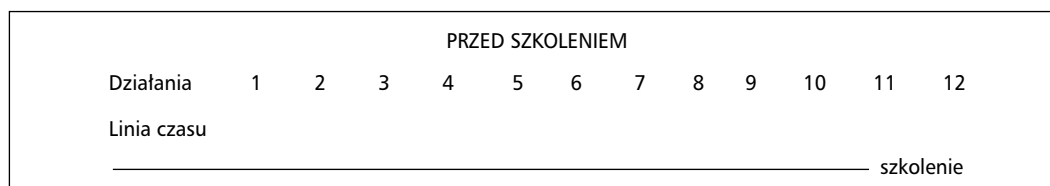
KOLEJNOŚĆ	DZIAŁANIE	UWAGI
1	– Zwrot kosztów podróży i rekompensaty z tytułu utraty zarobków – zależnie od warunków grantu	Osoba odpowiedzialna powinna przekazać wszystkie wnioski o zwrot kosztów i rekompensaty osobie, która w organizacji zajmuje się zwrotami.
2	– Podziękowanie zespołowi, gospodarzom, organizacji goszczącej (pismo, faks lub drobny upominek, zależnie sytuacji)	Osoba odpowiedzialna dziękuje w odpowiedniej formie gospodarzom, organizacji goszczącej, zaproszonym ekspertom, zespołowi planującemu szkolenie.
3	– Sprawozdanie	Zgodnie z praktykami w organizacji i przepisami dotyczącymi grantu należy przygotować sprawozdanie i wystać je odpowiednim osobom.
4	– Zebranie poświęcone ocenie szkolenia	Jeśli to możliwe, zespół odpowiedzialny za przygotowanie szkolenia powinien spotkać się jeszcze raz w celu wszechstronnej oceny szkolenia.
5	– Działania stanowiące kontynuację szkolenia	Wiele szkoleń przewiduje szereg działań stanowiących jego kontynuację, np. realizacja przygotowanych w trakcie szkolenia projektów, wymiana wyników czy przygotowanie witryny internetowej. Zob.: część 5 dotycząca fazy kontynuacji.

Jak widać, trzeba pamiętać o wielu sprawach dotyczących zarówno kierowania pracą ludzi, jak i aspektów finansowych. Istotne jest to, by różne strony odpowiedzialne za szkolenie (organizacja, zespół przygotowujący szkolenie, a także w pewnym zakresie eksperci i sami uczestnicy) miały pełny obraz różnych elementów składających się na dobrze zorganizowane i przeprowadzone szkolenie. Warto zatem podkreślić, że elastyczność zespołu i przygotowanie się na nieprzewidziane sytuacje mają równie istotne znaczenie dla sprawnego załatwienia spraw administracyjnych jak z punktu widzenia społeczno-edukacyjnych elementów szkolenia. Niech czuwa nad wami duch naszej babci!

Zagadnienia do przemyślenia

Na początku tego działu autorzy napisali, że tabele przedstawiają działania (głównie administracyjne) w kolejności, która ułatwi wam przygotowanie szkolenia, oraz że celowo nie podają harmonogramu i terminów różnych działań. Teraz czas na was ...:

- Pomyślcie o takich elementach jak wielkość, struktura, system zarządzania i tradycje waszej organizacji. Uwzględniając te elementy, postarajcie się przedstawić na linii czasu odpowiedni harmonogram i terminy działań w zaproponowanej przez autorów pakietu kolejności (miesiąc przed szkoleniem lub miesiąc po szkoleniu itp.).



Taki sam schemat można przerobić dla sytuacji „PO SZKOLENIU”.



3.4.4. Zebrania przygotowawcze zespołu – dlaczego, kiedy, jak długo?

Możliwość zorganizowania jednego lub kilku zebrań przygotowawczych przed rozpoczęciem szkolenia zależy od takich czynników jak dostępne środki finansowe czy dyspozycyjność członków zespołu. Do przedyskutowania i przygotowania pewnych elementów przed rozpoczęciem kursu wystarczy poczta elektroniczna, faks i telefon. Nic jednak nie zastąpi spotkania, podczas którego wszyscy członkowie zespołu razem wymieniają i omawiają swoje koncepcje i uzgadniają podstawowe wartości, cele i program szkolenia. Zwłaszcza w sytuacji, gdy zespół lub niektórzy jego członkowie nie pracowali ze sobą wcześniej, zebranie zespołu w celu przygotowania szkolenia jest pierwszą okazją do wspólnej pracy i poznania kolegów.

Najlepiej zorganizować zebranie przygotowawcze na kilka miesięcy przed szkoleniem. Dokładny termin zależy od tego, co trzeba zrobić. Czy selekcja uczestników zostanie przeprowadzona podczas zebrania, czy po zebraniu? Czy należy zaprosić ekspertów? Wszystko to trzeba zrobić w odpowiednim czasie.

Czas trwania zebrania zależy od charakteru szkolenia oraz od tego, jak dobrze znali się już wcześniej członkowie zespołu, ale – jeśli to możliwe – zebranie powinno trwać przynajmniej dwa dni. Oprócz wyjaśnienia założeń i struktury szkolenia, przygotowania programu i rozdzielania zadań trzeba zarezerwować trochę czasu na budowanie zespołu i ocenę samego zebrania.

Przed zakończeniem spotkania trzeba koniecznie jasno rozdzielić zadania i ustalić terminy ich wykonania. Co każdy z was ma zrobić i w jakim terminie? Co można, a czego nie można zrobić, posługując się pocztą elektroniczną? Warto również wyznaczyć koordynatora odpowiadającego za komunikację w zespole po zakończeniu tego spotkania do czasu następnego spotkania.

3.4.5. Profil uczestników

Po ustaleniu założeń oraz celów szkolenia i wstępnym omówieniu programu (3.5) zespół powinien również zastanowić się nad profilem uczestników, do których jest adresowane szkolenie.

Wspólnie uzgodniony i jednakowo rozumiany profil uczestników ma zasadnicze znaczenie. Uwzględniająca wszystkie niezbędne elementy charakterystyka uczestników ułatwi organizacjom decyzję o tym, kogo wysłać na szkolenie, a zespołowi planującemu szkolenie łatwiej będzie przygotować program i zapewnić aktywny udział uczestników. Oczywiście taka charakterystyka to tylko „zarys sylwetki”, którą następnie wypełniają i ożywiają sami uczestnicy. To nie lista życzeń, a pisemna charakterystyka, która odbiega często od rzeczywistości (szczególnie często jeśli chodzi o ocenę poziomu znajomości języków). Niezależnie od tego profil uczestników pozwala zespołowi trenerów opracować program oparty na szeregu założeń (zob.: lista niżej), przy czym ten program można odpowiednio skorygować i dostosować zgodnie z własną oceną sytuacji w grupie oraz oczekiwaniami i uwagami uczestników.

Lista elementów, które można uwzględnić przy opracowywaniu formularza zgłoszeniowego:

- **Wiek:** Niektóre instytucje przyznające granty wprowadzają limity wieku. Ze względu na to, że zajęcia edukacyjne będą odbywać się w grupach, warto również zastanowić się nad odpowiednim przedziałem wiekowym pod kątem założeń, celów i metod pracy.
- **Język:** Ta sprawa ma zasadnicze znaczenie, zwłaszcza gdy zespół planujący ma również zapewnić tłumaczenie. Warto określić nie tylko same języki robocze, ale także wymagany poziom znajomości języka. W niektórych wypadkach wymaga się na przykład umiejętności zrozumienia i wypełnienia formularza zgłoszeniowego bez pomocy innych. Bardzo często problemy z oceną poziomu znajomości języka wynikają z tego, że formularze wypełniają za uczestników inne osoby z organizacji. Jeśli to czyta, wiecie, o co chodzi.
- **Doświadczenie:** W tej części należy określić zakres i „głębokość” doświadczenia dotyczącego tematyki szkolenia, jakiego oczekuje się od uczestników. Jeśli jest to na przykład zaawansowany kurs w zakresie zarządzania projektem, w formularzu można podać, że uczestnicy powinni do tego czasu odpowiadać za realizację co najmniej trzech projektów. Jeśli kurs jest przewidziany dla początkujących, uczestnicy powinni wymienić poprzednie projekty, w których brali udział, oraz udokumentować udział w planowanych projektach. Ten element pomaga często ocenić i uwzględnić dotychczasowe procesy uczenia się. Zespół planujący może wykorzystać te informacje dotyczące doświadczenia uczestników jako punkt wyjścia do prac nad programem, a na podstawie wiedzy o dotychczasowej pracy i oceny tych doświadczeń zapewnić aktywny udział uczestników w realizacji programu.
- **Potrzeby i motywacja:** W dziale 3.1 stwierdziliśmy, że punktem wyjścia w pracach nad koncepcją szkolenia jest ocena potrzeb. Jeśli zatem ogólne założenia i cele szkolenia mają być odpowiednio ukierunkowane, szkolenie powinno być rzeczywiście potrzebne uczestnikom, na przykład z konkretnego powodu (nowe obowiązki w organizacji) lub w ramach ogólnego rozwoju (zaawansowane szkolenie dla trenerów). W formularzu można zapytać uczestników, dlaczego chcą lub powinni wziąć udział w szko-



leniu i jakie, ich zdaniem, przyniesie im korzyści. Te pytania dotyczą również motywacji. Wprawdzie zespołowi trudno jest ocenić potrzeby i motywację na podstawie ograniczonych informacji, odpowiedzi na bezpośrednie pytania pozwalają jednak wyciągnąć pewne wnioski.

- **Rodzaj organizacji:** W tym miejscu należy określić, do jakiego rodzaju organizacji adresuje się szkolenie. W formularzu można poprosić o informacje dotyczące zakresu działalności, wielkości, celów i struktury organizacji.
- **Pozycja w organizacji:** Pozycja uczestnika w organizacji decyduje w dużej mierze o tym, czy będzie on miał możliwość przekazania innym zdobytej wiedzy czy umiejętności, a często także wprowadzenia lub zaproponowania zmian, które – jak wynika ze szkolenia – są konieczne. Dotyczy to w szczególności działalności międzynarodowej.

Po otrzymaniu formularzy zgłoszeniowych rozpoczyna się wstępna selekcja kandydatów. Trzeba w tym miejscu pamiętać o tym, że selekcja nie jest równoznaczna z oceną. Nie chodzi tu o ocenę umiejętności czy zdolności uczestników, lecz o wybranie uczestników, których potrzeby i profil odpowiadają założeniom i celom programu. Nie zawsze jest to możliwe; granica między selekcją a różnymi formami oceny nie jest bardzo wyraźna, a o uwzględnieniu lub nie uwzględnieniu pewnych osób decydują także względy polityczne i organizacyjne. Wpływ tych czynników można ograniczyć, przygotowując wcześniej jasne instrukcje dotyczące selekcji.

3.4.6. Różne rodzaje szkoleń

Podstawowym krokiem na etapie przygotowywania szkolenia jest wybór rodzaju szkolenia (zob. też: 3.2.3). Wybór rodzaju szkolenia ma niewątpliwie bardzo istotny wpływ na proces edukacyjny, a tę decyzję pozostawia się czasem zespołowi przygotowującemu szkolenie. Bardzo często ogólne ramy szkolenia określają organizacje, sponsorzy lub instytucje, które uruchomiły już określony rodzaj szkolenia. Poniższa lista przedstawia najważniejsze, ale bynajmniej nie wszystkie, rodzaje szkoleń.

<p>DŁUGI KURS jest na ogół zaplanowany na dłuższy okres i składa się z różnych części. Zwykle obejmuje dwa kursy przedzielone określoną długością przerwą, podczas której uczestnicy mają wykonać konkretne prace/zadania, wykorzystując doświadczenia zdobyte podczas pierwszego kursu. Wyniki ocenia się podczas drugiego kursu.</p>	<p>Uwagi: Tę formułę stosuje się często na przykład w wypadku długiego szkolenia w zakresie zarządzania projektami. Proces szkolenia, wdrażania i oceny pozwala zarówno trenerom, jak i uczestnikom lepiej poznać wszystkie elementy cyklu szkolenia.</p>
<p>KRÓTKI KURS, na przykład sesja studyjna, stanowi na ogół zamkniętą całość i trwa od 5 do 7 dni.</p>	<p>Uwagi: Bardzo często stosowana formuła. Pomimo ograniczeń czasowych trenerzy powinni oprzeć się pokusie przeładowania programu i przewidzieć odpowiednio dużo czasu na to, by grupa mogła rzeczywiście powstać i zacząć funkcjonować.</p>
<p>KURS DOSTOSOWANY DO POTRZEB („NA ZAMÓWIENIE”): program i treści są opracowane specjalnie pod kątem zaspokojenia określonych potrzeb uczestników. Koncepcję i strukturę takiego kursu można opracowywać w różny sposób. Jeśli założenia i cele zostały z góry ustalone, zespół przygotowujący szkolenie opracowuje na ich podstawie koncepcję i strukturę wraz z uczestnikami. Alternatywnie, nawet założenia i cele można określić z uczestnikami podczas spotkań, w których zespół pełni rolę facylitatorów, ułatwiając pracę grupie. Tego rodzaju kurs można na przykład organizować w ramach zaawansowanego szkolenia dotyczącego określonego zagadnienia lub w organizacji zajmującej się dziedziną, która wymaga od członków zidentyfikowania niezbędnych umiejętności lub luk w wiedzy i przeszkolenia się w tym zakresie.</p>	<p>Uwagi: Ta formuła szkolenia stanowi dla trenerów i uczestników wielkie wyzwanie i zapewnia dynamikę, a wymaga nie tylko elastyczności, ale także umiejętności szkolenia w zakresie szerokiej gamy zagadnień i tematów.</p> <p>Zasadnicze znaczenie ma w tym wypadku właściwe rozpoznanie i zinterpretowanie potrzeb uczestników oraz wybór metod pracy pozwalających je zaspokoić. Jeśli w pracach nad koncepcją szkolenia mają brać udział uczestnicy, proces facylitacji (tj. ułatwiania pracy w grupie) należy starannie przemyśleć pod kątem doboru metod ułatwiających aktywny udział oraz roli zespołu i uczestników.</p>



<p>KURS MODUŁOWY składa się z różnych modułów, tj. określonych bloków lub kursów stanowiących zamkniętą całość. Moduły koncentrują się na ogół na danej tematyce czy zagadnieniu i mogą być progresywnie powiązane ze sobą lub prowadzone odrębnie.</p>	<p>Uwagi: Dość użyteczna formuła, jeśli uczestnicy są razem dostatecznie długo, by przerobić szereg modułów (moduły mogą oczywiście mieć różną długość). Pozwala zorganizować szkolenie jako cykl obejmujący szereg elementów składowych lub zająć się szeregiem nie powiązanych ze sobą tematów.</p>
<p>SZKOLENIE W MIEJSCU PRACY to specjalne szkolenie dotyczące określonego tematu/zagadnienia, które jest związane ze zleconym uczestnikowi lub wykonywanym przez niego zadaniem lub pracą.</p>	<p>Uwagi: Główna zaleta tej formuły polega na tym, że treści szkolenia natychmiast wykorzystuje się w praktyce, a uczestnik od razu wysłuchuje uwag trenera.</p>
<p>SZKOLENIE OBOWIĄZKOWE ma ustalone założenia i cele i jest prowadzone w ramach systemu przyjętego w organizacji. Członków zachęca się lub zobowiązuje do udziału w szkoleniu w celu zdobycia określonej wiedzy lub umiejętności związanych z ich zadaniami.</p>	<p>Uwagi: Tego rodzaju szkolenia odbywają się często na przykład w organizacjach harcerskich, w których warunkiem odgrywania określonych ról czy pełnienia określonych funkcji jest zaliczenie określonego szkolenia. System szkolenia opiera się w takich wypadkach na potrzebach samej organizacji. W związku z tym należy co pewien czas rewidować te potrzeby i odpowiednio dostosowywać do nich system szkolenia.</p>
<p>SZKOLENIE O STRUKTURZE MIESZANEJ łączy w ramach jednego złożonego kursu elementy różnych wymienionych wyżej kursów i jest ukierunkowane na zaspokojenie konkretnych potrzeb.</p>	<p>Uwagi: O wyborze tej formuły decyduje kontekst, przy czym należy pamiętać, że poszczególne elementy powinny zapewniać ciągłość procesu edukacyjnego. Przykładem może być kurs modułowy, w którym jeden z modułów przewiduje szkolenie w miejscu pracy, a pozostałe są przygotowywane „na zamówienie”.</p>

Zagadnienia do przemyślenia

Przypomnijcie sobie szkolenia, w których braliście udział w ciągu ostatniego roku.

- Jakiego rodzaju były to szkolenia?
- Czy zostały one wymienione w powyższej tabeli?
- Jeśli tak, co dodalibyście w uwagach?
- Patrząc pod kątem oceny/wyników szkolenia, czy wybralibyście inny rodzaj szkolenia? Jeśli tak, dlaczego?
- Czy możecie dopisać do listy inne rodzaje szkoleń? Jak byście je opisali i ocenili?



3.4.7. Pomoce dydaktyczne

W dziale poświęconym stylom uczenia się (3.2.4) podkreśliliśmy, że ludzie uczą się w różny sposób, w różnym tempie i pod wpływem różnych bodźców, a także wykorzystują w tym procesie różne zdolności i umiejętności. Te elementy powinny znaleźć odzwierciedlenie w doborze metod szkolenia (3.3.2), ale należy również pamiętać, że istotny wpływ na komunikację i łatwość przyswajania materiału ma struktura samych sesji oraz sposób prezentowania materiału. Nie warto tu rozstrząsać bez końca wad i zalet różnych plansz i tablic, trzeba natomiast zastanowić się przez chwilę nad wyborem pomocy dydaktycznych.

Wybierając pomoce, uwzględnijcie następujące elementy:

- Liczba i charakterystyka uczestników (zwłaszcza, choć nie tylko, w kontekście międzynarodowym).
- Aranżacja wnętrza.
- Podejście i strategia szkolenia.
- Tematyka i treści sesji.
- Dostępne materiały.
- Kompetencje i umiejętności trenerów.

Trzeba pamiętać, że pomoce dydaktyczne nie są same w sobie metodami szkolenia; to narzędzia, które nie zastąpią trenera. Dobrze jest wykorzystywać różne pomoce, ale różnaitość (czy stosowanie najnowszej technologii!) nie może być celem samym w sobie. Błysznią niewątpliwie ci, którzy zorganizują wideo-konferencję między grupami na różnych piętrach ośrodka szkoleniowego, ale czasem łatwiej jest zorganizować w staromodny sposób sesję plenarną. Warto także przeciwzyć wcześniej prowadzenie sesji i sprawdzić, czy wykorzystywane materiały są faktycznie pomocą w nauce, czy też jest to po prostu pokaz wirtuozerii. Jak stwierdziliśmy w dziale 1.2.4, sposób szkolenia odzwierciedla własny wizerunek trenera, a pomoce mogą być jego „przedłużeniem”.

Przydatne wskazówki przedstawiono w tabeli poniżej.

POMOCE	UWAGI
<p>Pomoce wizualne</p> <ul style="list-style-type: none">• Projektor• Slajdy• Krótka „clip” lub film• Obrazki• Plansza/tablica• Kolorowy karton• Kartki samoprzylepne• Odbitki materiałów• Prezentacja PowerPoint	<p>Najpierw należy upewnić się, czy meble i sprzęt w sali są odpowiednio ustawione i czy wszyscy uczestnicy dobrze widzą, co się dzieje. Trzeba tu min. sprawdzić oświetlenie w całej sali i pod kątem ustawienia ekranu. Najlepiej korzystać jedynie z niezbędnych pomocy, bo zbyt szeroki zestaw rozprasza uwagę. Trzeba odpowiednio ustawić plansze/ tablice i dobrać odpowiednią wielkość liter. Litery rozmieszcza się w odpowiedniej odległości od siebie, przy czym lepiej używać wyższych liter niż szerszych. Jeśli wybiera się różne kolory, nie powinno się łączyć zbyt wielu liter o niezbyt intensywnych odcieniach.</p>
<p>Pomoce audio</p> <ul style="list-style-type: none">• Muzyka• Mikrofon	<p>Trenerzy wykorzystują często muzykę, by pomóc uczestnikom odprężyć się i stworzyć określoną atmosferę. Mówienie przez mikrofon nie zawsze jest łatwe, trzeba więc sprawdzić, w jakiej odległości od ust trzeba trzymać mikrofon, żeby nie było echa.</p>
<p>Inne materiały i sprzęt</p> <ul style="list-style-type: none">• Piłki• Sprzęt sportowy• Materiały do odgrywania ról, przebrania itp.• Materiały do modelowania i prezentacji wizualnych	<p>Ruch, ćwiczenia fizyczne czy zajęcia manualne (np. prosta gra, lepienie z gliny czy podobne ćwiczenia) w trakcie szkolenia pozwalają nabrać energii i są mile widziane przez uczestników. Trzeba sprawdzić, czy materiałów wystarczy dla wszystkich uczestników, a ćwiczenia można w danym miejscu wykonywać bezpiecznie.</p>



<p>Aranżacja wnętrza</p> <ul style="list-style-type: none">• Ustawienie krzeseł w kółku pozwala stworzyć atmosferę nieformalnej wymiany a nawet pewnej intymności. Wszyscy widzą się dobrze i nie ma „lepszych” miejsc.• Ustawienie krzeseł w rzędzie tak, że wykładowcy/osoby prowadzące stoją przed uczestnikami, jest dobrym rozwiązaniem w wypadku prezentacji wizualnych, jeśli oczywiście wszyscy dobrze widzą. W odróżnieniu od „kółka” to ustawienie wprowadza określoną hierarchię.• Ustawienie krzeseł w kilku małych kółkach jest dobrym rozwiązaniem, gdy tworzy się grupy robocze, które mają podczas sesji wykonać krótkie ćwiczenia czy zadania. Osoba prowadząca może stać na podwyższeniu w najbardziej odpowiednim miejscu na sali.	<p>Ustawienie krzeseł jest istotne z punktu widzenia dynamiki grupy i ma wpływ na proces uczenia się.</p> <p>Uczestnicy powinni być rozluźnieni fizycznie, dobrze widzieć i słyszeć. Poza tym w sali powinno być dość miejsca na planowane zajęcia.</p> <p>W sali powinno być zawsze dość świeżego powietrza. Warto również pamiętać o tym, że łatwiej skupić uwagę uczestników w odpowiednio ustawionej temperaturze, tj. ani w tropikalnym upale, ani też paralizującym mrozie.</p> <p>Uczestnicy i trenerzy powinni wiedzieć, gdzie są schody pożarowe i wyjścia awaryjne.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4.8. Sprawozdania – dlaczego trzeba je pisać, kto je pisze i dla kogo?

Po długim i męczącym szkoleniu zespół ma zwykle do wykonania jeszcze jedno zadanie – napisanie sprawozdania. Wprowadzanie sprawozdanie przygotowuje się często na zasadzie „rzutu na taśmę”, zmęczony zespół powinien zastanowić się przede wszystkim nad tym, dlaczego w ogóle pisze się sprawozdania. Sprawozdania można pisać i wykorzystywać w różnym celu, warto więc znać ten cel przed rozpoczęciem pisania. Sprawozdania pisze się po to, żeby mieć coś „na pamiątkę”, wzbogacić materiał do dalszych prac, dla zasady i po to, żeby organizacja mogła do niego ewentualnie zajrzeć w przyszłości, bądź dlatego, że dobrze wchłaniają kurz oraz dlatego że do tego zobowiązują warunki rozliczenia grantu itd.

Sprawozdania pisze się również w różny sposób. Zespół może podchodzić do tego w sposób odpowiedzialny, uwzględnić pisanie raportu jako integralny element szkolenia i wyznaczyć w tym celu „sprawozdawcę” na każdy dzień lub do każdego modułu. W wypadku szkoleń dla dużej liczby uczestników lub gdy planuje się opublikować materiały, można z kolei zatrudnić sprawozdawcę z zewnątrz. Powszechnie stosowaną praktyką jest włączanie uczestników w pisanie raportu jako wspólnego materiału. W takim wypadku przygotowuje się często sprawozdania z poszczególnych dni, które wraz z materiałami wykorzystywanymi podczas sesji stanowią podstawę sprawozdania końcowego. We wszystkich tych wypadkach bądź gdy łączy się różne podejścia, warto z góry określić strukturę sprawozdania i tytuły poszczególnych części. Jeśli sprawozdania piszą uczestnicy, gotowy format pozwala im brać udział w sesji, a równocześnie sporządzać notatki.

Kolejna praktyczna kwestia dotyczy terminu. Sprawozdanie powinno być gotowe do rozpowszechniania po upływie niezbyt długiego czasu od zakończenia szkolenia, a przynajmniej tego można oczekiwać. Szczególnie sprawnie przebiega to wtedy, gdy sprawozdanie ma być wysłane donorom lub instytucjom, które przyznały grant, przy czym wiele z nich i tak określa terminy składania sprawozdań. Jeżeli sprawozdanie ma służyć jako materiał szkoleniowy, szybkie przesłanie go uczestnikom, którzy są jeszcze pełni energii po szkoleniu, pozwala im wykorzystać je w swoich organizacjach i w ramach rozpowszechniania efektów szkolenia. Jeżeli taki materiał przeznaczony jest dla szerszego grona odbiorców niż grupa uczestników, warto pamiętać, że przewiska i aluzje do konkretnych osób i wydarzeń mogą przywołać na myśl bardzo miłe wspomnienia, ale też drażnić tych, których tam nie było. Niektóre sprawozdania są ogólne, przy czym autorzy załączają do nich część poufną; takie sprawozdania można rozpowszechniać wśród odpowiednich adresatów wraz z materiałem poufnym lub bez tej części. W sprawozdaniach służących jako materiał szkoleniowy podaje się często odnośniki do pozycji bardziej szczegółowo omawiających daną tematykę, jak również wcześniejsze sprawozdania lub odpowiednie dokumenty dotyczące tej samej tematyki.

Przykłady trzech rodzajów sprawozdań, krótkiego sprawozdania o wynikach, sprawozdania stanowiącego materiał szkoleniowy i sprawozdania z oceną szkolenia, przedstawiono w załączniku 2. O tym, na czym powinno koncentrować się sprawozdanie i jakie aspekty zasługują na szczególną uwagę, decyduje ostatecznie kontekst, organizacja i zespół.



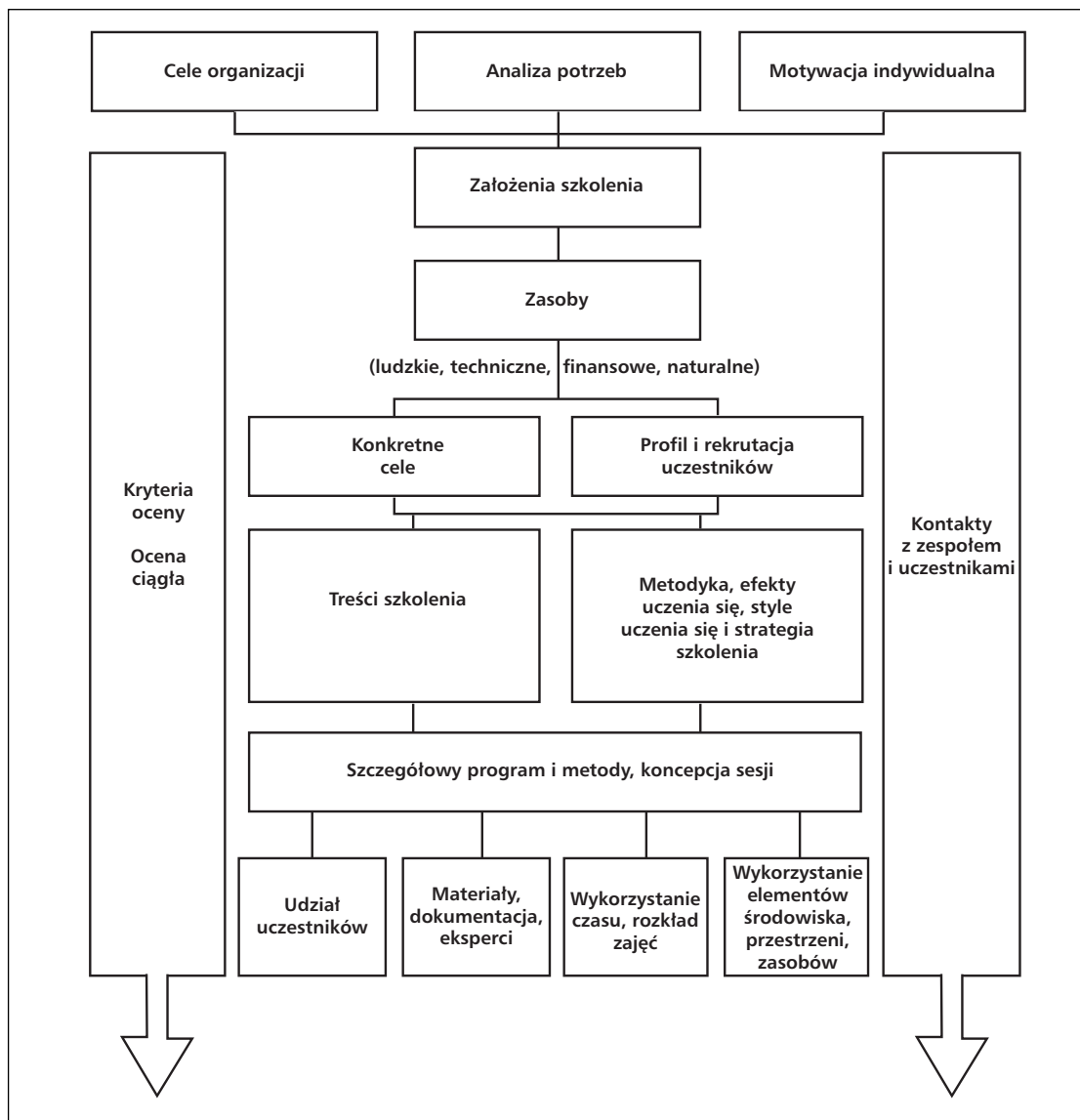
3.5. Koncepcja i struktura programu

W poprzednim dziale omówiono techniczne aspekty przygotowań. W niniejszym dziale autorzy koncentrują się na kwestiach merytorycznych i przygotowywaniu programu edukacyjnego. Planując i przygotowując program szkolenia, należy rozważyć szereg elementów. Trenerzy chcieliby często uwzględnić określone zagadnienia czy metody, ale czy jest to odpowiedni wybór z punktu widzenia grupy odbiorców i konkretnego szkolenia, które zamierzają poprowadzić? Na poniższym rysunku zestawiono wszystkie elementy, które należy uwzględnić, planując program szkolenia.

3.5.1. Wyjaśnienie kontekstu i celu szkolenia

Każdy program tworzy się w pewnym kontekście, który określa cel szkolenia. Elementy kształtujące ten kontekst omówione zostały pokrótce w poprzednich rozdziałach, a zdefiniowanie i wyjaśnienie ich powinno być pierwszym krokiem zespołu trenerów. Planując program, zespół może wykorzystać poniższe wskazówki.

Rys. 9 Przygotowywanie programu szkolenia





Ocena potrzeb, motywacja indywidualnych osób i cele organizacji/kontekst instytucjonalny:

Te czynniki składają się na ogólny społeczny i polityczny kontekst szkolenia.

- Jakie wskazano potrzeby i kto je wskazał?
- Jakie jest zapotrzebowanie na tego rodzaju szkolenie?
- Dlaczego organizacja lub instytucja prowadzi to szkolenie?
- Jaką wy sami macie motywację do poprowadzenia tego szkolenia?

Założenia szkolenia

- Jakie są ogólne założenia szkolenia?
- Czy wy jako zespół trenerów jednakowo interpretujecie te założenia?

Zasoby

- Jakie środki finansowe i materialne można przeznaczyć na zorganizowanie tego szkolenia?
- Jakie „środki własne” wy jako trenerzy możecie sami zainwestować (wiedza, zdolności i umiejętności, poziom energii i czas)?

Cele szkolenia

- Co konkretnie może i powinno zmienić to szkolenie?
- Co dokładnie chcecie osiągnąć poprzez to szkolenie?
- Jakich oczekujecie efektów i wyników?

Profil uczestników

- Jeżeli szkolenie jest przewidziane dla pracowników młodzieżowych lub liderów młodzieżowych, jak konkretnie scharakteryzowałibyście potencjalnych uczestników tego szkolenia, do których chcecie dotrzeć?
- Jakie warunki powinni spełniać uczestnicy; chodzi o rodzaj dotychczasowej pracy/działalności, poziom doświadczenia, wykształcenie, środowisko, potrzeby, motywację i zainteresowania?

3.5.2. Wybór treści programu szkolenia

Wybór treści jest zwykle pierwszym „prawdziwym” krokiem w opracowywaniu programu. Jakiej tematyki powinno dotyczyć szkolenie? Skoncentrowanie się na treściach może okazać się trudnym zadaniem ze względu na to, że w pracy zespołowej trzeba rozważyć, skoordynować i uporządkować różne koncepcje. W trakcie dyskusji pewne koncepcje przepadają, ponieważ nie zostały podjęte i odpowiednio przedyskutowane przez pozostałych członków zespołu. Warto więc zapisywać je na planszy, aby każdy mógł następnie prześledzić przebieg dyskusji.

Zwykle proces definiowania treści programu obejmuje kilka następujących kroków:

- Wymienienie możliwych elementów treści.
- Omówienie poszczególnych elementów treści – co właściwie rozumiecie przez „treści”?
- Uzgodnienie elementów treści.
- Ustawienie elementów według ich znaczenia – które elementy są najważniejsze? Na które elementy chcecie przeznaczyć najwięcej czasu?
- Ustawienie elementów w odpowiedniej kolejności – opracowanie toku programu, w którym uwzględnia się dynamikę grupy i strategię szkolenia.
- Opracowanie programu obejmującego poszczególne bloki treści w podziale na każdy dzień.
- Opracowanie planów sesji dla wszystkich bloków.

Dyskusję w zespole i wybranie treści może ułatwić poniższe ćwiczenie.



Jak zebrać elementy materiału, aby stworzyć program?

- Krok 1: Wszyscy trenerzy zapisują te elementy materiału, które chcą uwzględnić w programie – jeden element na jednej kartce samoprzylepnej. Wszystkie kartki przylepiacie następnie na ścianie, żeby zespół mógł je zobaczyć.
- Krok 2: W razie potrzeby wyjaśnacie, co oznaczają poszczególne elementy, a następnie grupujecie podobne elementy.
- Krok 3: Wymyślcie tytuły dla grup elementów na kartkach różnego koloru. Co mają ze sobą wspólnego elementy w danej grupie?
- Krok 4: Zdejmujecie ze ściany wszystkie kartki oprócz tych, które mają tytuły i odkładacie je na bok. Pozostałe na ścianie kartki (z tytułami) stanowią elementy waszego programu.
- Krok 5: Omawiacie wyniki. Czy jesteście zadowoleni z tych elementów? Czy czegoś brakuje? W razie potrzeby spójrzcie jeszcze raz na oryginalne kartki.
- Krok 6: Układacie elementy w taki sposób, by zobrazować tok programu.
- Krok 6: Na podstawie tego toku programu opracowujecie program w podziale na dni.
- Materiały: Kartki samoprzylepne w dwóch kolorach, flamastry dla wszystkich członków zespołu, duża ściana, na której łączy się różne kartki w grupy.

3.5.3. Tworzenie programu dającego możliwości uczenia się

Kolejnym bardzo ważnym zadaniem w planowaniu programu jest określenie podejścia edukacyjnego. Jak chcecie przerabiać materiał? Jaka metodyka będzie najbardziej użyteczna z punktu widzenia uczestników i najbardziej ułatwi wam osiągnięcie celów szkolenia? Jak lubicie pracować?

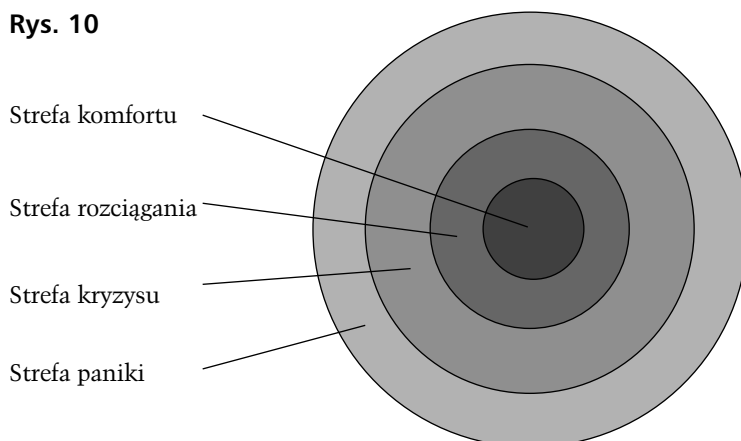
Wybrana metodyka i metody powinny stworzyć uczestnikom możliwości uczenia się. Zastanawiając się nad możliwościami uczenia się, przyjrzyjcie się strefom, w które będą wkraczać uczestnicy w różnych momentach szkolenia. Jak przedstawiono na rys. 10 (poniżej), strefy obrazują kolejne poziomy „wyzwań” dla poszczególnych uczestników.

W strefie komfortu nie ma specjalnych wyzwań. Uczestnicy mogą przeżyć coś nowego i poszerzyć swoją wiedzę, ale ich indywidualne wartości, przekonania i opinie czy sposoby postrzegania pozostają względnie „nietknięte”. Uczenie się odbywa się w komfortowych warunkach. W strefę rozciągania uczestnik wkracza wtedy, gdy zaczyna zastanawiać się nad swoimi sposobami postrzegania czy opiniami, postawami i zachowaniami oraz nad opiniami, postawami i zachowaniami innych. W strefie rozciągania stawia się pytania i mogą następować zmiany w sposobach postrzegania, postawach lub zachowaniach. Na tym etapie uczestnicy czują się niekiedy niepewnie i są wrażliwi lub drażliwi. Jeżeli w „rozciąganiu” posuwamy się zbyt daleko, uczestnicy mogą wkroczyć w strefę kryzysu. Czasem dotyka się szczególnie delikatnych spraw, słabnie wiara w zasadność własnych przekonań i opinii, a taka sytuacja wymaga dużej odporności na niejasności czy wieloznaczności. W strefie kryzysu uczestnicy są bardzo wrażliwi. Równocześnie jednak stan niepokoju czegoś nas uczy, a kryzys może być również cennym pouczającym doświadczeniem, jeżeli wyzwoloną w ten sposób energię wykorzystuje się w sposób konstruktywny. Strefę kryzysu niewiele dzieli od strefy paniki. W stanie paniki ludzie blokują się, wycofują się w głąb siebie i odwołują się do uspokajających pewników, a uczenie się staje się niemożliwe. Na tym etapie w uczestnikach mogą zachodzić takie procesy emocjonalne, których nie można powstrzymać i z którymi nie można poradzić sobie podczas szkolenia.

Z tego modelu wynika, że program jest najbardziej efektywny, jeśli uczestnicy dochodzą w pewnych momentach szkolenia do strefy rozciągania, a może nawet do strefy kryzysu. Trzeba jednak pamiętać, że wprawdzie uczenie się przez doświadczenie powinno „rozciągać” uczestników i skłaniać ich do kwestionowania pewników, kryzysy powinny pozostać wyjątkami i nie należy wywoływać paniki w uczestnikach. Zespół powinien być w stanie wspierać uczestników w momentach „wyzwań”. Nie otwierajcie tego, czego nie potraficie zamknąć!



Rys. 10



Wszelkie prawa do tego rysunku są zastrzeżone dla autora, którego nie udało nam się znaleźć. Będziemy wdzięczni za wszelkie informacje, które pomogą nam skontaktować się z właścicielem praw autorskich.

Zagadnienia do przemyślenia

1. Ze względu na różną intensywność doświadczeń u uczestników trudniej jest stworzyć możliwości uczenia się całej grupie. Jak bardzo zróżnicowana jest wasza grupa? Jak daleko możecie posunąć się ze swoją grupą?
2. Czy spotkaliście się z paniką w grupie, z którą pracowaliście? Co było jej przyczyną? Jak sobie poradziście w tej sytuacji? Czy wasz zespół potrafi opanować kryzys i panikę?

3.5.4. Ukierunkowanie programu na uczestników

Zastanawiając się nad treściami i podejściami metodologicznymi, trzeba zawsze odwoływać się do potrzeb uczestników i grupy oraz mieć na uwadze ich role i obowiązki w realizacji programu. Podstawę do takich przemyśleń stanowią następujące czynniki:

Potrzeby i oczekiwania uczestników: Potrzeby, motywacja i oczekiwania uczestników stanowią źródło istotnych informacji, które pozwalają ocenić adekwatność szkolenia z punktu widzenia biorących w nim udział osób. Potrzeby i oczekiwania można poznać przed szkoleniem lub na początku szkolenia, ale warto też pamiętać, że mogą one zmieniać się w trakcie szkolenia (zob.: 4.4.1). Analizując potrzeby i oczekiwania uczestników, trzeba również zastanowić się nad związkiem między doświadczeniami podczas szkolenia a rzeczywistością, w której pracują uczestnicy. Jak lub w jakim stopniu można zagwarantować, że uczestnicy będą w stanie wykorzystać szkolenie w swojej pracy?

Ustalenie poziomu wiedzy uczestników: Pamiętajcie, że uczestnicy brali już udział w różnych szkoleniach i mają różne doświadczenia. Ze względu na różny poziom doświadczenia w grupie ustalenie aktualnego stanu wiedzy i wykorzystanie potencjału uczestników w szkoleniu może mieć zasadnicze znaczenie dla aktywnego włączenia ich w proces szkolenia i ułatwienia im uczenia się od swoich kolegów. Stwórzcie wszystkim uczestnikom możliwość podzielenia się własnymi doświadczeniami. Uczestnicy posiadający wiedzę lub umiejętności związane z tematyką szkolenia mogą wzbogacić je w różny sposób, na przykład prezentując wszystkim swoje doświadczenia lub prowadząc warsztat.

Odpowiedzialność za proces uczenia się: Z jednej strony ludzie mogą przyswoić jedynie to, czego sami chcą nauczyć się i co uważają za przydatne. Z drugiej strony mogą mieć różne potrzeby, których sobie nie uświadamiają. W jakim zakresie za proces uczenia się odpowiadają uczestnicy, a w jakim trenerzy? Kto może i kto powinien decydować o tym, czego mają nauczyć się uczestnicy?

Wielkość i rozwój grupy: Jednym z elementów decydujących o kształcie programu jest wielkość grupy. Bardzo trudno byłoby na przykład stworzyć warunki do intensywnego procesu uczenia się przez



doświadczenie w grupie 50 uczestników. Poza tym w trakcie szkolenia grupa przechodzi różne fazy, dostosowując więc treści, metody i tok programu do odpowiednich etapów rozwoju grupy (zob. 4.3.2).

Wykorzystanie środowiska, przestrzeni i potencjału grupy: Jak możecie wykorzystać środowisko, w którym odbywa się szkolenie? Innymi słowy, jakiego środowiska wymaga wasz program? Jak możecie wykorzystać w swoim programie miasto, lokalne struktury młodzieżowe, organizacje i projekty młodzieżowe, las lub pola wokół miejsca szkolenia? Jak możecie maksymalnie wykorzystać potencjał samej grupy? Jeśli na przykład chcecie pracować z grupą nad kwestią percepcji i obrazów związanych z określoną kulturą, przerabiacie ćwiczenie symulacyjne, wykorzystujecie to, co dzieje się w grupie, czy też wysyłacie grupę „w teren”, żeby rozejrzała się wokół i zdała sprawozdanie?

Struktura i elastyczność w przygotowywaniu programu: Wykorzystywanie potencjału grupy i włączanie potrzeb i oczekiwań uczestników wymaga pewnej otwartości i elastyczności na etapie przygotowywania programu. Czasem dopiero w trakcie szkolenia można wyodrębnić faktyczne potrzeby dotyczące uczenia się i zorientować się, jak cenny wkład są w stanie wnieść sami uczestnicy. Przedyskutujcie w zespole, w jakim stopniu możecie być otwarci i elastyczni. W jakim stopniu program powinien być ustrukturowany? Które elementy trzeba ustalić z góry, aby zmierzać do osiągnięcia celów i realizować program bez obaw? (Zob.: dział 4.4).

Planowanie czasu: Czas jest zawsze ograniczony, jak więc możecie go optymalnie wykorzystać, nie przeladując programu? Jak wyważycie proporcje między czasem wolnym, czasem przeznaczonym na życie towarzyskie i czasem pracy? Jak możecie radzić sobie z nieprzewidywanymi wydarzeniami w trakcie szkolenia? Kwestię „zarządzania” czasem omówiono dokładniej w dziale 4.4.5.

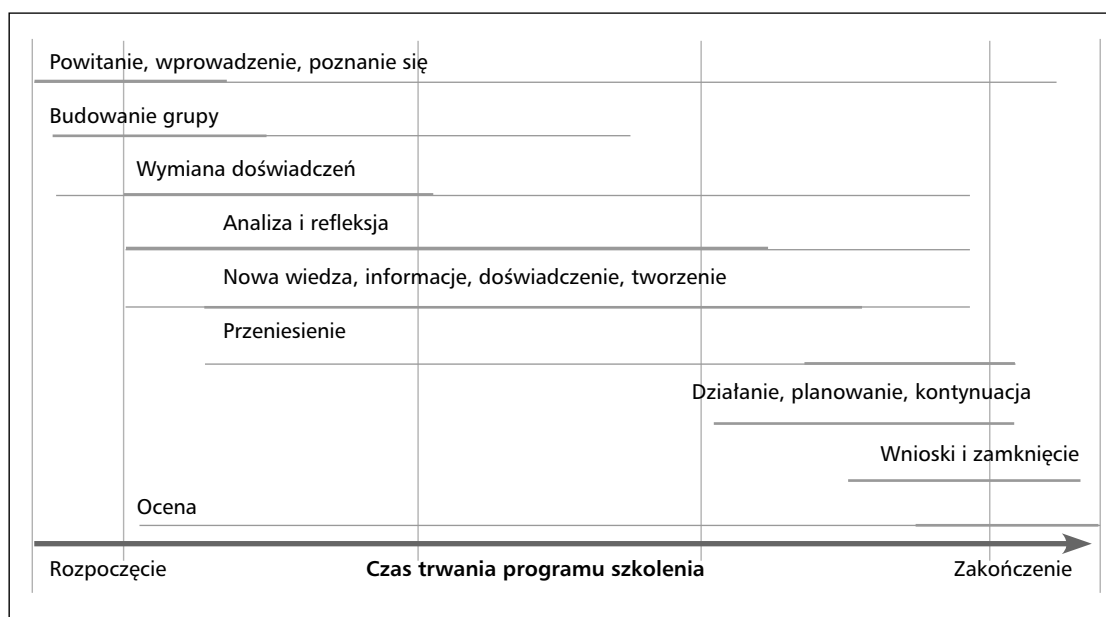
3.5.5. Fazy i tok programu

Pewne fazy występują niemal w każdym programie niezależnie od specyfiki kontekstu, celów i przerabianych treści. W każdym programie trzeba uwzględnić potencjał, dynamikę i rozwój grupy, wprowadzać nowy materiał oraz stwarzać okazję do nowych doświadczeń i możliwości wykorzystywania zdobytej wiedzy i doświadczenia w różnych sytuacjach. Te typowe fazy odzwierciedlają dynamikę grupy, teorie dotyczące stylów i cykli uczenia się oraz powszechnie stosowane strategie szkolenia. Wszystkie te fazy stanowią zasadnicze elementy programu. Jak przedstawiono na poniższym rysunku, niektóre z nich można dość swobodnie ustawiać w dowolnym punkcie programu, inne mają zgodnie z logiką miejsce na początku lub na końcu szkolenia. Integralnymi elementami całego procesu szkolenia są: wymiana doświadczeń, analiza i refleksja oraz poszerzanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia. W trakcie całego szkolenia trzeba też zapewnić możliwość stosowania wiedzy lub doświadczeń w nowych sytuacjach oraz możliwość oceny, te elementy ułatwiają bowiem proces uczenia się i pozwalają go monitorować. Opracowując strukturę programu, trzeba uwzględnić proces rozwoju grupy, ponieważ w trakcie całego szkolenia grupa przechodzi różne fazy, jeśli chodzi o poziom spójności i motywację. Niezależnie od kolejności trzeba stworzyć program, w którym każdy kolejny komponent zasada się na poprzednim, a związek pomiędzy komponentami wyraźnie dostrzegają uczestnicy.

Fazę powitania, wprowadzenia i wzajemnego poznania się trzeba oczywiście przewidzieć na początku programu. W tej fazie witacie uczestników, przedstawiacie poszczególne osoby, aspekty organizacyjne i tematykę szkolenia. Ta faza zazębia się z **fazą budowania grupy**, która ma zasadnicze znaczenie dla tworzenia podstaw integracji, zaufania i autentycznego uczestnictwa. Budowanie grupy to również pierwszy krok pozwalający określić, ocenić i uwzględnić w pracy różnice w grupie oraz jej potencjał. Kolejnym krokiem w tym kierunku jest **wymiana doświadczeń**, która stwarza uczestnikom możliwość przedstawienia swego środowiska oraz uświadomienia sobie, jaki potencjał posiada grupa wielokulturowa. Jakie są ich wcześniejsze doświadczenia związane z uczeniem się międzykulturowym, działalnością młodzieżową lub przygotowywaniem projektów? Jak wygląda sytuacja młodzieży i działalność młodzieżowa w ich krajach i społecznościach? Jak działają ich organizacje? Jaki to ma związek ze szkoleniem? O ile wymiana doświadczeń powinna być stałym elementem szkolenia, skoncentrowanie się na niej na tym etapie jest zgodne z zasadą pracy od szczegółów do uogólnienia, a równocześnie stwarza możliwość negocjowania tożsamości w tym „tymczasowym zbiorowisku” ludzi.



Rys. 11 Tok programu



Istotą szkolenia jest zdobywanie nowej **wiedzy**, opanowywanie nowych **umiejętności** i wzbogacanie siebie o nowe **doświadczenia**. Podstawę szkolenia stanowią konkretne elementy materiału, tzn. treści, oraz metody i ćwiczenia, dzięki którym proces uczenia się staje się dla uczestników istotnym doświadczeniem. W szkoleniu kładzie się generalnie nacisk na **analizę i refleksję**, jak również ukierunkowuje się odpowiednio uczestników poprzez podsumowania i specjalne komponenty programu, ponieważ te właśnie elementy są siłą napędową procesu uczenia się. Dzięki temu uczestnikom łatwiej jest „nałożyć” kontekst polityczny i społeczny na wiedzę zdobywaną podczas szkolenia oraz uczyć się w sposób bardziej świadomy i refleksyjny. Są to niezbędne warunki, jeśli szkolenie ma być powiązane z życiem i pracą uczestników. **Przeniesienie** polega na dopasowaniu doświadczeń ze szkolenia do własnej rzeczywistości i dostosowaniu nowo poznanych koncepcji oraz zdobytych umiejętności do realiów własnej pracy. Faza przeniesienia nie kończy się wraz ze szkoleniem, ponieważ internet stwarza uczestnikom coraz większe możliwości zadawania pytań i wspólnej refleksji z zespołem trenerów i kolegami z grupy przez pewien czas po zakończeniu szkolenia. Celem szkolenia jest ułatwienie, o ile to możliwe w praktyce, **planowania działań i kontynuacji**. Jak konkretnie można zachęcić uczestników do podjęcia różnych działań, które stanowiłyby kontynuację szkolenia? Jakże działania powinni podjąć? Czy mają realizować konkretne projekty? Jak wykorzystują to, czego nauczyli się podczas szkolenia, w swojej organizacji lub grupie realizującej projekt? Poruszenie kwestii kontynuacji przygotowuje również psychicznie uczestników do powrotu do siebie. Trzeba jednak nie tylko zmierzać do tego, by wyniki były wykorzystywane po zakończeniu szkolenia, ale także uwzględnić fazę **wniosków i zamknięcia** samego szkolenia. Czy grupa powinna wyciągnąć jakieś wnioski końcowe, napisać sprawozdanie końcowe lub zalecenia bądź podjąć ostateczne decyzje? Zamknięcie programu oznacza również zakończenie cyklu szkolenia. W tym miejscu można podsumować szkolenie, główne elementy procesu uczenia się i doświadczenia. W ramach dokonywanej w tym momencie **oceny** trenerom łatwiej jest określić, jaki wpływ miało szkolenie na uczestników, a sami uczestnicy mogą skoncentrować się na tym, czego nauczyli się podczas szkolenia. Ocena stanowi zatem element procesu uczenia się (*Opracowano na podstawie tekstu: Ohana, 2000, str. 45–48*). Ocena powinna być prowadzona w sposób ciągły, a punktem kulminacyjnym tego procesu powinna być końcowa ocena na zakończenie szkolenia.

Dobre szkolenie dla grup wielokulturowych powinno obejmować różne poziomy uczenia się i uwzględniać klasyczne elementy: głowę, serce, ręce i samopoczucie. Opracowując strukturę czy tok programu, zastanówcie się, jak waszym zdaniem – jako trenerów i zespołu – przebiega faktycznie proces uczenia się. Jaki jest na przykład związek między doświadczeniem i teorią? Jaką rolę powinno odgrywać uczenie się emocjonalne? Czy stwarzacie odpowiednie możliwości i przewidujecie dostatecznie dużo czasu na refleksję?



3.5.6. Typy programów i ich części składowe, kilka przykładów

Większość programów obejmuje podobne fazy, nie oznacza to jednak, że wszystkie programy są tego samego rodzaju, nie wspominając już o ich komponentach. W tym dziale, który nie stanowi wyczerpującego przeglądu, zanalizowane zostaną programy według ich typów i związek między wyborem określonego typu programu a celami edukacyjnymi. Rozważona zostanie również kwestia tego, jak uwzględnić różne style uczenia się i potrzeby w grupie.

Wcześniejsze planowanie programu czy opracowywanie go wraz z uczestnikami?

W niniejszym pakiecie skoncentrowano się przede wszystkim na opracowywaniu **ustrukturuwanego programu szkolenia**, który przygotowuje się w dużej mierze przed szkoleniem. To podejście stosuje się najczęściej, choć w tych ogólnych ramach programy mogą mieć bardzo różną strukturę. Wcześniejsze przygotowanie programu ma tę zaletę, że gwarantuje uwzględnienie istotnych elementów. Poza tym taki program można klarownie przedstawić uczestnikom, a równocześnie tworzy on jasne ramy działania i zapewnia stabilność zespołowi trenerów. Jak jednak powiedziano w innych rozdziałach, zespół rzadko na etapie przygotowania ma szklaną kulę i jest w stanie przewidzieć przyszłość, a bardzo szczegółowy program może okazać się nieelastyczny i nie zawsze pozwala reagować na określoną dynamikę grupy i potrzeby, które wyłaniają się w trakcie szkolenia. Dlatego też w wielu wypadkach nie tylko rezerwuje się czas na „wkład własny” uczestników i konsultacje, ale także buduje się program wokół **potencjału**, tj. **doświadczeń, wiedzy i umiejętności grupy** (dalsze informacje o wszystkich omówionych tu pokrótce strategiach zamieszczono w dziale bibliograficznym).

- W podejściu określanym jako **grupowe uczenie się przez doświadczenie** priorytetowe znaczenie ma rozwój grupy i wyrażone potrzeby, a szkolenie ewoluuje wraz ze zmieniającą się sytuacją. Uczestnicy biorą udział w opracowywaniu programu z dnia na dzień i mogą uczyć się w sobie właściwym tempie. Jeden z zasadniczych elementów uczenia się stanowi wspólne przemyślenie doświadczenia z innymi uczestnikami i trenerami. To podejście, w którym treści stają się procesem a proces treścią, może stworzyć „intensywną” i „naładowaną” atmosferę, a w grupie mogą pojawić się konflikty, które trzeba rozwiązać. Ze względu na ciągłe zmiany tego typu szkolenie wymaga od trenerów dużego zaangażowania, stabilności wewnętrznej i pewności siebie.
- **Technika otwartej przestrzeni** polega na tworzeniu w programie „otwartych” jednostek czy bloków, w ramach których uczestnicy mogą wykorzystywać swą własną wiedzę, doświadczenia, pomysłowość i zainteresowania. Tego typu program trwa na ogół co najmniej jeden dzień i jest prowadzony zgodnie z pewnymi podstawowymi zasadami oraz w ramach ogólnej tematyki. W trakcie wyznaczonych wcześniej „okienek” uczestnicy prowadzą dyskusje w grupach lub warsztaty poświęcone wybranej przez siebie tematyce. Zasadniczą cechą „Otwartej przestrzeni” jest to, że odpowiedzialność za proces uczenia się spoczywa na uczestnikach, a poszczególni uczestnicy i cała grupa tworzą sobie sami optymalne warunki. Świadczą o tym takie zasady jak „ktokolwiek przyjdzie, będą to właściwi ludzie” i „kiedy zaczynamy, oznacza to, że nadszedł właściwy czas”.
- W „**Fabryce przyszłości**” uczestnicy wyobrażają sobie i planują strategie rozwiązywania problemów społecznych. W szeroko stosowanej trzyetapowej formule uczestnicy przedstawiają pokrótce interesujące ich problemy, zapisują je na kartkach i umieszczają kartki na ścianie. Następnie wyobrażają sobie idealną sytuację, w której te problemy zostały rozwiązane. W końcu budują „pomost” między obrazem rzeczywistości i obrazem idealnym, zastanawiając się nad strategiami, działaniami i zmianami, które umożliwiłyby przejście od jednej rzeczywistości do drugiej. Program „Fabryka przyszłości” może trwać cały dzień i stwarza uczestnikom możliwość zmierzenia się ze złożonymi sytuacjami i opracowania realnych rozwiązań.

Tworzenie możliwości dogłębnego zbadania pewnych zagadnień w ramach procesu uczenia się w grupie, której członkowie mają różne zainteresowania i potrzeby, wymaga podzielenia na pewien czas grupy na mniejsze grupy robocze. Można to zrobić w różny sposób zależnie od celów szkolenia i poziomu dynamiki grupy, jaki trenerzy chcą osiągnąć.

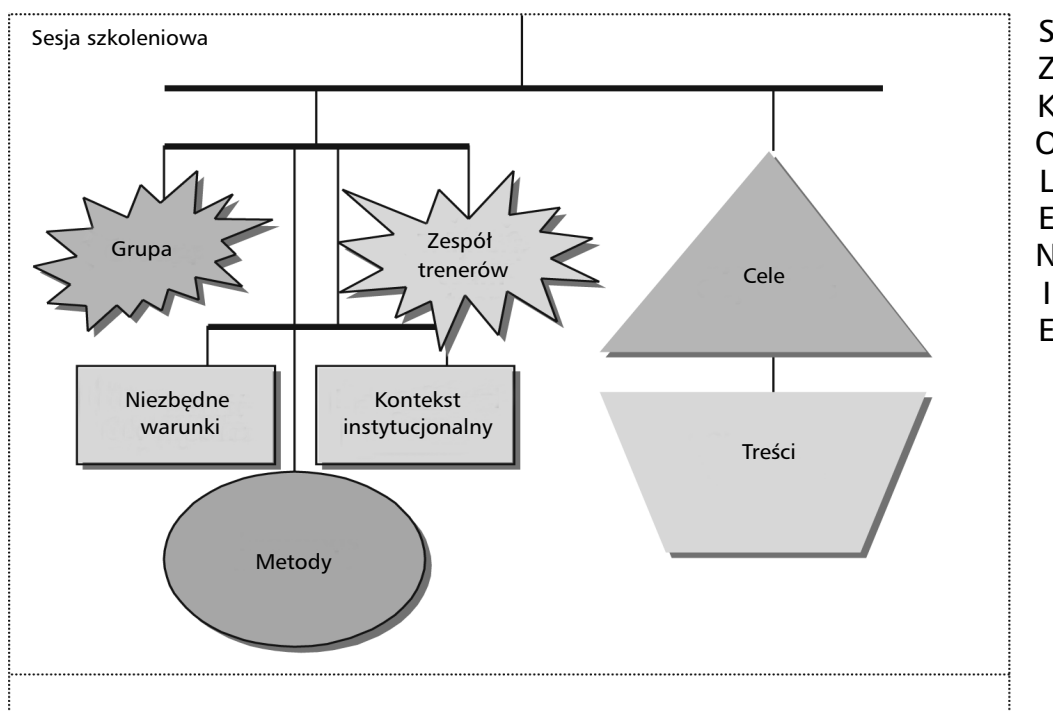
- **Miniseminaria** stwarzają możliwość pogłębienia wiedzy dotyczącej określonej tematyki małym grupom uczestników. Tematykę wybiera zespół lub sami uczestnicy zgodnie z istniejącymi potrzebami, zainteresowaniami i celami szkolenia. Podzielenie grupy pociąga za sobą ryzyko powstania podgrup, a zatem istotne znaczenie ma przekazywanie uwag i wspólne omawianie wyników w grupie. Miniseminaria wymagają od trenerów dobrej znajomości danej tematyki oraz umiejętności równoczesnego prowadzenia szeregu różnych procesów szkoleniowych.



- **Warsztaty** stwarzają możliwość praktycznego szkolenia w mniejszych grupach. Cykl warsztatów trwa na ogół jedną lub dwie sesje szkoleniowe, a warsztaty służą rozwinięciu określonych umiejętności i kompetencji. Na warsztaty nie potrzeba zbyt wiele czasu, można je wykorzystywać elastycznie i są one ukierunkowane na określone zainteresowania. Warsztaty wymagają od trenerów dość intensywnych przygotowań, ale stwarzają możliwość dogłębnego przerobienia materiału z małą grupą. Sesje należy odpowiednio skoordynować, aby uczestnicy mogli wziąć udział w wielu warsztatach, które odpowiadają ich zainteresowaniom.
- **Grupy kreatywne** mogą mieć kilka celów: przygotowanie prawdziwego projektu młodzieżowego, opracowanie projektu czy wniosku o fundusze na projekt jako ćwiczenie symulacyjne lub przygotowanie warsztatu dla innych uczestników szkolenia. W grupach kreatywnych uczestnicy przygotowują własny „produkt” i przedstawiają go pozostałym. Grupy mogą być tworzone przez trenerów, ale uczestnicy są bardziej zaangażowani i mają większe poczucie współodpowiedzialności za pracę, gdy pozwala się im samodzielnie łączyć w grupy. Stworzenie wspólnego produktu daje poczucie samodzielności i sprawstwa. Praca w grupach kreatywnych motywuje uczestników do wysiłku, angażuje i rozbudza kreatywność, ale jako intensywne doświadczenie w procesie uczenia się bywa stresująca i czasem frustrująca. Po zakończeniu pracy w grupach trzeba odpowiednio podsumować wyniki. Zespół musi jasno określić cel pracy tych grup: czy chodzi przede wszystkim o proces edukacyjny, opracowanie prawdziwego projektu, doświadczenie dynamiki grupy czy też o wszystkie te elementy?

3.5.7. Opracowywanie koncepcji sesji

Rys. 12



Opracowano na podstawie Mewaldt i Gailius, 1997, str. 25

Po ustaleniu treści i struktury całego programu można przystąpić do szczegółowego planowania. Sesja to jedno „okienko” w programie. Na ogół organizuje się od czterech do pięciu sesji dziennie – dwie rano, dwie po południu i ewentualnie jedną wieczorem. Zespół powinien skoncentrować się na danej sesji, mając jednak stale na uwadze cały program szkolenia. Czy ta sesja łączy się logicznie z poprzednimi i następnymi? Co powinno znaleźć się w tej sesji, żeby metody i przerabiany materiał stanowiły w programie zrównoważoną całość? Każda sesja powinna być przygotowywana jak miniprogram, co oznacza,



że należy jasno zdefiniować cele, materiał i metodykę oraz uwzględnić kompetencje trenerów, charakterystykę grupy, środowisko i kontekst instytucjonalny. Jak wynika z rys. 12, cele i materiał każdej sesji trzeba odpowiednio zrównoważyć, biorąc pod uwagę wszystkie inne czynniki, które wyznaczają specyficzny kontekst sesji szkolenia.

Lista pytań ułatwiających opracowanie koncepcji sesji w szerszych ramach szkolenia:

Cele: Jakie konkretne cele chcecie osiągnąć podczas tej sesji szkolenia? Jakie mają być efekty procesu uczenia się dla uczestników?

Materiał: Co stanowi istotę przerabianej tematyki? Czy możecie powiązać tematykę z celami? Czego uczestnicy powinni doświadczyć podczas tej sesji? Czy ta tematyka łączy się logicznie z procesem szkolenia i całym materiałem przerabianym podczas szkolenia?

Trenerzy: Jakie wy jako trenerzy macie doświadczenia dotyczące przerabiania tej tematyki? Gdy pracowaliście z innymi grupami, jakie elementy były pozytywne, a czego chcielibyście uniknąć? Które metody cenicie wysoko i które jesteście w stanie dobrze wykorzystać?

Grupa: Jak wygląda obecnie sytuacja w grupie? Jakie własne potrzeby i zainteresowania wymienili uczestnicy? Jakie doświadczenia mieli uczestnicy wcześniej w pracy nad tą tematyką i z tym podejściem? Jak wyglądają obecnie interakcje w samej grupie i między grupą a zespołem?

Warunki: Jakie są warunki pracy? Jakie ograniczenia nakłada środowisko i przestrzeń? Jakie materiały macie, a czego potrzebujecie? Ile macie czasu?

Kontekst instytucjonalny: Jakie są wymogi zewnętrzne? Czy organizacja lub instytucja odpowiedzialna za szkolenie ma jakieś specjalne oczekiwania? Czy istnieją jakieś ograniczenia prawne?

Metody: Które metody są odpowiednie w tym kontekście? Które metody znacie? Które metody możecie dostosować do własnych potrzeb? Jakie metody już wykorzystaliście, a jakie planujecie stosować na późniejszym etapie tego szkolenia? Jak wygląda „krzywa” uwagi uczestników?

Opracowano na podstawie tekstu: Mewaldt i Gailius, 1997, str. 25.

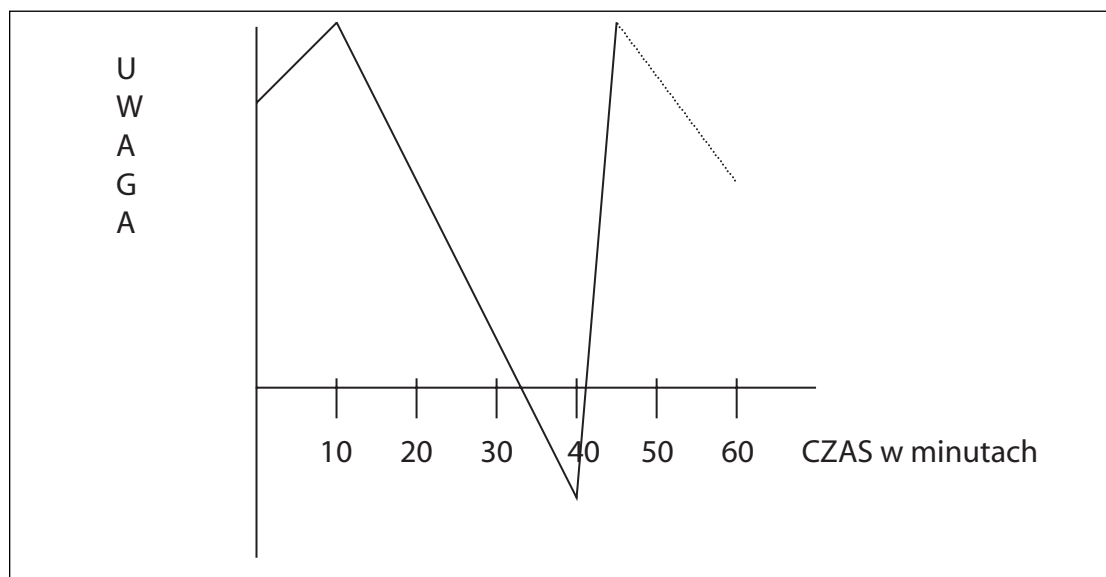
Kilka elementów, które warto uwzględnić podczas opracowywania koncepcji sesji

- Wyjaśnijcie grupie cele i rolę danej sesji w programie. Jeśli uczestnicy rozumieją, dlaczego dane zagadnienie przerabia się właśnie w ten a nie inny sposób, łatwiej jest im dalej pracować z zaangażowaniem.
- Unikając popisów, stosujecie w trakcie jednej sesji różne metody. Dzięki temu łatwiej jest podtrzymać zainteresowanie czy zaangażowanie uczestników i skupić ich uwagę.
- Nie zapominajcie o zamknięciu sesji. Na ogół uczestnicy słuchają uważnie w ciągu ostatnich minut sesji; w podsumowaniu powinniście więc zwrócić uwagę na najważniejsze kwestie i efekty procesu uczenia się oraz powiązać tę sesję konkretnie z całościowymi ramami szkolenia.
- Konstruując sesję, pamiętajcie o tym, jak przebiega normalnie krzywa uwagi. Dzięki temu będziecie wiedzieli, jakie metody stosować, aby podtrzymać zainteresowanie grupy. Poniższy schemat krzywej uwagi zawiera jedynie podstawowe informacje i nie znajdziecie w nim uniwersalnych wskazówek. Przedstawia on jednak prawdopodobne wahania poziomu uwagi, a wynika z niego, że trener powinien dostosowywać odpowiednio tempo sesji oraz uwzględniać wpływ środowiska i samej grupy na poziom uwagi.

Schemat opracowywania koncepcji sesji przedstawiono w **załączniku 3**.



Rys. 13



Wszelkie prawa do tego rysunku są zastrzeżone dla autora, którego nie udało nam się znaleźć. Będziemy wdzięczni za wszelkie informacje, które pomogą nam skontaktować się z właścicielem praw autorskich.

3.6. Ocena

Jedynym znanym mi człowiekiem, który zachowuje się rozsądnie, jest mój krawiec; za każdym razem kiedy mnie widzi, od nowa bierze miarę. Reszta trzyma się starych wymiarów i oczekuje, żebym się do nich dopasował.

George Bernard Shaw

3.6.1. Co oznacza ocena?

„Ocena” jest dziś (oprócz „refleksji” i „wymiany”) jednym z najpowszechniej używanych i najmłodniejszych słów w działalności młodzieżowej. To słowo stało się już tak modne, że należałoby chyba sprawdzić, czy nie zapomniano o jego pierwotnym znaczeniu. Jak wynika z pobieżnego przeglądu sprawdzonych słowników ocena oznacza „określenie lub ustalenie wartości czegoś” i „określenie znaczenia, wartości lub stanu – zwykle poprzez dokładne oszacowanie i badanie”⁷. Tyle wyjaśnia słownik i, jak ktoś kiedyś powiedział, poszukując prawdziwego znaczenia, nigdy nie można wrócić do punktu wyjścia. Jak jednak można powiązać pojęcie oceny ze szkoleniami? Czego należy szukać, gdy trzeba ocenić szkolenie? Jak taką definicję można przełożyć na praktyczny język europejskich szkoleń młodzieżowych?

Ocena w kontekście szkolenia ma zwykle dwa podstawowe znaczenia. Po pierwsze, ocenia się, czy szkolenie było uzasadnionym przedsięwzięciem i czy wymaga takich jak dotychczas, czy też większych, starań. Po drugie, jest to pierwszy krok na drodze do ulepszenia danego szkolenia i ewentualnych przyszłych szkoleń. Analizuje się zatem zakończone szkolenie i ocenia jego jakość, jak również wskazuje te elementy, które trzeba poprawić. W sektorze komercyjnym ocena szkolenia koncentruje się na tym, czy zwiększyło ono zyski firmy lub czy udało się ochronić środowisko przy utrzymaniu takiego samego poziomu produkcji. Sprawdza się również, czy w związku ze szkoleniem dział produkcyjny firmy ma więcej wykwalifikowanych robotników, czy menedżerowie lepiej zarządzają itp. Wszystko to brzmi logicznie, ale czy można lub trzeba przyjąć takie samo podejście do szkoleń młodzieżowych?

⁷ Webster English Dictionary



3.6.2 Ocena w kontekście organizowania europejskich szkoleń młodzieżowych

Jednym z zadań dotyczących działalności młodzieżowej na szczeblu europejskim, a w szczególności zaangażowanych organizacji, jest opracowanie odpowiedniego podejścia do oceny. Trzeba przeanalizować bardzo krytycznie zalety kształcenia nieformalnego i stwierdzić, jakie alternatywne systemy można opracować w celu oceny efektów uczenia się. To podejście wymaga przygotowania narzędzi oceny z uwzględnieniem trzech aspektów: treści programów szkoleniowych, rozwoju indywidualnego młodych ludzi oraz oceny samego procesu edukacyjnego. Przyjęte podejście sprawdzi się w praktyce jedynie wtedy, gdy w ocenie będzie współuczestniczyć sama młodzież. Młodych ludzi należy zachęcać do przemyślenia, opisywania i analizowania swoich doświadczeń podczas szkolenia oraz dzielenia się swoimi spostrzeżeniami (Vink, 1999). Z uwagi na charakter szkoleń dla młodzieży i wartości, jakie one ucieleśniają, można przyjąć, że ocena zakłada pogodzenie się z istnieniem pewnych niejasności. Trzeba być przygotowanym na to, że gdy spróbujecie choćby zdefiniować ocenę w kontekście szkoleń młodzieżowych, nie znajdziecie z pewnością definitywnych odpowiedzi.

Definitywnie można jedynie stwierdzić, że podejście i metody stosowane w sektorze komercyjnym nie są odpowiednie dla celów oceny działań młodzieżowych. W odróżnieniu od mierzalnych finansowych i handlowych celów tego sektora założenia i cele w sektorze młodzieżowym rzadko są choćby w pewnym stopniu nienamacalne, a zatem trudno je oceniać i w razie potrzeby mierzyć. W tym kontekście warto również zauważyć, że metody pracy i podejścia przyjęte w ramach kształcenia nieformalnego zostały w wielu wypadkach dokładniej zbadane i opisane niż elementy i efekty procesu uczenia się, a w związku z tym definiowanie celów, kryteriów i mechanizmów oceny w odniesieniu do szkoleń młodzieżowych jest niewątpliwie ambitnym zadaniem.

3.6.3. Dlaczego trzeba oceniać?

Z punktu widzenia trenerów, facylitatorów i organizacji ocena stanowi niezwykle istotne narzędzie, które pozwala organizatorom szkolenia:

- a) Przeanalizować zakończone szkolenia oraz wskazać mocne i słabe punkty programu, określić korzyści, jakie przyniosło uczestnikom, ocenić podejście edukacyjne i metodologiczne, jak również stwierdzić generalnie, czy szkolenie było odpowiednie, a jego efekty są współmierne do włożonej w nie energii i zaangażowanych funduszy. W trakcie szkolenia ocena umożliwia w razie potrzeby dostosowanie programu, a po jego zakończeniu chodzi przede wszystkim o to, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele szkolenia;
- b) Zastanowić się nad przyszłymi działaniami i wykorzystać wyniki oceny w celu lepszego zaplanowania kolejnych szkoleń. Trzeba przeanalizować prawdopodobny wpływ na przyszłe przedsięwzięcia, indywidualny rozwój uczestników, organizację, ich najbliższe otoczenie oraz na ewentualne długofalowe zmiany⁸. Mówiąc najprościej, organizatorzy mogą stwierdzić, jakie błędy zostały popełnione i które aspekty wymagają ulepszeń i innowacyjnych rozwiązań;
- c) Stworzyć uczestnikom możliwość ciągłego komentowania, dostosowywania i kontrolowania swego procesu uczenia się.

3.6.4. Kiedy trzeba oceniać?

Najczęściej popełnianym błędem dotyczącym oceny jest przekonanie, że ma ona miejsce dopiero na zakończenie szkolenia. Ocena ma sens tylko wtedy, gdy odbywa się w trakcie każdego etapu, towarzysząc szkoleniu przez cały czas (podobnie jak w cyklu realizacji projektu – w tym sensie szkolenie można traktować jak projekt. Ocenę projektu omówiono dokładnie w pakiecie szkoleniowym „Zarządzanie projektem”). Szkolenie należy ocenić w czterech kluczowych momentach:

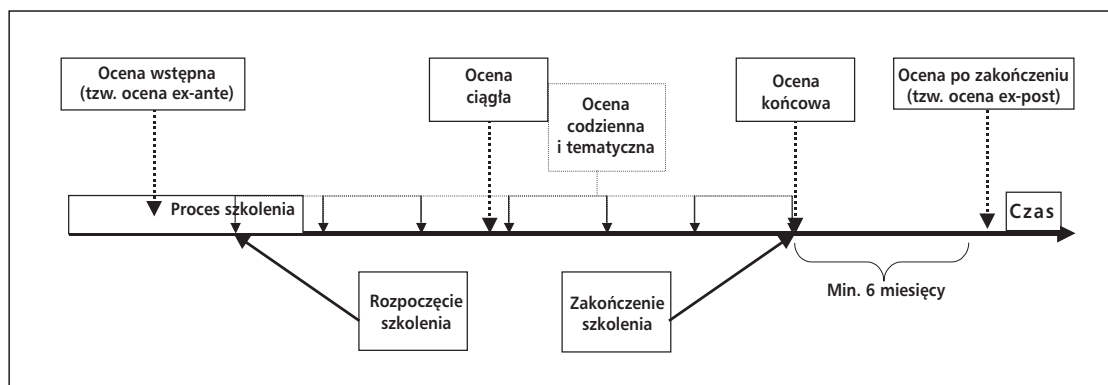
1. **Ocena wstępna** (ex-ante): Ocena wstępna ma miejsce po rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych i opracowaniu programu szkolenia. Na tym etapie należy ocenić założenia i potrzeby, na których opiera się program, oraz samą koncepcję programu, i w razie potrzeby wprowadzić większe zmiany lub drobne poprawki (przykłady: analiza potrzeb [3.1], ocena struktury programu itp.).

⁸ Porównaj Pakiet szkoleniowy „Zarządzanie projektem”, str. 87



- Ocena ciągła:** Tęgo rodzaju ocenę prowadzi się w trakcie szkolenia. Codziennie rewiduje się program, aby stwierdzić, czy jest zgodny z potrzebami i zmierza do realizacji ustalonych celów (przykłady: codzienna ocena dokonywana przez specjalnie do tego celu powoływane grupy, ocena w trakcie realizacji, przekazywanie uwag przez uczestników w formie ustnej i pisemnej itp.).
- Ocena końcowa:** Ocenę końcową przeprowadza się na zakończenie szkolenia. Chodzi tu przede wszystkim o reakcje uczestników, ich ocenę efektów uczenia się, ocenę stopnia realizacji celów ogólnych i szczegółowych itp. (przykłady: ankiety dotyczące poziomu zadowolenia, wypowiedzi uczestników, ocena ustna, ocena wizualna, ocena dokonywana przez zespół odpowiedzialny za zaplanowanie szkolenia).
- Ocena po zakończeniu (ex-post):** Tęgo rodzaju ocenę nazywa się również „oceną wpływu”. Przeprowadza się ją co najmniej 6 miesięcy po zakończeniu szkolenia, a koncentruje się ona na tym, jak – zdaniem uczestników – szkolenie wpłynęło na ich rozwój indywidualny. W ramach tej oceny sprawdza się, jak szkolenie wpłynęło na uczestników oraz jak te efekty uwiadcniają się zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i w działalności całej organizacji (przykłady: dogłębne badania, ankieta ewaluacyjna, ocena całych organizacji itp.).

Rys. 14 Kluczowe momenty i etapy oceny



3.6.5. Co trzeba oceniać?

Dla każdego trenera prowadzącego szkolenie ocena oznacza zderzenie własnych opinii z opiniami innych i rzeczywistością, a wszystko to weryfikują potem obiektywne wskaźniki.

O sukcesie szkolenia decyduje wiele czynników: dynamika grupy, zakres, w jakim uwzględniono uczenie się międzykulturowe, konflikty w grupie, sposób przerabiania tematyki i wiele innych elementów. Każdy z tych czynników wpływa w pewien sposób na ostateczne efekty szkolenia. Z tego wynika, że zasadnicze pytanie w każdej strategii oceny brzmi: co mamy oceniać? Odpowiedź zależy od rodzaju szkolenia, organizacji i celów oceny. Informacje zebrane w trakcie oceny można zwykle pogrupować w kilku różnych kategoriach lub na różnych poziomach. Analizę można z kolei przeprowadzać według kilku różnych modeli. Podobnie jak w wypadku innych elementów szkolenia, nie istnieje jedno dominujące podejście do oceny. W poniższej tabeli przedstawiono cztery różne modele oceny⁹.

Nietrudno zauważyć, że te cztery modele mają wiele cech wspólnych, ale też kładą nacisk na inne aspekty. Wybór modelu zależy od kontekstu, potrzeb, jakie ma zaspokoić ocena, oraz „głębokości” oceny, jakiej wymaga szkolenie. W tym miejscu moglibyśmy przedstawić długą listę podobnych modeli oceny, lepiej jednak prześledzić dokładnie, jak wygląda ocena w praktyce. W następnym dziale omówiono bardziej szczegółowo naszkicowany powyżej, prosty lecz bardzo efektywny, model oceny Kirkpatricka, który stosuje się często w środowisku trenerów.

⁹ Na podstawie tekstu: J.J. Jackson, Training and Evaluation oraz R.L. Simone i D.M. Harris, Human Resource Development



Model	Kryteria oceny szkolenia	Dalsze wyjaśnienia i uwagi
Model Kirkpatricka	<i>Cztery poziomy:</i> 1. Reakcja – Czy uczestnicy byli zadowoleni ze szkolenia? 2. Uczenie się – Czego uczestnicy nauczyli się podczas szkolenia? 3. Zachowania – Czy uczestnicy zmienili swoje zachowanie pod wpływem tego, czego nauczyli się podczas szkolenia? 4. Wyniki – Czy zmiany w zachowaniach miały pozytywny wpływ na ich organizację?	
Model CIPP (od ang. wyrażeni: context evaluation, input evaluation, process evaluation, products evaluation)	<i>Cztery poziomy:</i> 1. Ocena kontekstu – Czy wybrano właściwe cele dla tego szkolenia? 2. Ocena wkładu – Czy program jest dobrze zaplanowany? Czy dysponujecie odpowiednimi środkami na zorganizowanie tego szkolenia? 3. Ocena procesu – Jak przebiegało szkolenie? Jakie były opinie uczestników? 4. Ocena produktów (efektów) – Czy cele zostały osiągnięte?	
Model Brinkerhoffa	<i>Sześć poziomów:</i> 1. Ustalanie celów – Jakie są potrzeby? Czy to są rzeczywiste potrzeby? 2. Struktura szkolenia – Czego wymaga zaspokojenie tych potrzeb? Czy ta struktura pozwoli zaspokoić potrzeby? 3. Realizacja programu – Jak oceniacie program w praktyce? 4. Doraźne efekty – Czy uczestnicy nauczyli się czegoś? Czego? 5. Efekty lub wykorzystanie efektów na etapie pośrednim – Czy uczestnicy wykorzystują to, czego nauczyli się podczas szkolenia? 6. Wpływ (efekty długofalowe) i wartość – Czy szkolenie doprowadziło do istotnych lub trwalszych zmian w organizacjach uczestników i wpłynęło w widoczny sposób na ich rozwój indywidualny?	
Podejście systemowe (Bushnell)	<i>Cztery poziomy:</i> 1. Wkład – Jakich nakładów wymaga szkolenie? (kwalifikacje uczestników, umiejętności i zdolności trenerów, środki materialne itp.) 2. Proces – Jak wyglądają fazy planowania, przygotowywania koncepcji i struktury, szczegółowego opracowania i przeprowadzenia szkolenia? 3. Wyniki – Jakie są reakcje uczestników, jaką wiedzę i jakie umiejętności zdobyli, jakie zachowania przemyśleli i jakie postawy zmienili? 4. Efekty – Jak wpłynęło szkolenie na organizację uczestników?	

3.6.6. Model oceny w praktyce

Model Kirkpatricka koncentruje się na czterech różnych aspektach: reakcji uczestników, uczeniu się, zachowaniach po szkoleniu i wynikach osiągniętych dzięki zmianom w zachowaniach. W porównaniu z innymi modelami ma on jedną ewidentną wadę, a mianowicie nie ocenia faktycznego procesu szkolenia. Niezależnie od tego, jeśli osoby dokonujące oceny pamiętają o tym defekcie i oddzielnie rozpatrują proces szkolenia, ten model pozwala należycie ocenić szkolenie młodzieżowe.

Poziom 1. **Reakcje** – Czy uczestnicy byli zadowoleni ze szkolenia? Czy podobało im się szkolenie?

Na pierwszym poziomie mierzy się odczucia, energię, entuzjazm, zainteresowanie, postawy i poparcie. Na tym poziomie macie jednak do czynienia ze słowami a nie czyniami (ponieważ uczestnicy wypełniają ankiety dotyczące poziomu zadowolenia lub wyrażają opinie



ustnie). Podobnie jak w każdej sytuacji, gdy przekazuje się własne uwagi innym, może istnieć rozbieżność między tym, co ludzie mówią, i tym, co ostatecznie robią.

Na tym poziomie najczęściej stosuje się takie metody oceny jak: codzienna ocena dokonywana przez powoływane w tym celu grupy, ocena w trakcie realizacji oraz ocena końcowa. Kilka przykładowych ankiet dotyczących poziomu zadowolenia i raportów przygotowywanych przez grupy dokonujące codziennej oceny przedstawiliśmy w **załączniku 2**.

Poziom 2. **Uczenie się** – Czego uczestnicy nauczyli się podczas szkolenia?

Ocena efektów nauki w ramach kształcenia nieformalnego i szkoleń młodzieżowych jest dość skomplikowanym zadaniem. Podczas takich szkoleń przekazywana wiedza i umiejętności są bardzo ściśle powiązane ze zmianami w świadomości, postawach i przemyśleniach uczestników. W wypadku szkoleń prowadzonych w ramach kształcenia formalnego stosuje się testy i inne uznane formy weryfikowania efektów nauki. W wypadku nieformalnych szkoleń młodzieżowych, w których udział jest dobrowolny, takie podejście przyniosłoby skutki przeciwnie do zamierzonych.

W kontekstach nieformalnych ocenę uczestników (która pozwala stwierdzić, czy opanowali pewne teoretyczne koncepcje bądź umiejętności) można przeprowadzać w taki sposób, że stwarza się im możliwości zademonstrowania swej wiedzy czy umiejętności. Takim sprawdzianem są na przykład prowadzone przez uczestników warsztaty, ćwiczenia polegające na odgrywaniu ról czy gry symulacyjne, którym towarzyszy refleksja i komentarz.

Poziom 3. **Zachowania** – Czy uczestnicy zmienili swoje zachowania pod wpływem tego, czego nauczyli się podczas szkolenia?

Na poziomie 3 i 4 ocena koncentruje się na rzeczywistości uczestników. Analiza zmian w zachowaniach uczestników w ogóle nie jest łatwa, a jeszcze trudniej analizować takie zmiany w wypadku działalności młodzieżowej, ponieważ szkolenia są bardzo często krótkie, a organizacje zapewniające fundusze niechętnie finansują ocenę ex-post. W wielu szkoleniach młodzieżowych najważniejsze są takie aspekty, jak odkrywanie siebie i samoświadomość oraz ich znaczenie w kontekście europejskiej działalności młodzieżowej. Te elementy bardzo trudno ocenić. Jak możecie stwierdzić, czy ktoś został trenerem po szkoleniu dla trenerów? Czy takie pytanie w ogóle można zadać? Należałoby stale śledzić rozwój i osiągnięcia uczestników. Możecie jedynie przeprowadzić ocenę ex-post, w ramach której po upływie dłuższego czasu trener lub organizatorzy szkolenia kontaktują się z uczestnikiem i wspólnie oceniają zmiany, jakie zaszły od momentu zakończenia szkolenia. Ze względu na ograniczenia finansowe i czasowe taką ocenę przeprowadza się zwykle za pomocą ankiety. Gdyby nie było tych ograniczeń, bardziej użyteczne dane można byłoby uzyskać poprzez bezpośrednią obserwację lub dogłębne wywiady z uczestnikami.

Poziom 4. **Wyniki** – Czy zmiany w zachowaniach miały pozytywny wpływ na organizację?

Na tym poziomie ocena koncentruje się na organizacjach uczestników i korzyściach wynikających z tego, że ich członkowie zostali przeszkoleni. Czy uczestnicy wykorzystali wiedzę zdobytą podczas szkolenia? Czy wywarło to wpływ na działalność organizacji lub sytuację grupy, do której adresują one swą działalność?

Najistotniejsza wada oceny na tym poziomie polega na tym, że – w odróżnieniu od innych doświadczeń i bodźców związanych z procesem uczenia się – niemal niemożliwie jest wyodrębienie długofalowych efektów określonego szkolenia. Uczestnicy podążają własną ścieżką, a rozwijając się, uczą się nowych rzeczy, które utrwalają, pogłębiają lub podważają wcześniejsze doświadczenia. Należy również pamiętać o tym, że wpływu na organizację nie jest w stanie wywrzeć jeden człowiek, lecz ludzie zespołowo w całej organizacji. Z tego względu trudno jest dokładnie określić, jaki wpływ wywierają na organizację działania jednostek. Uwaga: Szkolenie trwające przez dłuższy okres stwarza możliwość przeprowadzania oceny pomiędzy sesjami, przy czym może to dotyczyć poziomów 3 i 4.



Uwagi końcowe

Poziomy 1 i 2 uwzględnia się obecnie w schematach oceny niemal każdego szkolenia. Ocena na poziomach 3 i 4 jest bardziej skomplikowana oraz wymaga więcej czasu, pracy i pieniędzy, ale ostatecznie jest niezbędna, gdy chcecie ocenić, czy szkolenie wywarło rzeczywiste wpływy. Dlatego, biorąc pod uwagę środowisko i ograniczenia szkoleń przygotowujących do działalności młodzieżowej, ocenę na poziomach 1 i 2 należy przeprowadzać jako standardowe rozwiązanie. Ocenę na poziomie 3 można przeprowadzać przynajmniej częściowo, na przykład w formie ankiety rozsyłanej po upływie pewnego czasu od zakończenia szkolenia.

Warto pamiętać o istnieniu oceny na poziomach 3 i 4 i przeprowadzać takie oceny zawsze wtedy, gdy to możliwe. Wyniki mogą dowieść, że program szkoleniowy był niezwykle potrzebny oraz ukierunkować ocenę potrzeb dotyczących przyszłych szkoleń.

Dwie wskazówki dla tych, którzy zamierzają przeprowadzać ocenę

- Pamiętajcie, że wyniki szkoleń młodzieżowych nie zawsze daje się mierzyć, a przynajmniej nie w prosty sposób. Nie oznacza to, że ich nie ma – wyniki są mierzalne, a celem oceny powinno być ich uwypuklenie.
- Ostateczny schemat oceny nie istnieje; każda ocena ma swoje ograniczenia. W wypadku szkoleń młodzieżowych należy uwzględnić następujące najważniejsze ograniczenia: a) uczestnicy nie są jedynym źródłem informacji potrzebnych do oceny i b) ograniczenie wynikające z samej specyfiki szkoleń – są one bardzo często zbyt krótkie, aby przynieść dogłębne wyniki.

Zagadnienia do przemyślenia

- Przypomnijcie sobie swoje ostatnie szkolenie. Jakiego rodzaju ocenę przeprowadziliście? Czy można ją porównać do któregoś z przedstawionych wyżej modeli?
- Czy uważacie, jak zasugerowano wyżej, że warto przeprowadzać ocenę?
- Czy stosowaliście jakieś podejścia do oceny, które nie zostały wymienione wyżej? Jakie są ich charakterystyczne cechy?

3.6.7. Ocena codzienna i ciągła

Jedną z metod polega na tym, że uczestnicy pracują w małych grupach przez około 20 minut, przygotowując odpowiedzi na kilka kluczowych pytań dotyczących danego dnia. Pytania powinny być proste i nie powinno być ich więcej niż 3 lub 4.

- Czego nauczyłem/łam się dziś?
- Czego nie zrozumiałem/łam?
- Co zrobiłbym/łabym inaczej? Dlaczego? Jak?

Grupa składająca się z jednego przedstawiciela każdej grupy oceniającej spotyka się z zespołem odpowiedzialnym za przygotowanie szkolenia. Wspólnie decydują, czy w ogóle wprowadzić zmiany i zastanawiają się, jakie zmiany można wprowadzić następnego dnia, aby ulepszyć program. Podjęte działania mogą mieć charakter praktyczny lub dotyczyć metod pracy i procesów.

Pozostałych uczestników można poinformować o dyskusji i jej wynikach podczas porannej sesji poświęconej ocenie i wynikającym z niej zmianom w programie. Jeżeli przedstawiciele grup oceniających, którzy pracują z zespołem planującym, zmieniają się codziennie, każdy uczestnik ma możliwość współtworzenia w pewnym zakresie programu szkolenia.

Alternatywnie członkowie zespołu mogą „odwiedzać” grupy oceniające po przygotowaniu przez nie odpowiedzi na pytania. Po zebraniu uwag i pytań zespół rozważa ewentualne zmiany w programie. Ten drugi wariant zakłada mniejszy udział uczestników, ale jest chyba mniej wymagający z punktu widzenia zespołu.



Ocena ma niewątpliwie mniejszą wartość, jeśli znajduje się dla niej tylko „okienko” między pakowaniem a przyjęciem pojeźnalnym. Codzienna ocena ułatwia tak potrzebną dwustronną komunikację. Popularnym rozwiązaniem są grupy oceniające, które spotykają się regularnie i pracują – jak w powyższym przykładzie – z facylitatorem lub samodzielnie, ponieważ ułatwia im to zrozumienie istoty i kryteriów oceny. Podczas niektórych szkoleń te grupy zajmują się również samooceną, śledząc postępy poszczególnych uczestników oraz stwarzając możliwości wspólnego przemyślenia pewnych spraw i wymiany doświadczeń. W takim wypadku trzeba jasno określić funkcje takich grup i wyraźnie je rozdzielić. Zebrania grup oceniających nie powinny być jedynie okazją do pogawędki bez konkretnego celu czy, co gorsza, ćwiczeniami o relacjach z konsumentami. Grupy muszą mieć jasne ramy działania i być świadome tego, że wnioski wynikające z ich oceny trzeba też porównać z zasadniczymi celami szkolenia. W wypadku krótszych szkoleń zamiast codziennej sesji, podczas której przekazuje się uwagi i opinie, można zorganizować jedną sesję „oceny w trakcie realizacji”. Różne schematy oceny przedstawiono w **załączniku 4**.