



Erasmus+



Project Erasmus+: Training and certification model
for photovoltaic trainers with the use of ECVET system
(EU-PV-Trainer). No 2016-1-PL01-KA202-026279

MÓDULO 1. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, REALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

GUÍA PARA EL FORMADOR Y EL ALUMNO

RESEARCH NETWORK
ŁUKASIEWICZ

INSTITUTE
FOR SUSTAINABLE
TECHNOLOGIES



FUNDACIÓN *equipo humano*



EDIT.C

EDUCATION & INFORMATION TECHNOLOGY CENTRE

Erasmus+

Cooperaci3n para la innovaci3n y el intercambio de buenas pr3cticas
Asociaci3n Estrategia para la Formaci3n Profesional

*“Modelo de formaci3n y certificaci3n para formadores fotovoltaicos con el uso del sistema
ECVET (EU-PV-Trainer)”*
No 2016-1-PL01-KA202-026279

Productos Intelectuales O4.

**Banco de m3dulos de formaci3n para el formador fotovoltaico
en relaci3n a los requisitos ECVET (aprendizaje estacionario)**

Este proyecto ha sido completado con el apoyo financiero de la Comisi3n Europea.
El proyecto o publicaci3n refleja solo la postura de su autor y la Comisi3n Europea no ser3
responsable de su contenido.

2018-2019

MÓDULO 1.
PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, REALIZACIÓN
Y EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

GUÍA PARA EL FORMADOR
Y EL ALUMNO

Curso: Formador fotovoltaico

Módulo 1. Planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación profesional

Guía para el formador y el alumno

2018-2019

Autores:

Mirosław Źurek
Katarzyna Sławińska
Stanisław Pietruszko
Kamil Kulma
Radosław Gutowski
Radosław Figura
Monika Mazur-Mitrowska
Maria Knais
Emilia Pechenau
Adina Cocu
Jose Enrique Val Montros
Alfonso Cadenas Cañamás

Revisores del material:

Daniel Kukla, Professor of Jan Długosz Academy

Consulta metodológica:

Edyta Koziel

Edición:

Bożena Mazur

Corrección:

Jose Enrique Val Montros
Alfonso Cadenas Cañamás

La guía constituye un desarrollo didáctico para el módulo **M1. Planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación profesional**, formado por tres unidades modulares:

- M1.U1. Planificación y diseño de la formación profesional y otras formas de mejorar la competencia profesional de los empleados.
- M1.U2. Organización y puesta a disposición de actividades docentes y consultas relacionadas con la oferta formativa.
- M1.U3. Promoción y provisión de la calidad de los servicios de formación y concesión de las cualificaciones.

estableciendo el desarrollo didáctico para el currículum modular del curso Formador Fotovoltaico.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PREREQUISITOS.....	9
3. RESULTADOS EDUCATIVOS DETALLADOS	10
4. MATERIAL DE FORMACIÓN.....	15
Tema 1. Planificación y diseño de la formación profesional y otras formas de mejorar la competencia profesional de los empleados	15
4.1. Material de formación.....	15
4.1.1. ¿Qué requisitos de competencia debe cumplir el formador de la industria de fuentes de energía renovable?	15
4.1.2. ¿Cómo pueden identificarse las necesidades de formación de los empleados en las empresas?	19
4.1.3. ¿Cómo desarrollar una oferta de formación en cooperación con el organizador de formación y los empleadores y qué debe cubrirse con el currículum de formación?	23
4.1.4. ¿Qué formas organizativas de clases y métodos de trabajo didáctico con adultos se recomiendan aplicar?.....	25
4.1.5. ¿Cómo se pueden identificar los intereses, expectativas y competencias de los participantes en la formación?	30
4.1.6. ¿Quién puede participar en la evaluación del currículum y los materiales de formación anterior al comienzo de la misma?.....	34
4.1.7. ¿A qué peligros pueden exponerse los participantes en la formación?	36
4.2. Ejercicios	38
4.3. Test de progreso	41
Tema 2. Organización y puesta a disposición de actividades docentes y consultas relacionadas con la oferta formativa	42
4.1. Material de formación.....	42
4.1.1. ¿Cuál es la especificidad de realizar formación con adultos?	42
4.1.2. ¿Cómo preparar una sala de formación y seleccionar ayudas didácticas para impartir clases?	46
4.1.3. ¿Cómo preparar los materiales didácticos para los participantes en la formación?	50
4.1.4. ¿Cómo preparar la presentación para los fines formativos?	53
4.1.5. ¿Cómo se puede llevar a cabo la integración del alumno?	55
4.1.6. ¿Qué roles puede realizar el formador durante la formación?.....	60
4.1.7. ¿Qué roles puede realizar el alumno en el grupo?	65
4.1.8. ¿Qué fases se pueden distinguir en el proceso en grupo?.....	67
4.1.9. ¿Qué situaciones difíciles pueden ocurrir durante la formación y cómo resolverlos? ..	68
4.1.10. ¿Cómo comunicarse efectivamente con los alumnos?	73
4.1.11. ¿Cómo evaluar y examinar a los participantes de la evaluación?.....	76
4.1.12. ¿Qué y cómo documentar durante la formación?	80
4.2. Ejercicios.....	83

4.3. Test de Progreso	88
Tema 3. Promoción y provisión de la calidad de los servicios de formación y concesión de las cualificaciones.....	89
4.1. Material de formación.....	89
4.1.1. ¿Qué es la validación y certificación?.....	89
4.1.2. ¿Se puede aplicar la norma ISO / IEC 17024: 2012 en los procesos de validación y certificación de competencias profesionales?	92
4.1.3. ¿Cómo se debe realizar y mejorar la evaluación de la capacitación?	95
4.1.4. ¿Cómo puede el formador realizar actividades de promoción y difusión de la formación profesional en educación no formal y en el entorno laboral?.....	96
4.2. Ejercicios	98
4.3. Test de progreso	101
5. GLOSSARY	102
6. LITERATURA	104



1. INTRODUCCIÓN

Al comenzar el desempeño de las tareas profesionales asignadas al formador de PV en el sistema de educación modular, como participante en la formación, deberá adquirir los conocimientos necesarios y las habilidades profesionales incluidas en dos módulos:

- M1. Planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación profesional,
- M2. Planificación, instalación, modernización y mantenimiento de las instalaciones fotovoltaicas.

Cada módulo se divide en unidades modulares compuestas por el Material de formación, lista de control, ejercicios y exámenes de progreso.

El estudio contiene los materiales preparados para el módulo **M1. Planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación profesional** compuesta por tres unidades modulares:

- M1.U1. Planificación y diseño de la formación profesional y otras formas de mejorar la competencia profesional de los empleados,
- M1.U2. Organización e impartición de actividades docentes y consultas relacionadas con la oferta formativa.
- M1.U3. Promoción y provisión de la calidad de los servicios de formación y concesión de las cualificaciones.

Antes de comenzar el aprendizaje, como alumno la formación, debes familiarizarte con los requisitos iniciales y los resultados de aprendizaje detallados, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes que deberá adquirir después de finalizar el aprendizaje en un módulo determinado.

El material didáctico se presenta en forma de preguntas – problemas que el formador puede encontrar al realizar la formación.

Al desarrollar el material didáctico, la experiencia de los socios del proyecto en el ámbito de la realización de clases de enseñanza en cursos para la preparación de futuros instaladores fotovoltaicos. El material didáctico se ha complementado con la formación e-learning.

Antes de realizar los ejercicios, verifica si está debidamente preparado. Cada materia termina con una prueba de progreso que te permitirá definir el alcance de los conocimientos y habilidades adquiridos. Si tus resultados son positivos, puede pasar al siguiente tema. Si no es así, debes repetir el contenido necesario para habilidades específicas.

Nota: en el caso de contenido de enseñanza que incluya referencias a actos jurídicos, debe tenerse en cuenta que son válidos en la fecha de desarrollo del estudio y deben actualizarse. El contenido de enseñanza en el módulo cumple con el estado legal al 15 de agosto de 2018.

La Guía se ha desarrollado en el Marco del proyecto "**Modelo de formación y certificación para formadores fotovoltaicos con el uso del sistema ECVET (EU-PV-Trainer)**" cofinanciado por la Unión Europea en el programa Erasmus+ Cooperación para la innovación y el

intercambio de buenas prácticas. Alianza estratégica para la educación y formación profesional.

Los materiales incluidos en la guía solo reflejan la posición de sus autores y la Comisión Europea no será responsable de su contenido.

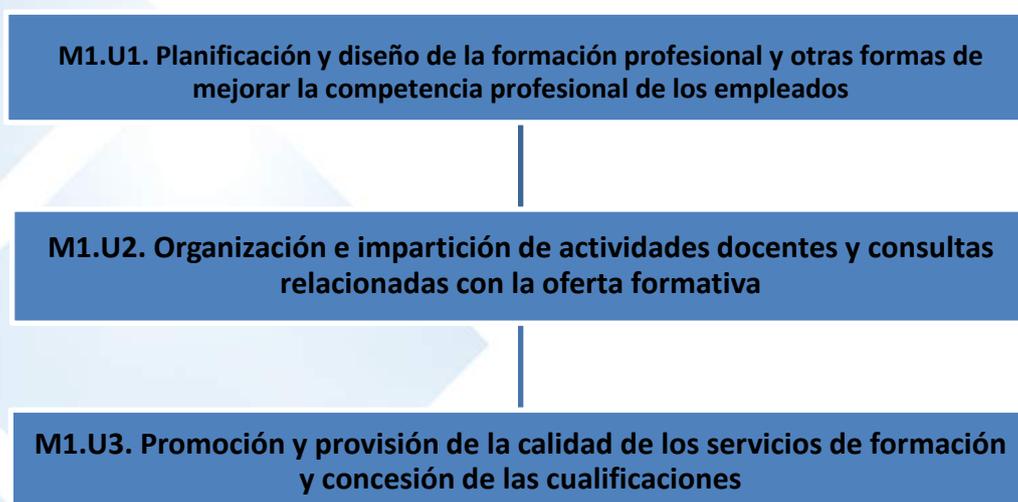


Fig. 1. Esquema del sistema de unidades modulares en el módulo **M1. Planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación profesional**

Lista de unidades modulares y número aproximado de horas de enseñanza

Nombre de módulo	Nombre de tema modular	Número aproximado de horas de enseñanza
M1. Planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación profesional	M1.U1. Planificación y diseño de la formación profesional y otras formas de mejorar la competencia profesional de los empleados	18
	M1.U2. Organización e impartición de actividades docentes y consultas relacionadas con la oferta formativa	18
	M1.U3. Promoción y provisión de la calidad de los servicios de formación y concesión de las cualificaciones	12
	<i>Total:</i>	48

2. PREREQUISITOS

Durante el comienzo de la implementación del currículum del módulo **M1. Planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación profesional** y las unidades modulares incluidos en éste, deberías ser capaz de:

- emplear varias fuentes de información,
- determinar tus propios derechos y obligaciones,
- reconocer actos legales básicos,
- participar en el debate, presentación y defensa de tu propia postura,
- sentirte responsable por tu salud y la salud de otros (vida),
- aplicar principios éticos básicos (trabajo seguro, puntualidad, mantener la palabra dada, honestidad, responsabilidad por consecuencias, veracidad),
- cooperar en un grupo considerando la división de tareas,
- usar el ordenador a un nivel básico.

3. RESULTADOS EDUCATIVOS DETALLADOS

M1. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y VALUACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL	
M1.U1. Planificación y diseño de la formación profesional y otras formas de mejorar la competencia profesional de los empleados	
Conocimiento (sabe y entiende):	Habilidades (puede):
<ul style="list-style-type: none"> – Direcciones y tendencias en el desarrollo de las competencias profesionales en la industria en la que imparte clases. – Documentos que describen los requisitos de competencia para los empleados de la industria en la que imparten clases. – Conocimientos legales para la organización e implementación de formación en la industria en la que imparte clases. – Fundamentos de la andragogía – educación de adultos. – Métodos y herramientas para identificar las necesidades de formación de los empleados. – Fundamentos metodológicos para el desarrollo de programas de formación profesional para expertos en una industria específica. – Principios y herramientas para diagnosticar la competencia de los candidatos a la formación. – Métodos y formas de organización de la formación profesional en una industria específica. – Principios y formas de cooperación con las organizaciones de la formación profesional en una industria específica. – Principios de validación de programas de formación profesional en etapas previas a la implementación. – Las reglas y regulación referentes a la salud y seguridad, protección contra incendios, ergonomía y protección ambiental en un sector profesional específico y durante la realización de actividades didácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analizar informes disponibles sobre investigaciones y proyectos relacionados con el desarrollo de las calificaciones y competencia requeridas en una industria específica. – Usar recursos abiertos relacionados con el conocimiento de las ocupaciones, describiendo los requisitos de calificación y competencia para los empleados expertos en una industria específica. – Ajustar ofertas curriculares a los requisitos legales. – Identificar necesidades de formación de las personas, las empresas y el mercado laboral local. – Aplicar métodos y desarrollar herramientas para identificar las necesidades de formación de los empleados en una industria específica. – Analizar resultados de las investigaciones de necesidades de formación en el contexto del desarrollo de la oferta curricular. – Desarrollar en cooperación con organizaciones de formación y empleadores, ofertas curriculares para cursos de calificación y cursos de habilidades profesionales. – Diseñar programas de formación profesional con uso de resultados de aprendizaje (conocimiento, habilidades, competencia). – Seleccionar métodos de trabajo didáctico y formas de organización relevantes para un curso de formación en concreto. – Reconocer los intereses y las experiencias de los participantes en la formación. – Evaluar la calidad de una oferta de formación con la participación de expertos externos. – Definir los principios y prerrequisitos de la participación en la formación y otras clases.

	<ul style="list-style-type: none"> – Planear y desarrollar cronogramas de formación y clases. – Identificar los recursos necesarios para diseñar e implementar un programa de formación. – Diagnosticar competencias de los candidatos calificados para la formación profesional. – Preocuparse de las condiciones de seguridad e higiénicas del curso de formación y clases.
Competencia social:	
<ul style="list-style-type: none"> – Opera de manera independiente y cooperar en condiciones organizadas durante la formación y el diseño de clases. – Acepta responsabilidades por la calidad de la formación diseñada y los programas de clases. – Evalúa el impacto de proyectos educativos preparados para participantes potenciales y su ambiente de trabajo. – Es capaz de evaluar críticamente sus propias acciones en referencia al diseño y organización de la formación y las clases. 	

M1.U2. Organización e impartición de actividades docentes y consultas relacionadas con la oferta formativa

Conocimiento (sabe y entiende):	Habilidades (puede):
<ul style="list-style-type: none"> – Procesos cognitivos y emocionales en el proceso de formación y aprendizaje. – Procesos grupales en el transcurso de las clases. – Metodología para formar adultos. – Elementos de evaluación del proceso de aprendizaje. – Puesta en marcha de métodos prácticos, técnicas y formas de trabajo didáctico. – Principios de comunicación durante las clases. – Resolución de problemas de forma creativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje. – Métodos para tratar con un estudiante más difícil. – Fundamentos del conocimiento de las profesiones. – Fundamentos de tutoría y orientación profesional. – Capacidad de proporcionar comentarios y valoraciones a los participantes de la clase. – Posibilidad de desarrollar métodos 	<ul style="list-style-type: none"> – Organizar las condiciones apropiadas, didácticas y los materiales, adecuados a las necesidades y requisitos de la formación y la clase de participantes. – Seleccionar métodos y técnicas de formación activa y práctica adecuados a las necesidades de los participantes. – Seleccionar medios didácticos adecuados para un propósito y capacidad perceptiva de los participantes. – Analizar las necesidades de un grupo de participantes para ajustar un programa de formación. – Desarrollar materiales de formación para los participantes. – Preparar y realizar presentaciones dentro del alcance del conocimiento profesional general y especializado. – Desarrollar servicios didácticos necesarios para la realización de conferencias y ejercicios. – Preparación de ejercicios que proporcionen unas condiciones óptimas de enseñanza y aprendizaje.

<p>y materiales metódicos, así como medios didácticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Principios de cooperación del personal docente durante la realización de la formación. – Regulaciones legales básicas sobre el curso de exámenes, emisión de certificados y diplomas. – Aspectos psicológicos de la evaluación didáctica. – Principios y métodos de medición didáctica. – Principios, procedimientos, métodos y criterios para evaluar y examinar a los estudiantes de la formación profesional. – Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de examinación. – Métodos para presentar los resultados de examinación. – Principios para mantener la documentación del proceso de formación. – Normas y regulaciones de salud y seguridad, protección contra incendios, ergonomía y protección del medio ambiente en la industria en la que lleva a cabo la formación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar ejercicios con métodos adaptados a los objetivos, capacidades de los participantes y capacidad de los equipos, cumpliendo con las regulaciones de salud y seguridad y protección contra incendios. – Proporcionar un nivel apropiado de participación de las personas en las clases. – Comunicarse con un grupo de participantes de la clase de acuerdo con las reglas de comunicación interpersonal. – Presentar información de forma clara y comprensible, empleando lenguaje adecuado para el nivel del grupo participante. – Implementar fines educacionales acordados en los periodos de tiempo especificados. – Aplicar en la práctica los principios de aprendizaje según sea apropiado para cada grupo de participantes (jóvenes o adultos). – Evaluar y examinar a los participantes de la formación. – Aplicar criterios y métodos de evaluación para verificar los resultados del aprendizaje. – Preparar tareas de examinación teóricas y prácticas. – Proporcionar a los participantes con comentarios actuales de retroalimentación en relación a los resultados del aprendizaje. – Recoger y analizar los comentarios de retroalimentación de los participantes de la formación en relación a la calidad y eficiencia de las clases. – Gestionar el proceso grupal en cada etapa del desarrollo de un grupo de formación. – Asegurar la integración de un grupo participante en la medida necesaria para lograr propósitos didácticos. – Responder con flexibilidad a las necesidades de los participantes, cambiando los métodos de realización de las clases. – Resolver situaciones de conflicto sin perjudicar al grupo y al proceso didáctico. – Aplicar métodos de tutoría y orientación profesional en clases individuales. – Establecer una cooperación metódica y relacionada con el contenido con otros profesores y formadores.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> – Utilizar recursos educativos abiertos y métodos de enseñanza a distancia en la formación para la industria en la que se lleva a cabo la formación profesional. – Conservar la documentación de formación de acuerdo con los principios adoptados.
--	--

Competencia social:

<ul style="list-style-type: none"> – Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas y las clases conducidas. – Ajusta su comportamiento a circunstancias variables de trabajo durante las clases. – Evalúa el impacto de sus clases en el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los aprendices. – Promueve los modelos de comportamiento adecuado en el entorno de aprendizaje y trabajo. – Ayuda a planificar las trayectorias profesionales y elegir la actividad profesional adecuada.

M1.U3. Promoción y provisión de la calidad de los servicios de formación y concesión de las cualificaciones

Conocimiento (sabe y entiende):	Habilidades (puede):
<ul style="list-style-type: none"> – Regulaciones legales básicas sobre la concesión de calificaciones en la industria en la que imparte clases. – Ventajas y desventajas del modelo de validación y certificación de competencia profesional basado en la norma ISO/IEC 17024:2012. – Procedimientos y criterios de garantía de calidad con respecto a la formación. – Métodos para validar los efectos de aprendizaje no formal a través de la experiencia laboral. – Procedimientos, métodos y criterios de validación y certificación de competencia. – Métodos y herramientas de evaluación interna de un proceso de formación. – Principios de validación del programa de formación profesional. – Métodos de validación de los resultados de aprendizaje informal a través de experiencia laboral. – Principios de garantía de calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. – Promoción y difusión de la formación profesional en el entorno educativo laboral y no formal. 	<ul style="list-style-type: none"> – Documentar evidencia que confirme la competencia de los participantes en la formación. – Participar en trabajos de juntas de examinadores, juntas de validación y juntas de adjudicación de calificaciones en el sector de la construcción, presidiendo los trabajos de la junta, si correspondiera. – Planificar y diseñar la evaluación de la formación. – Organizar el proceso de evaluación. – Capacidad de evaluar la clase. – Evaluar el propio trabajo de enseñanza. – Seguimiento del progreso educativo de los participantes en la formación. – Aplicar las reglas de garantía de calidad relacionadas con la formación y las clases. – Uso de las conclusiones de evaluación para mejorar el propio trabajo y planificar su propio desarrollo. – Uso de las conclusiones de evaluación para mejorar la calidad de los programas de enseñanza y formación. – Ajustar las irregularidades identificadas relacionadas con el proceso de enseñanza y aprendizaje y el rendimiento de la formación. – Promocionar y difundir la formación profesional en el entorno educativo y laboral

	<p>no formal.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Difusión del modelo de validación y certificación de competencia profesional en el sector de la construcción. – Mejorar la propia competencia profesional a través de formar organizadas de educación no formal y autoaprendizaje.
Competencia social:	
<ul style="list-style-type: none"> – Independientemente y en condiciones organizadas, se evalúa el progreso educativo de los participantes en la formación de acuerdo con criterios claros y objetivos. – Evalúa y examina manteniendo su creencia en la justicia y la objetividad de las decisiones tomadas. – Asume la responsabilidad de los efectos de las acciones en las que participa, incluida la elección de formularios y el programa de mejora profesional, los métodos de enseñanza, los resultados del seguimiento y la evaluación de la formación y otras actividades educativas. – Responde constructivamente a los cambios en las regulaciones legales, los requisitos de los participantes en la formación, los comisionados, los empleadores y el entorno laboral en el sector de la construcción. – Mejora de forma voluntaria las habilidades y herramientas del formador de educación profesional. 	



4. MATERIAL DE FORMACIÓN

Tema 1. Planificación y diseño de la formación profesional y otras formas de mejorar la competencia profesional de los empleados

4.1. Material de formación

4.1.1. ¿Qué requisitos de competencia debe cumplir el formador de la industria de fuentes de energía renovable?

Tal como se acordó en el proyecto, se asumió que el formador fotovoltaico participa en el diseño, organización, ejecución y garantía de la calidad del proceso de formación del instalador de instalaciones de PV y les otorga educación y aprendizaje no formal.

El formador fotovoltaico participa en la identificación de las necesidades de formación de los empleados, creando planes de estudio, materiales didácticos y estudios metódicos específicos para profesiones definidas, así como también realiza actividades que promueven y difunden una oferta de formación relacionada con la adjudicación de calificaciones profesionales. Su aporte en la documentación de las clases educativas debe manifestarse, en particular, en la adaptación del contenido educativo a los requisitos de los empleos en las empresas. También debe garantizar que los puestos didácticos cumplan con los requisitos de salud y seguridad ocupacional y las oportunidades de desarrollo de los empleados y adultos. Además, las tareas del formador fotovoltaico incluyen también la verificación, la provisión de maestros, profesores e instructores con asesoramiento y consultas, la participación en la preparación, la provisión de opiniones y la provisión de docentes y alumnos con materiales metódicos y ayudas didácticas, que apoyan tanto el aprendizaje entre iguales como el aprendizaje personal – aprendizaje.

El formador fotovoltaico también puede dirigir clases individuales (tutoría, orientación profesional) o actividades que forman parte de un plan de estudios más amplio.

En sus actividades didácticas, el formador fotovoltaico aplica, según un grupo de edad, los principios relacionados con el aprendizaje de jóvenes y adultos. Conoce y aplica estrategias de enseñanza y aprendizaje, métodos de enseñanza y aprendizaje prácticos y prácticos, así como procedimientos y herramientas para la evaluación pedagógica. Al crear una oferta curricular, utiliza métodos y herramientas para el análisis de las necesidades de formación y las descripciones de los requisitos de calificación y competencia para las profesiones en el marco del cual imparte clases. También es un promotor activo de la formación profesional combinada con la adquisición de nuevas o la mejora de las competencias y calificaciones adquiridas.

El formador imparte clases teóricas y prácticas. Las clases en el área de educación no formal y aprendizaje informal pueden estar dirigidas a la preparación de un empleado recién contratado para su trabajo, familiarizando al empleado con una nueva tecnología, materiales, herramientas y métodos de trabajo, que complementan las inconsistencias en la

competencia profesional del empleado. Solución de problemas individuales relacionados con el funcionamiento en el entorno laboral.

El formador fotovoltaico tiene antecedentes teóricos y prácticos para impartir clases. La graduación de un curso de calificación dentro del ámbito de los antecedentes pedagógicos (nivel 5 del Marco Europeo de Cualificaciones) y la práctica pedagógica asociada constituyen el requisito mínimo dentro del ámbito de los derechos a enseñar en el sistema formal. Este requisito en el sistema no formal no es obligatorio, pero se desea para el beneficio de los participantes de la clase.

Además, el formador fotovoltaico tiene conocimientos teóricos y experiencia práctica en la profesión y especialización en la que imparte clases educativas. Sus conocimientos, habilidades, competencia social y experiencia profesional son adecuados para los problemas de las clases impartidas y deben documentarse adecuadamente. La educación y las calificaciones mínimas están garantizadas por el diploma y el título del trabajador calificado, técnico o ingeniero en la profesión (niveles: 3, 4 y 6 del Marco Europeo de Cualificaciones).

En Polonia, el formador fotovoltaico:

- 1) realizando clases teóricas, debería poseer
 - a) educación técnica terciaria o estudios técnicos de postgrado confirmados con diploma o certificado, emitidos de conformidad con las disposiciones de la Ley de Educación Superior de fecha 27 de julio de 2005 (Revista de Leyes de 2012, artículo 572, según enmendada)), y experiencia profesional documentada de tres años, o
 - b) educación secundaria técnica validada con un diploma que confirme las cualificaciones profesionales, emitidos de conformidad con las disposiciones de la Ley del sistema educativo (Revista de Leyes de 2004, N. 256, ítem 2572, según enmendada), o documento equivalente, y una experiencia profesional documentada de cinco años;
- 2) realizando clases prácticas, debería:
 - a) reunir las cualificaciones requeridas especificadas en el ítem 1 o
 - b) formación profesional básica validada con diploma confirmando las cualificaciones profesionales, emitida de conformidad con las disposiciones de la Ley de fecha 7 de septiembre de 1991 acerca del sistema educativo, o documento equivalente, y una experiencia profesional documentada de cinco años, si semejante persona realiza solamente actividades prácticas como formador.

En la profesión de formador fotovoltaico, es posible desarrollar competencia con orientación hacia las actividades didácticas en formas organizadas (impartir conferencias, ejercicios, formación), tanto formales como no formales, impartir clases dentro de una empresa en puestos de trabajo, actividades de apoyo a estudiantes y estudiantes en forma de consulta y orientación profesional, provisión de otros formadores, profesores y profesores con consulta y asesoramiento en el ámbito de la realización de clases y temas relacionados con el contenido, planificación, programación y evaluación de clases educativas, organización y gestión del proceso de aprendizaje, gestión de instalaciones educativas, investigación de necesidades educativas y determinación de brechas de competencia, participación en trabajos de equipos de expertos que crean planes de estudio y materiales didácticos, participación en trabajos de juntas de examen.

Dependiendo de las soluciones legales adoptadas, el formador fotovoltaico puede ser obligado a renovar periódicamente sus calificaciones profesionales: relacionadas con el

contenido, pedagógicas y de formación, de acuerdo con la expiración adoptada del certificado de formador.

El tener un formador relacionado con el contenido combinado y las cualificaciones profesionales especializadas permite asignar el diploma o certificado de formador de formación profesional y formación profesional al menos al quinto nivel del Marco Europeo de Cualificaciones.

Las calificaciones o competencias del formador fotovoltaico pueden ocurrir en base a los resultados de los procedimientos de una junta designada por comunidades de organizaciones que representan a una industria específica, educación vocacional y entorno social y económico. El proceso de validación y certificación puede basarse en las soluciones adoptadas en el Sistema Nacional de Cualificaciones u otras soluciones industriales y ambientales, establecidas, por ejemplo, Basado en la norma ISO / IEC 17024: 2012 Evaluación de la conformidad: requisitos generales para organismos de certificación de personas.

En la asociación del proyecto, se estableció que el perfil de los requisitos de competencia contra el formador de PV debe estar compuesto por dos competencias (Fig. 1):

- 1) especialista relacionado con la realización de trabajos del instalador fotovoltaico,
- 2) y formación.



Fig. 1. Estructura de las cualificaciones exigidas al formador fotovoltaico

En el proyecto, las siguientes tareas profesionales (unidades modulares) se distinguen en el marco de la competencia:

Competencias 1. Planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación profesional

- Planificación y organización de la formación profesional y otras formas de mejorar la competencia profesional de los empleados,
- Organización y dirección de las clases educativas y de asesoramiento relacionado con la oferta de formación profesional,
- Promoción y garantía de calidad de los servicios de formación y otorgamiento de títulos profesionales.

Competencia 2. Planificación, montaje, modernización y mantenimiento de instalaciones de sistemas fotovoltaicos

- Planificación del montaje de la instalación del sistema fotovoltaico,
- Montaje de instalaciones de sistemas fotovoltaicos,
- Modernización y mantenimiento de instalaciones de sistemas fotovoltaicos.

Su adquisición deberá permitir una preparación completa para el rol del formador fotovoltaico.

Un buen formador:

- durante los talleres emplea un lenguaje comprensible para su audiencia,
- habla en voz alta, con confianza y claridad,
- utiliza pausas para proporcionar su declaración con dramaturgia,
- diferencia el ritmo y el volumen de su voz, cambiando así su estado de ánimo del habla,
- es capaz de fomentar un debate animado en un grupo,
- hace preguntas abiertas, destinadas al desarrollo grupal y brinda a los participantes comentarios positivos,
- es capaz de resumir la discusión y se refiere a lo que se ha dicho durante las clases,
- proporciona herramientas y muestra cómo pueden usarse para lograr un propósito asumido,
- provoca pensar, sacar conclusiones de los ejercicios, en lugar de proporcionar soluciones listas,
- crea una oportunidad para que el alumno se desarrolle,
- comparte sus reflexiones y sentimientos durante la formación con los participantes,
- conduce la discusión y permite que los participantes entrenen a hablar,
- es respetuoso con todos, incluso si no está de acuerdo con su opinión,
- es perspicaz, no puede estar satisfecho con respuestas superficiales, preguntas e intentos de alcanzar razones y motivos para el comportamiento humano,
- es capaz de centrar la atención del grupo en un tema y limitar las declaraciones no relacionadas con él,
- está resuelto,
- es auténtico en todos sus comportamientos y sus mensajes verbales y no verbales son coherentes,
- se está mejorando continuamente¹.

¿Cuándo se convierte uno en un formador creativo e impulsor?

Cuando uno analiza todas las bromas, acertijos, historias, eventos interesantes, programas de televisión, etc. con respecto a la posibilidad de su uso en sus planes de estudio. La conversión de dichos eventos a ejercicios, juegos y tareas de formación, anécdotas con declaraciones, hace que el formador encuentre su característica, estilo original y su formación es diferente de los demás con respecto a la calidad. Un enfoque de formación creativo debe manifestarse también en la capacidad del formador para resolver nuevas tareas, específicamente con el propósito de una situación de formación determinada, y realizarlas con coraje. Las tareas más interesantes a menudo surgen en la pasarela².

¹ Desarrollado con el uso del artículo: What should be features of the professional trainer. Acceso: https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/315466,Jakie-cechy-powinien-miec-profesjonalny-trener.html (Acceso: 20 Septiembre 2018).

² S. Jarmuż, T. Witkowski: *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń [Trainer's Handbook. Training Practice]*. Moderator 2004, p. 33-34.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Fundación Telefónica. *Las cinco cualidades de un buen formador*. <https://www.fundaciontelefonica.com/2017/05/04/las-cinco-cualidades-de-un-buen-formador-social/> (Acceso: 5 Febrero 2019)
2. Łagan A., Gontarz J.: *Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]*. PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (Acceso: 20 Septiembre 2018)
3. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*. GWP 2015.
4. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędny trenera [Training Methods or the Trainer's Must-Have]*. GWP 2015.
5. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową [Work with the Training Group]*. GWP 2016.
6. Urban M.: *Niekonwencjonalne metody szkolenia [Unconventional Training Methods]*. GWP 2015.
7. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera [Trainer's Handbook]*. Wydawnictwo Moderator 2004.
8. *What features should the professional trainer have*. Acceso: https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/315466,Jakie-cechy-powinien-miec-profesjonalny-trener.html (Acceso: 20 Septiembre 2018)

4.1.2. ¿Cómo pueden identificarse las necesidades de formación de los empleados en las empresas?

La Identificación de las necesidades de formación de los empleados ha de ser una fase importante del proceso de formación del personal.

Las necesidades de formación de los empleados se identifican para definir la demanda presente y futura de una organización dada con respecto a la amplia competencia del personal, en el contexto de la estrategia de su desarrollo, previendo cambios que pueden ocurrir.

La identificación de las necesidades de formación es una acción que busca el establecimiento del apoyo más óptimo dentro del alcance del conocimiento, las habilidades y las competencias sociales para aquellos empleados que lo necesitan para actuar con eficacia.

Requiere un análisis exhaustivo de la información al nivel de las necesidades de:

- **organización** en su conjunto, que abarca todos los departamentos,
- **grupos de empleados** (tareas),
- **individual**³.

Identificación de las necesidades de formación a nivel empresarial (perspectiva organizacional y profesional)

Al realizar la identificación a nivel de una empresa, uno debe referirse a su visión y política de desarrollo, es decir, conocer los propósitos y la dirección de los cambios⁴.

La previsión minuciosa a nivel de una empresa, basada en una situación económica y una estructura de empleo, es importante. Se recomienda realizar un análisis de productividad para unidades organizativas particulares, lo que permite la identificación de dificultades y la identificación de las necesidades de formación de los empleados de los departamentos particulares.

³ A. Szczygieł: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji [Identification of Training Needs in the Organisation]*, <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> (Acceso: 20 Septiembre 2018).

⁴ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. *Problemy Zarządzania*, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, no. 4 (34), p. 191–203.

Puede realizarse a través del análisis de las fortalezas y debilidades del funcionamiento de la compañía, en referencia a la condición por la cual nos estamos esforzando, deseando desarrollarnos (objetivos), correlacionándolos con el estado actual. Esta diferencia determinará el alcance de las necesidades de formación en el contexto del potencial de la fuerza laboral. Además, a menudo está relacionado con procesos de reorganización, que consisten en cambios de trabajo, transferencias y promociones de empleados.

En referencia a las tareas de la organización, se debe definir el alcance de la competencia: **conocimientos, habilidades y actitudes** (competencias sociales), que se requieren / requerirán en trabajos particulares, en el contexto de cambios y desarrollo previsto.

Conocimiento abarca aprendizaje, principios de funcionamiento en el entorno de trabajo.

Habilidades – lo que el empleado sabe / puede hacer y que tiene “valor de mercado”, incluyendo:

- habilidades manuales,
- habilidades sociales,
- habilidades perceptivas⁵.

Actitud (competencias sociales) – el enfoque adecuado de un empleado a su actividad profesional, lugar de trabajo, disposición para asumir la responsabilidad del equipo confiado, las decisiones tomadas, el comportamiento igual a la ética y la fiabilidad dentro del alcance de las tareas profesionales realizadas.

Identificación de las necesidades de formación a nivel individual (empleado) – perspectiva individual

Según Robert Dilts, para poder identificar las necesidades de formación de los empleados, se deben analizar cinco áreas:

- ambiente en el que el individuo está trabajando,
- su comportamiento,
- capacidad, creencias,
- sentido de identidad,
- sentido de vocación y misión individual (la llamada dimensión espiritual)⁶.

Fig. 1 presenta las necesidades de formación dentro de una organización.



Fig. 1. Identificación de las necesidades de formación dentro de una organización

Fuente: A. Szczygieł: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji [Identification of Training Needs in the Organisation]*, <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> Szczygieł p. 251, based on: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi [Management of Human Resources]*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, p. 455 (Acceso: 20 Septiembre 2018).

⁵ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, no. 4 (34), p. 251.

⁶ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, no. 4 (34), p. 250.

Identificación de necesidades de formación a nivel del mercado laboral

A nivel del mercado laboral, las necesidades de formación significa que la investigación sobre la demanda para servicios específicos para varios grupos profesionales, llevados a cabo por empresas de formación e instituciones públicas, gratis o comercialmente.

Métodos y herramientas para la investigación sobre las necesidades de formación de los empleados

A **nivel organizacional**, la investigación sobre las necesidades formativas puede ocurrir, por ejemplo, en base a los siguientes métodos:

- análisis de las actividades de gestión,
- evaluación relativa a la investigación sobre la calidad de los productos, servicios,
- evaluación de los clientes,
- información de las entrevistas sobre los objetivos y métodos de operación de la compañía,
- análisis de los documentos de la compañía con respecto a la evaluación de su entorno, misión y tareas,
- catálogos relativos a la política de la empresa,
- informes de presupuesto⁷.

Los análisis dan como resultado el establecimiento de perfiles de competencia para todos los empleados de una organización determinada, con el fin de determinar las llamadas brechas de competencia, definiendo las necesidades en la perspectiva de desarrollo de la empresa, al mismo tiempo que las relaciona con las competencias requeridas⁸.

A nivel **profesional/laboral**, los siguientes se pueden aplicar:

- el análisis de trabajo integral, que abarca a fondo, por ejemplo. descripción del trabajo, métodos de desempeño de tareas, estándares de desempeño de tareas, requisitos de calificación,
- el análisis de tareas clave, que se completa con el establecimiento de una lista de preferencias de formación significativa para un grupo de empleados determinado. Se verifica cuando la formación se refiere a empleados que tienen un alcance similar de deberes,
- el análisis se centró en el problema que se ha definido y su solución es importante debido al funcionamiento de la organización. El conocimiento y las habilidades adquiridas por los empleados se aplicarán a su solución⁹.

El análisis de las necesidades a **nivel individual** se facilitará por ejemplo mediante:

⁷ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, no. 4 (34), p. 199.

⁸ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, no. 4 (34), p. 199.

⁹ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, no. 4 (34), p. 200.

- evaluación de los resultados del trabajo, indicando las fortalezas y debilidades del empleado,
- observación del trabajo,
- entrevistas y cuestionarios,
- estudios de caso,
- centros de evaluación que permiten este proceso, que permite recopilar información sobre conocimientos, habilidades y actitudes (en este caso) de los empleados,
- juego de roles ¹⁰.

A **nivel del mercado laboral**, lo siguiente se puede aplicar:

- investigación social referente a desempleados, personas que buscan trabajo, empleados en diversos sectores,
- investigación sobre la demanda del empleador.

Antes de organizar una formación para la empresa, asegúrate si no es:

- 1) el resultado de la distribución entre los empleados de la encuesta que incluye nombres atractivos de formación en los que les gustaría participar;
- 2) adecuado para un amplio grupo de empleados que representan un nivel diferente de conocimientos y habilidades. Si el grupo incluye empleados de diversos niveles de conocimiento y habilidades, para una parte del grupo esta formación puede ser demasiado aburrida, mientras que para la otra parte, demasiado exigente. Se traduce en la motivación de formar a los participantes;
- 3) organizado al final del año solo para gastar dinero del presupuesto de formación;
- 4) una coartada para un viaje de trabajo en equipo o recreativo.

Los métodos de investigación sobre necesidades de formación mencionados anteriormente no se traducen en la organización de una formación eficiente que mejore el nivel de actividad de la empresa.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi [Management of Human Resources]*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Boydell T., Leary M.: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych [Identification of Training Needs]*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2001.
3. Serafin K.: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. 9, no. 4 (34): 191-203.
4. Szczygieł A.: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji [Identification of Training Needs in the Organisation]*, <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> (Acceso: 20 Septiembre 2018).
5. Universidad de Alicante. *Detección de necesidades de formación en la empresa*. <https://www.doeua.es/deteccion-de-necesidades-de-formacion-en-la-empresa-margarita-pato-damel-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos/> (Acceso: 6 Febrero 2019).

¹⁰ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, no. 4 (34), p. 200.

4.1.3. ¿Cómo desarrollar una oferta de formación en cooperación con el organizador de formación y los empleadores y qué debe cubrirse con el currículum de formación?

Los **jefes** y **representantes** del **departamento de recursos humanos**, que establecen las brechas competenciales a través de la observación del trabajo de sus empleados, deben participar principalmente en la especificación del tema y los objetivos de la formación. El formador debe cooperar con ellos para determinar el tema y los objetivos de la formación.

El formador puede asesorar y apoyarlo en los diagnósticos de las necesidades de formación de sus empleados.

Al monitorear las necesidades de formación, primero se debe determinar el conocimiento y las habilidades, que carecen de resultados en los problemas en las actividades de los equipos particulares.

Los resultados de las evaluaciones periódicas realizadas de los empleados pueden constituir la fuente de datos sobre las brechas de competencia. Siempre que la empresa realice dichas evaluaciones.

Las brechas de competencia proporcionadas al formador pueden aparecer como un objetivo de formación. Sobre esta base, el formador puede desarrollar una propuesta del contenido del programa, el alcance de los conocimientos y las habilidades incluidas en él y los métodos de formación aplicados.

La compañía que ordena formación puede exigir la **presentación de la parte de formación**, para que no compre un cerdo en un piquete. La presentación constituye una etapa significativa del contacto comercial entre el formador y la parte que realiza el pedido, mientras que sus resultados pueden determinar una mayor cooperación.

La presentación debe cubrir ideas para diferenciarse de otros proveedores de formación. Ejemplo de una de las presentaciones: *durante la presentación, el formador colocó una caja de buen gusto en la mesa frente a los representantes de la compañía, lo cual notaron. Al presentar su formación, no mencionó la caja y su contenido. Cuando terminó su presentación, uno de los oyentes no lo soportó y le preguntó sobre el contenido de la caja. El formador le pidió que lo abriera. Había una perla dentro. El oyente preguntó: ¿para qué es esta perla? Respuesta: Esta no es la perla. Estos son sus empleados que son más valiosos que las perlas y es por eso que deben cuidarse, proporcionándoles una mejora continua de sus calificaciones.*

Se recomienda lo siguiente durante la presentación:

- 1) mostrar el conocimiento de la especificidad de la empresa;
- 2) la aplicación de varios métodos, técnicas y ayudas didácticas, incluidos los más simples (por ejemplo, hojas de papel);
- 3) prestar más atención al contenido sustancial y la participación de los participantes de la clase que a las ayudas didácticas bien seleccionadas;
- 4) participación de observadores en el rol de los participantes en la formación.

Antes de la preparación de un programa detallado, adquiera el conocimiento del grupo de formación, por ejemplo:

- 1) número de participantes (afecta la selección de métodos de formación),
- 2) estructura de género (solo grupo de hombres – se pueden permitir comentarios más concisos, ya que los hombres usan un lenguaje menos elegante),

- 3) edad (por ejemplo, las personas más jóvenes prefieren un estilo de clase más relajado, mientras que las personas mayores – tradicionales),
- 4) nivel de educación (se traduce en el lenguaje de la comunicación),
- 5) experiencia sobre el tema de formación (afecta el nivel de avance de la formación).

A continuación puede encontrar una estructura ejemplar del currículum de formación:

1) Tema de enseñanza:

.....

2) Recipiente de la enseñanza:

.....

3) Duración y método de organización:

.....

4) Objetivos y resultados de la formación:

Después de las clases conducidas, el participante de la formación deberá tener los siguientes:

a) conocimiento:

–

b) habilidades:

–

5) Plan de enseñanza:

No.	Temas de clase	Dimensión	Contenido de formación

6) Método de verificar los resultados de la formación:

.....

7) Formulario de clase:

.....

8) Referencias:

.....

9) Perfil del formador:

.....

10) Confirmación de la participación en la formación:

.....

11) Fecha de formación:

.....

12) Programa:

15 Abril 2018 (Lunes)	
08:30–09:00	Registro de participantes en la formación – café de bienvenida
09:00–10:30	Sesión de formación I
10:30–10:45	Café
10:45–13:00	Sesión de formación II
13:00–13:45	Comida
13:45–16:00	Sesión de formación III

13) Lugar de formación:

.....

Nota: una institución de formación en la que trabaje puede imponer una versión final de la estructura del currículum de formación.

Además, en el plan de estudios de formación debe haber tiempo planificado para eventos inesperados, por ejemplo, discusión prolongada, resistencia de los participantes al hacer un ejercicio, necesidad de proporcionar al superior tiempo para discutir aspectos importantes relacionados con el tema de la formación y afectar la efectividad del equipo de trabajo.

Se recomienda prepararse en caso de que quede algo de tiempo. Para ello, se debe preparar un ejercicio adicional, juego, caso a analizar.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Galiana, Patricia. *Como elaborar un plan de formación para empleados*. <https://www.iebschool.com/blog/como-elaborar-plan-formacion-rrhh-2-0/> (Acceso: 4 Febrero 2019).
2. Jarmuż S., Witkowski T.: *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń [Trainer's Handbook. Training Practice]*. Bibliotek Moderatora, 2004.
3. Kania I.: *Przygotowanie szkolenia i organizacja szkolenia [Training Preparation and Organisation]*, 2011. http://www.guideme.at/polish/PROJEKTOWANIE_SZKOLENIA.pdfFuente 1 (Acceso: 20 Septiembre 2018).
4. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*. GWP 2015.
5. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera [Training Methods or the Trainer's Must-Have]*. GWP 2015.

4.1.4. ¿Qué formas organizativas de clases y métodos de trabajo didáctico con adultos se recomiendan aplicar?

Formas organizativas de clases

Según el tema planeado, tamaño del grupo, el formador puede elegir entre diferentes formas de organización:

- 1) **formación**, lo que generalmente es un ciclo de conferencias sobre algún tema destinado a complementar el conocimiento de sus destinatarios¹¹, con respecto a la ley y la formación de especialización es la mejora del conocimiento y las habilidades que se refieren al trabajo realizado actualmente y se relacionan con una posición ocupada. La formación tiene como objetivo la mejora de los empleados en el contexto de los siguientes niveles de carrera, contribuye a la efectividad de las tareas realizadas, lo que se traduce en la competitividad y el desarrollo de la organización¹²;
- 2) **el curso** puede considerarse más ampliamente, no referirse solo a la posición ocupada y las necesidades del empleado dentro de este ámbito, puede referirse al aprendizaje y / o desarrollo de habilidades más universales (por ejemplo, curso de licencia de conducir, curso de idioma extranjero). Además, la formación profesional se organiza de esta forma como cursos profesionales específicos¹³;
- 3) **seminario** significa una reunión de científicos que ocupan un área de conocimiento y clases para estudiantes senior o doctorandos, con el objetivo de mejorar la técnica de trabajo científico¹⁴;
- 4) **conferencia** es una reunión de representantes de una o varias disciplinas científicas, instituciones u organizaciones para discutir temas, asuntos y problemas específicos¹⁵;
- 5) **talleres** – se concentran en la adquisición de habilidades prácticas, con predominio de ejercicios, ya que la participación activa de los destinatarios es importante¹⁶;
- 6) **coaching** constituye un método específico de trabajo con el cliente, que consiste en apoyar su desarrollo a través de la escucha activa, hacer preguntas y aplicar otras herramientas y tareas específicas. Coach acompaña a su cliente en los objetivos de detección y denominación que son importantes para él, descubriendo el potencial y los recursos necesarios para su realización¹⁷;
- 7) **tutoría** – significa ayuda y apoyo sustancial durante la adquisición de competencias por parte de un empleado, mientras que sigue su trayectoria profesional. Opuesto al formación, se lleva a cabo en un horizonte de tiempo más largo (1-3 años). Consiste en la relación de compartir el conocimiento y la experiencia del empleado con otro empleado, a menudo con experiencia más corta. A menudo dura más que la relación de coaching, puede tener una naturaleza informal o estrictamente específica, según el programa confirmado¹⁸;

¹¹ <https://sjp.pwn.pl> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹² <https://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹³ <https://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁴ <https://sjp.pwn.pl> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁵ <https://sjp.pwn.pl> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁶ Based on: <https://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁷ <https://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁸ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>, based on: Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania [Methods of Organisation and Management]*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, p. 48-53 (Acceso: 20 Septiembre 2018).

- 8) **taller estratégico** consiste en la determinación de los objetivos a largo plazo, la misión y la visión de la empresa, así como en el análisis de la situación actual del mercado, el método de funcionamiento y el impacto de la competencia. Es la planificación del camino que lleva al objetivo, mostrando cómo se debe comportar para lograrlo¹⁹ ;
- 9) **outdoor training** – la formación realizada en el campo, fuera de la sala de formación, activa a los participantes para que vean los problemas y los problemas de manera diferente. El formador puede proponer varias actividades, generalmente basadas en el trabajo en equipo;
- 10) **e-learning**, la enseñanza en línea, un método que utiliza la computadora con acceso a Internet, para adquirir conocimientos y habilidades, la posibilidad de aprender en cualquier lugar sin limitaciones de tiempo es su ventaja;
- 11) **aprendizaje activo**, significa tener un modelo eficiente de trabajo de personas de departamentos concretos para solucionar problemas o desafíos profesionales, desarrollando así competencias interpersonales y líderes. El objetivo es resolver problemas de manera creativa, lo cual es efectivo cuando el equipo está integrando y dedicando su energía a realizar tareas difíciles en conjunto²⁰ ;
- 12) **aprendizaje combinado** – una forma de aprendizaje que conecta las clases tradicionales (intramuros) con la educación en aprendizaje electrónico, que se realiza de forma remota con el uso de la computadora. A menudo, los participantes adquieren conocimientos sobre plataformas en línea y luego se someten a exámenes, exámenes en la forma tradicional.²¹

El método de formación es el método con el que el formador proporciona conocimiento a los participantes, mejora su habilidad, y configura sus actitudes.

La selección de los métodos más apropiados depende de:

- fin(es) propuestos,
- especificidad de la formación (ej. Teórico, práctico, profesional, formación de competencias sociales),
- resultados esperados,
- tamaño de grupo,
- nivel de preparación y competencias del grupo.

Si queremos proporcionar a los participantes de la clase con **conocimiento**, los siguientes métodos han de ser los más apropiados:

- conferencia,
- presentación,
- análisis de texto,
- película,
- discusión.

Si queremos mejorar **habilidades** con los participantes de la clase, podemos aplicar:

- juegos de rol,
- estímulos,

¹⁹ <https://hrstandard.pl/2015/01/27/dlaczego-warto-organizowac-warsztaty-strategiczne-i-jaka-jest-w-nich-rola-dzialu-hr/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

²⁰ <https://hprgroup.pl/coaching/szkola-team-coachingu/co-to-jest-action-learning/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

²¹ <http://www.edulider.pl/edukacja/co-jest-blended-learning> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

- juegos,
- casos prácticos.

Si queremos crear actitudes en el participante de la formación, podemos hacerlo a través de los siguientes:

- juegos de rol,
- estímulos,
- drama,
- discusión,
- debate²².

Los métodos se pueden dividir entre:

- narrativa y de instrucción,
- activación,
- trabajo orientado al inicio del proceso²³.

División de métodos en relación a la especificidad de la formación:

- exposición (verbal, asimilación de conocimientos): descripción, narración, charla, lectura,
- valorización (drama, presentación, papel de alumno),
- prácticas (medición, clases de laboratorio),
- enfocado en el problema (juegos didácticos, proyectos, lluvia de ideas)²⁴.

En el marco de los **métodos expositivos y de valorización**, generalmente podemos aplicar:

1) Conferencia, incluyendo:

- **conferencia informativa** (convencional): comunicación sistematizada de contenido educativo específico en forma de declaración verbal;
- **conferencia centrada en el problema**: el profesor analiza un problema, presenta el método de su solución, el curso de la investigación y sus resultados. Este tipo de conferencia involucra a los oyentes, alienta los propios análisis, pensando en un concepto dado;
- **charla conversacional** (seminario) – conferencia que anima a los oyentes a la actividad para resolver problemas teóricos o prácticos. Este método abre el diálogo, permite a los oyentes argumentar y defender su posición;
- **conferencia monográfica**: dedicada a la presentación fastidiosa y exhaustiva de algún tema;
- **conferencia del curso** – tiene como objetivo la transferencia de contenido de algún tema como una introducción a la parte práctica²⁵.

Los métodos activadores incluyen:

- 1) Rompe hielos** que tienen como objetivo conocer a los participantes y crear una atmósfera de formación amigable, es decir, romper "los primeros hielos",

²² K. Garski, J. Gontarz (ed.): *Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

²³ K. Garski, J. Gontarz (ed.): *Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

²⁴ L. Tuszyńska: *Expository methods*. http://www.biol.uw.edu.pl/pdb/wp/wp-content/uploads/2013/10/metody_podajace.pdf (Acceso: 30 Septiembre 2018).

²⁵ https://www.wpia.uni.lodz.pl/files/articles/95/opisy/9_metody-dydaktyczne.pdf (Acceso: 30 Septiembre 2018).

generalmente aparecen al comienzo de la reunión, aumentan el nivel de energía, relajan e inspiran.

2) Formación, durante el cual los participantes practican la capacidad de tomar decisiones, habilidades blandas (por ejemplo, asertividad, manejo del estrés). Los ejemplos pueden incluir:

- **formación para la toma de decisiones**, donde el participante aprende a tomar decisiones,
- **formación interpersonal**, dirigido a la mejora en el área de funcionamiento social,
- **formación sobre asertividad**, donde el participante conoce los métodos para enfrentar situaciones difíciles y aprende a defender sus límites,
- **formación de negociación**, dirigida a la práctica de métodos de negociación²⁶.

3) Juegos – método que estimula el sentido de la iniciativa y la creatividad de los participantes que están invitados a participar en diversas situaciones de problemas simulados. Los juegos "incluyen" la competencia que estimula el pensamiento estratégico, sacando conclusiones de decisiones tomadas sobre ganancias y pérdidas. Es importante presentar las reglas y el resumen final. Distinguimos por ejemplo:

- juegos de estimulación,
- juegos de toma de decisiones,
- juegos de rol²⁷.

4) Discusión – como un método activador, estimula a los participantes para pensar y argumentar la postura de uno, siempre manteniendo el respeto hacia las posturas de los demás. Aquí incluimos el **brainstorming**, que va dirigida a la propuesta espontánea por parte de los participantes de diversas soluciones e ideas que luego se estructuran y evalúan, con respecto a la posible aplicación. Ejemplos de discusiones:

- **Mesa redonda** – un grupo de científicos, expertos de un área dada hablan sobre un tema específico, presentando sus opiniones, bajo la supervisión de un moderador que propone los temas del debate y determina el curso de un evento,
- **Debate Oxford** – consiste en dividir a los participantes en dos grupos, representando posturas opuestas. Aquí también tenemos la figura del moderador y observador que se refieren a la argumentación de ambas partes,
- **Discusión de mesa redonda** – basada del libre cambio de opiniones por todos los participantes,
- **Discusión al aire libre** – se formaliza, tiene un curso específico, es supervisada por el formador que da la palabra a participantes particulares que tienen los mismos derechos,
- **Discusión múltiple / grupal o discusión grupal (múltiple)** – primero ocurre en grupos, donde los participantes intercambian sus puntos de vista, luego se transfiere al foro y tiene una forma general,
- **Discusión relacionada con la conferencia** – consiste en hacer preguntas al profesor

²⁶ https://www.wpia.uni.lodz.pl/files/articles/95/opisy/9_metody-dydaktyczne.pdf (Acceso: 30 Septiembre 2018).

²⁷ Based on: B. Dziurzyńska-Pyrz, M. Korabik, J. Łubocka, W. Sroka, R. Tarka: *Specyfikacja metod prowadzenia zajęć do programu „Trzy żywioły” - innowacyjny, interdyscyplinarny program ekologiczny realizowany metodą projektu edukacyjnego [Specification of Class Methods "Three Elements" - innovative, interdisciplinary ecological programme executed with the method of educational project]*. Uniwersytet Wrocławski Wydział Nauk o Ziemi i Kształtowania Środowiska, Wrocław 2011.

después de presentar la parte teórica. Apunta a la aclaración de las dudas de los participantes.

- **Metaplan** – se llama "discusión silenciosa", cuando los participantes crean una presentación gráfica de la polémica. En lugar de discutir, escriben brevemente sus pensamientos y se adhieren a una hoja grande o un alfiler al tablero²⁸.
- 5) La puesta en escena** consiste en participantes que personifican roles y personajes asignados. También puede ser una acción creativa independiente de los estudiantes. Desde el punto de vista de la efectividad de la formación, la puesta en escena puede referirse a la práctica diaria de la empresa, a las dificultades y al funcionamiento en el entorno profesional. Este método involucra e inspira a los participantes a los cambios, estimula la reflexión sobre el método para resolver situaciones difíciles²⁹.
- 6) El estudio de caso** consiste en ofrecer a los participantes el análisis de situaciones reales, donde se describirían los problemas y los métodos para resolverlos³⁰.

También debe mencionarse el método de **clase inversa**, que consiste en el intercambio del proceso conocido de clases conducidas, donde el maestro transfiere primero el conocimiento teórico y luego comienza una parte práctica. En este método, los estudiantes antes de cada lección leen los materiales indicados por los maestros (películas, textos fuente, ilustraciones, mapas, etc.) para que se concentren en su análisis, discusión y ejercicios durante las clases³¹.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania [Methods of Organisation and Management]*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007
2. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera [Training Methods or the Trainer's Must-Have]*. GWP 2015.
3. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*. GWP 2015.
4. Universidad Internacional de Valencia. *La enseñanza en adultos: las diversas estrategias de aprendizaje*. <https://www.universidadviu.es/la-ensenanza-en-adultos-las-diversas-estrategias-de-aprendizaje/> (Acceso: 6 Febrero 2019).

4.1.5. ¿Cómo se pueden identificar los intereses, expectativas y competencias de los participantes en la formación?

Para ajustar adecuadamente la formación a las necesidades de los participantes, se debe identificar lo siguiente:

- 1) Nivel de **intereses**;
- 2) **Expectativas**;
- 3) Nivel de **competencias** (conocimiento, habilidades y competencias sociales).

²⁸ <http://rtarka.ing.uni.wroc.pl/edukacja/Specyfikacja%20metod.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

²⁹ <http://rtarka.ing.uni.wroc.pl/edukacja/Specyfikacja%20metod.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

³⁰ <http://rtarka.ing.uni.wroc.pl/edukacja/Specyfikacja%20metod.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

³¹ <https://www.edunews.pl/nowoczesna-edukacja/ict-w-edukacji/3051-odwrocona-klasa-tak-ale> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

Los **intereses** constituyen la fuerza impulsora del rendimiento de las acciones para conocer un área específica³².

Incluyen el componente motivacional y emocional, estimulando para conocer nuevas áreas. Condicionan centrarse en un problema o fenómeno específico, ya que, según H. Pieron, significan *el cumplimiento entre algunos temas y las inclinaciones de una persona interesada y estos temas, que llaman su atención gracias a esto y les orientan*³³.

Cuanto mayor sea el interés en un área específica, mejores serán los resultados obtenidos por el formador. Los intereses constituyen uno de los factores significativos que afectan positivamente el resultado del aprendizaje. Una pasión cognitiva, la curiosidad se correlaciona con los intereses³⁴.

La consideración del nivel de intereses permite seleccionar adecuadamente el contenido de la formación, lo que permite maximizar los resultados de aprendizaje.

Las **expectativas** – como lo define E. R. Hilgard, *son anticipaciones, es decir, pronósticos de eventos futuros, basados en experiencias pasadas y estímulos presentes*³⁵. Otro autor define las expectativas como actitudes y búsquedas humanas, afectando su acción³⁶.

Las **competencias** – aunque se definen de manera diferente, incluyen tres componentes básicos: conocimiento, habilidades y responsabilidad³⁷. Llamadas también competencias sociales.

Con el fin de identificar los factores de éxito de la formación anterior y su nivel en los participantes, se pueden aplicar varios métodos³⁸:

- 1) **Método tradicional:** consiste en preguntar a los participantes sobre sus expectativas después de presentar el alcance del material. Tiene la forma de la llamada "ronda", siendo una oportunidad para hablar.
- 2) **Método audaz:** consiste en preguntar a los participantes sobre sus expectativas antes de presentar la formación o el programa del curso. Puede ser sorprendente, a veces

³² http://ciz.ids.czest.pl/ciz/articles.php?article_id=83 (Acceso: 30 Septiembre 2018).

³³ <http://www.publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=4940> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

³⁴ <http://www.publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=4940> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

³⁵ E. R. Hilgard: *Wprowadzenie do psychologii [Introduction to Psychology]*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968, p. 981, after: B. Taradejna: *Oczekiwania motywujące nauczycieli do podjęcia pracy pedagogicznej [Expectations Motivating Teachers to Take Up Work in Education]*. yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article.../Taradejna.pdf (Acceso: 30 Septiembre 2018).

³⁶ J. Reykowski: *Eksperymentalna psychologia emocji [Experimental Psychology of Emotions]*. Książka i Wiedza, Warszawa 1974, p. 205, after: B. Taradejna: *Oczekiwania motywujące nauczycieli do podjęcia pracy pedagogicznej [Expectations Motivating Teachers to Take Up Work in Education]*. yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article.../Taradejna.pdf (Acceso: 30 Septiembre 2018).

³⁷ W. Furmanek: *Kompetencje - próba określenia pojęcia [Competences – An Attempt to Define the Term]*. Edukacja Ogólnotechniczna, no. 7, 1997.

³⁸ These methods have been found in the paper: of E. Kalińska-Grądział: *10 sposobów poznania oczekiwań uczestników szkolenia [10 Methods of Getting to Know the Training Participants' Expectations]* <http://szkolatrenerow.info/10-sposobow-poznania-oczekiwan-uczestnikow-szkolenia/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

también inspirador para el formador que, al presentar el alcance de la formación, confrontará su visión con indicaciones de personas particulares del grupo.

- 3) **Método controlado** – consiste en escribir las palabras clave del contenido sustancial del programa y pedir a cada participante que indique los temas que le resulten más interesantes. Proporciona la imagen de las preferencias e intereses de los miembros del grupo.
- 4) **Método de preguntas** – los participantes escriben en notas adhesivas, por ej. 3 preguntas a las que les gustaría encontrar una respuesta. Las notas adhesivas recolectadas se pegan en la hoja de papel y en la formación de "acompañamiento".
- 5) **Método de trabajo en grupo** – los participantes, mientras trabajan en subgrupos o en parejas, conducen una discusión sobre sus expectativas acerca de la formación y luego escriben las propuestas acordadas en las tarjetas.
- 6) **Método de montaña de expectativa:** el formador dibuja la montaña en una hoja grande y les pide a los participantes que escriban cómo ahogar sus expectativas o preguntas en una tarjeta, y luego la pegan en un lugar específico del dibujo. Cuanto más alto se pega el participante a su declaración, más sabe sobre el tema dado. Este ejercicio muestra el nivel de conocimiento de los participantes en el área dada.
- 7) **Método de expectativas del árbol** – el formador dibuja los árboles en una hoja grande y distribuye hojas verdes entre los participantes. Escriben sus expectativas o preguntas, al igual que antes, el lugar donde se pegan muestra su nivel de conocimiento sobre el tema dado.
- 8) **Método anónimo** – consiste en la escritura anónima por parte de los participantes de las respuestas a la pregunta "¿por qué han venido a la formación y qué esperan de ella?" – Después de recoger las tarjetas, el formador lee sus declaraciones.
- 9) **Métodos creativos** – antes de la formación, los participantes escriben y leen sus expectativas, y luego los tiran al sobre, caja o caja. Las cartas están cerradas allí durante toda la formación. Al final, se abren y todos verifican si se cumplen sus expectativas. No se cumplen "deseos cognitivos" ir al repositorio. El formador debe comentar esta situación e introducir gratificación adicional.
- 10) **Método de encuesta pre-formación** – es importante desde el punto de vista de la formación emergente, permite la modificación temprana del contenido curricular y su adaptación a las necesidades de los participantes, en el contexto de expectativas, nivel de intereses y competencias.

Ejemplar de preguntas de la encuesta pre-formación:

1) Preguntas sobre **expectativas:**

¿Qué esperas de la participación en la formación? (*varias respuestas se pueden elegir*)

- a) adquisición de conocimientos teóricos,
- b) actualización de conocimientos y habilidades,
- c) adquisición de nuevas titulaciones,

- d) adquisición de conocimientos prácticos y habilidades,
- e) desarrollo de intereses,
- f) mayor confianza en sí mismo,
- g) difícil de decir,
- h) otros (por favor explique qué?)

2) Preguntas sobre **intereses:**

¿Cuál es el nivel de tu interés en el tema de la formación? (elija la respuesta que más correcto)

- a) Alto (Tengo muchas ganas de desarrollarme y mejorar mis habilidades continuamente.)
- b) Medio.
- c) Bajo.

3) Preguntas sobre el nivel de **competencias (conocimiento, habilidades, competencias sociales)**

¿Cómo evalúas tu nivel de conocimiento sobre el tema de la formación?

(Selecciona la evaluación en una escala de cinco grados, donde 1 significa muy bajo y 5 significa muy alto)

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

Valoración de la utilidad de la formación (marca X en las respuestas seleccionadas)

	definitivamente si	más bien si	más bien no	definitivamente no	difícil de decir
¿Serán útiles el conocimiento y las habilidades adquiridas para tí?					

4) Preguntas sobre **motivaciones:**

¿Cuáles son tus motivos para la educación superior? (se pueden elegir varias respuestas)

- a) Deseo de desarrollar y mejorar predisposiciones personales.
- b) Actualización de conocimientos y habilidades.
- c) Mejorar las posibilidades de éxito profesional.
- d) Desarrollo de intereses.
- e) Difícil de decir.
- f) Otros.....

Importante:

Durante la formación, uno debe referirse a las expectativas escritas por los participantes, ya que tendrán la sensación de ser tratados adecuadamente y de participar en el proceso de enseñanza.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka [Competence Management: Theory and Practice]. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
2. Servicio Público de Empleo Estatal. Formación continua y educación de adultos en España. <https://www.sepe.es/contenidos/personas/formacion/refernet/pdf/tema5.pdf> (Acceso: 6 Febrero 2019).

3. W. Furmanek, *Kompetencje – próba określenia pojęcia [Competences – An Attempt to Define the Term]. Edukacja Ogólnotechniczna, no. 7, 1997.*

4.1.6. ¿Quién puede participar en la evaluación del currículum y los materiales de formación anterior al comienzo de la misma?

La **evaluación** es una opinión sobre algo o alguien, formada como resultado del análisis.

Entonces, ¿quién puede expresar su opinión sobre el currículum y los materiales de formación?

- 1) En el marco de su autoevaluación, el **formador** prepara el currículum de formación y desarrolla los materiales.
- 2) Persona que **supervisa el trabajo del formador** o un equipo especialmente designado dentro de la organización de formación donde trabaja el formador.
- 3) Expertos o expertos externos especializados en la materia de clases impartidas.
- 4) Con respecto al lenguaje – editor de idiomas.

¿Qué seguimos cuando seleccionamos un método de evaluación para el currículum y los materiales de formación?

- 1) La necesidad de obtener opiniones al respecto para mejorar los materiales desarrollados.
- 2) Procedimientos internos válidos en la empresa donde trabaja el formador.

¿Cuál puede ser el tema de un análisis al evaluar el currículum y los materiales de enseñanza?

En el caso del currículum de formación y los materiales de enseñanza, cada uno de sus componentes puede ser evaluado, por ejemplo:

- 1) Currículum de formación:
 - tema de formación,
 - objetivos y resultados de la formación,
 - duración y método de organización,
 - plan de formación, que incluye (temas de clase, número de horas dedicadas a ellos, contenido de la formación, etc.),
 - método de verificación de los resultados de la formación,
 - formularios de formación propuestos,
 - literatura que complementa el conocimiento,
 - horario de formación,
 - descripción del perfil del formador,
 - y otros elementos derivados de la especificidad de las actividades de la empresa de formación.
- 2) Material didáctico (papel y electrónico – presentación):
 - contenido (exhaustividad),
 - selección de un método para realizar clases y ejercicios particulares,
 - ejercicios propuestos,
 - identificación inicial de las expectativas,
 - proceso de integración grupal,
 - evaluación de la formación interina y ex post (adquisición de información de los participantes de la formación),

- presentación multimedia preparada (cantidad de información incluida, atractivo de la preparación, visibilidad (tamaño de fuente), colores, configuración de elementos en una diapositiva, diversidad de presentaciones (adiciones gráficas, películas, citas, etc.), disposiciones de fuentes, etc.),
- y otros elementos resultantes de requisitos específicos válidos en la empresa de formación.

¿Qué criterios de evaluación deben aplicarse para evaluar el currículum de formación y los materiales de enseñanza?

Cada uno de los componentes anteriores del currículum de formación y los materiales de enseñanza pueden evaluarse con respecto a:

- 1) corrección sustancial,
- 2) atractivo para un grupo de destinatarios,
- 3) su impacto en la activación del grupo,
- 4) errores lingüísticos (errores gramaticales, estilo, sintaxis, etc.).

Se recomienda que la evaluación sea constructiva, es decir, compuesta de propuestas para mejorar elementos particulares.

¿En qué forma deben evaluarse el currículum de formación y los materiales de enseñanza?

- 1) Memorandos de una reunión interna de formadores que trabajan en la misma institución. Durante la reunión, el formador presenta la formación que desarrolló, mientras que otros participantes envían sugerencias sobre la posibilidad de mejorar los materiales desarrollados.
- 2) En el caso de expertos externos, documento formal "Evaluación del currículum y los materiales de formación", en el que el experto describe el tema de la evaluación y sus comentarios sobre la mejora. Se indica que el resumen contiene la evaluación que resume todo el estudio.

Debe tenerse en cuenta que la evaluación sustancial del currículum de formación no garantiza que la formación finalice con éxito, pero aumentará significativamente la probabilidad de este éxito.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E.: *Evaluation. Poradnik dla pracowników administracji publicznej [Evaluation. The Guide for the Public Administration Staff]. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Warszawa 2012.*
https://www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/poradnik_ewaluacji.pdf (Acceso: 30 Septiembre 2018).
2. *Conselleria de Educació. Recursos didácticos de autoaprendizaje.*
<http://www.ceice.gva.es/es/web/ordenacion-academica/formacion-de-personas-adultas/recursos-didacticos> (Acceso: 6 Febrero 2019)
3. Kowal E., Gabryelewicz I., Kowal A.: *Jakość i efektywność szkoleń BHP [Quality and Effectiveness of OHS Training].* http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_537.pdf (Acceso: 30 Septiembre 2018).

4.1.7. ¿A qué peligros pueden exponerse los participantes en la formación?

La descripción de los peligros a los que pueden estar expuestos los participantes en la formación se presenta en forma de una propuesta de instrucción sobre salud y seguridad ocupacional durante la formación con elementos de aprendizaje práctico en la práctica. Es la propuesta que debe ajustarse a la especificidad de la legislación vigente en un país determinado.

Instrucción de seguridad y salud laboral durante la formación con elementos de aprendizaje práctico laboral.

I. Provisiones generales

1. El cumplimiento de los principios y disposiciones relativos a la seguridad, la salud laboral, la seguridad contra incendios y la ergonomía constituyen la obligación básica del formador y de los participantes.
2. Las instrucciones de trabajo y los manuales del usuario forman parte integral de estos principios de seguridad, salud laboral, seguridad contra incendios y ergonomía.
3. Las disposiciones sobre seguridad, salud ocupacional, seguridad contra incendios y ergonomía se aplican al formador y a todos los participantes en la formación.
4. El formador asume toda la responsabilidad por la salud y seguridad de los participantes durante las clases.
5. El participante en la formación deberá, en particular:
 - conocer y cumplir con las disposiciones de seguridad y salud laboral aplicables durante la formación y en los lugares de trabajo;
 - escuchar atentamente y aplicar las instrucciones y recomendaciones proporcionadas por el formador;
 - verifique su lugar de trabajo antes del inicio del trabajo e informe de inmediato las deficiencias notadas al formador;
 - lea un manual sobre herramientas, máquinas o dispositivos antes de comenzar a trabajar en ellos;
 - ejecutar una máquina y un dispositivo solo a solicitud del formador;
 - usar indumentaria industrial y de protección;
 - cumplir con todas las instrucciones del formador en el ámbito de la seguridad, la salud laboral, la seguridad contra incendios y la ergonomía;
 - llamar a otros participantes de la formación y a la atención de terceros sobre peligros amenazantes y cooperar para mejorar el nivel de salud y seguridad ocupacional;
 - notificar inmediatamente al formador en caso de accidente o lesión corporal durante las clases.
6. Durante la formación, el formador no debe:
 - abandonar su lugar de trabajo sin el consentimiento del formador;
 - realizar trabajos no solicitados por el formador;
 - reparar máquinas, herramientas y dispositivos por su cuenta;
 - usar dispositivos no funcionales que deben estar marcados y protegidos expresamente contra la ejecución;
 - tocar objetos a una tensión;
 - fumar, beber alcohol y hacer drogas durante las clases.
7. El alumno es responsable de causar un accidente, si no cumple con las recomendaciones y la instrucción del formador.

8. El formador deberá, en particular:
 - impartir formación general dentro del alcance de los principios de seguridad, salud ocupacional, seguridad contra incendios y ergonomía antes del comienzo de las clases con los participantes;
 - realizar la formación en el lugar de trabajo antes del comienzo de los ejercicios prácticos;
 - ejercer una supervisión constante sobre los participantes durante las clases;
 - controlar el estado del equipo y los dispositivos técnicos de forma continua antes de su funcionamiento;
 - controlar el cumplimiento de los participantes con los principios y disposiciones sobre seguridad, salud ocupacional, seguridad contra incendios y ergonomía durante las clases;
 - proporcionar a los participantes primeros auxilios en caso de corte o accidente.
9. El formador no debe:
 - admitir a un participante que tenga la impresión de estar enfermo o bajo la influencia de drogas para participar en clases;
 - admitir a un alumno que no participó en la formación principal y en el lugar de trabajo sobre principios y disposiciones en materia de seguridad, salud laboral, seguridad contra incendios y ergonomía;
 - dejar a los participantes desatendidos durante las clases;
 - encomendar a los participantes herramientas, máquinas y dispositivos dañados;
 - fin de clases antes de la hora acordada.
10. El formador debe informar cada accidente durante las clases al experto designado de OHS (seguridad y salud laboral o seguridad y salud en el trabajo).

II. Antes de comenzar el trabajo, el formador deberá:

1. leer en detalle la instrucción OHS del sitio de trabajo que se encuentra en los sitios de trabajo.
2. Ingresar al aula como la primera para verificar si las condiciones para las clases no representan un riesgo para su seguridad y la de sus alumnos.
3. Asegurarse de que la habitación esté bien ventilada, que la iluminación y la temperatura sean adecuadas.
4. Comprobar el estado del estado técnico del lugar de trabajo, incluido el estado técnico de los dispositivos.
5. Eliminar todos los objetos redundantes en el lugar de trabajo.
6. Asegurarse de que todas las ayudas didácticas necesarias estén a mano y sean accesibles sin necesidad de abandonar la sala.
7. Asegurarse la cantidad adecuada de materiales necesarios para realizar el trabajo planificado.

III. Durante las clases, el formador debe:

1. Centrarse en las actividades realizadas por los participantes.
2. Antes del comienzo de la clase, describir su curso e infórmese sobre las precauciones que deben tomarse para no representar un riesgo para los demás.
3. Controlar la actitud correcta de los participantes durante la formación. Corrija los errores detectados, preste atención a la limpieza, orden y limpieza durante la formación y una vez finalizado.

- Una vez finalizada la clase, abra la puerta para evitar que los participantes se abran rápidamente y salga apresuradamente (puede causar que las personas que golpean caminen por el pasillo).

IV. Después de la finalización de las clases, el formador debe:

- Limpiar el lugar de trabajo.
- Organizar los objetos usados en determinados lugares.
- Asegúrese de que el sitio de trabajo y los dispositivos no supongan ningún riesgo para el medio ambiente.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

- Międzynarodowe Karty Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych [International Occupational Hazard Data Sheets]*, CIOP, Warszawa. Acceso: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=Verdad&_pageLabel=P7200142851340545953779 (Acceso: 20 Septiembre 2018).
- Karty Zawodów Dla Osób Niepełnosprawnych [Occupational Cards for People with Disabilities]*, CIOP, Warszawa. Acceso: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=Verdad&_pageLabel=P31400269281444034650304 (Acceso: 20 Septiembre 2018).

4.2. Ejercicios

Ejercicio 1. (epígrafe 1)

Entre las características a continuación, indique aquellas que describen "buen formador".

Características propuestas	Características de un "buen formador"
<ul style="list-style-type: none"> – durante los talleres utiliza un lenguaje altamente especializado. – habla en voz alta, con confianza y con claridad – se esfuerza por hablar mucho, porque los participantes lo requieren – diferencia el ritmo y el volumen de su voz, cambiando así su modo de hablar – es capaz de fomentar un debate animado en un grupo – hace preguntas cerradas para desarrollar un grupo – es capaz de resumir la discusión y se refiere a lo que se ha dicho durante las clases – alienta a los participantes a escuchar, resume y proporciona conclusiones de los ejercicios por sí solo – a menudo proporciona soluciones listas – crea una oportunidad para que el alumno se desarrolle – referirse con respecto a todos, incluso si no está de acuerdo con su opinión – está resuelto – se está mejorando continuamente 	

Ejercicio 2. (epígrafe 2)

Conecta los términos siguientes con sus definiciones correspondientes.

- Conocimiento
- Habilidades
- Actitudes/competencias sociales

Términos	Definición
	lo que el empleado puede hacer y lo que tiene "valor de mercado".
	cubre el aprendizaje, principios de funcionamiento en el entorno laboral.
	enfoque adecuado de la actividad profesional, el lugar de trabajo, la disposición para asumir la responsabilidad del equipo confiado, las decisiones tomadas, el comportamiento igual a la ética y la fiabilidad dentro del alcance de las tareas profesionales realizadas.

Ejercicio 3. (epígrafe 3)

Entre las propuestas a continuación de la estructura del currículum de formación, indica las correctas.

	Elementos de la estructura curricular de la formación
Destinatarios de la formación	
Referencias	
Objetivos de la formación y resultados	
Horario	
Lugar de formación	
Plan de formación	
Método de verificar los resultados de la formación	

Ejercicio 4. (epígrafe 4)

Conecta los términos siguientes con las definiciones correctas:

- seminario
- conferencia
- aprendizaje combinado
- taller estratégico

Reunión de científicos ocupados con un área de conocimiento y clases para estudiantes senior o doctorados, con el objetivo de mejorar el desempeño del trabajo científico.	
Reunión de representantes de una o varias disciplinas científicas, instituciones u organizaciones para discutir temas, asuntos y problemas específicos.	
Forma de aprendizaje que conecta las clases tradicionales (intramuros) con la educación en aprendizaje electrónico: se realiza de forma remota con el uso de la computadora. A menudo, los participantes adquieren conocimientos sobre plataformas en línea y luego se someten a pruebas, exámenes en la forma tradicional.	
Consiste en la determinación de los objetivos a largo plazo, la misión y la visión de la empresa, así como en el análisis de la situación actual del mercado, el método de funcionamiento y el impacto de la competencia. Es la planificación del camino que conduce al objetivo, mostrando cómo se debe comportar para lograrlo.	

Ejercicio 5. (epígrafe 4)

Completa con las siguientes frases:

..... con el objetivo de conocer a los participantes y de crear un ambiente de formación amigable, suelen aparecer al principio de la reunión. Impulsan la energía, relajan e inspiran.

Preguntas relajantes	Rompe nieves	Rompe hielos
----------------------	--------------	--------------

Ejercicio 6. (epígrafe 5)

Conecta los términos siguientes con sus definiciones correctas.

- Intereses,
- Expectativas,
- Competencias.

Constituyen la fuerza motriz que estimula la realización de acciones, para conocer un área específica	
Actitudes y persecuciones humanas, afectando su acción	
Incluye tres componentes básicos: conocimientos, habilidades y competencias sociales	

Ejercicio 7. (epígrafe 6)

Evalúa si la afirmación es verdadera o falsa. *La evaluación es una opinión sobre algo o alguien, formada como resultado del análisis.*

- a) Falso.
- b) Verdadero.

Ejercicio 8. (epígrafe 7)

Asigne las actividades siguientes con las fases de formación apropiadas

Organizar objetos usados en determinados lugares.	Limpiar el lugar de trabajo.	Controlar la actitud correcta de los participantes. Corregir los errores detectados, prestar atención a la limpieza, orden y limpieza durante la formación y después de su finalización.
Enfocarse en las actividades realizadas por los participantes.	Comprobar si las condiciones para las clases no representan un riesgo para su seguridad y la de sus alumnos.	Leer en detalle la instrucción de OHS en el lugar de trabajo que se encuentra en los sitios de trabajo.
Asegurarse de que el sitio de trabajo y los dispositivos no supongan ningún riesgo para el medio ambiente.	Asegurarse de que la habitación esté bien ventilada, que la iluminación y la temperatura sean adecuadas.	Informar sobre las precauciones que se deben tomar para no representar un riesgo para los demás.
Antes del comienzo del trabajo, el formador debe	Durante las clases, el formador debe	Después de la finalización de las clases, el formador debe

4.3. Test de progreso

Puedes:	Sí	No
1. ¿Indicar qué requisitos de competencia debe cumplir el formador fotovoltaico?		
2. ¿Mencionar las características de "buen formador"?		
3. ¿Indicar cómo deben identificarse las necesidades de formación a nivel de empresa (perspectiva organizativa y profesional)?		
4. ¿Indicar cómo deben identificarse las necesidades de formación a nivel de empleado (perspectiva individual)?		
5. ¿Indicar cómo se deben identificar las necesidades de formación a nivel del mercado laboral?		
6. ¿Discutir sobre cómo desarrollar una oferta de formación en cooperación con el organizador de la formación y los empleadores?		
7. ¿Qué debe incluir el currículum de formación?		
8. ¿Describir las formas organizativas de las clases?		
9. ¿Indicar los métodos más adecuados para comunicar conocimiento?		
10. ¿Indicar los métodos más apropiados para mejorar las habilidades de los participantes?		
11. ¿Indicar los métodos más apropiados para crear las actitudes de los participantes?		
12. ¿Presentar tipos de conferencias?		
13. ¿Mencionar los principales métodos de activación?		
14. ¿Mencionar los principales tipos de discusión?		
15. ¿Presentar la especificidad del método de clase inversa?		
16. ¿Diferenciar los términos: intereses, expectativas y competencias?		
17. ¿Mencionar los métodos más importantes para determinar el nivel de intereses, expectativas y competencias antes de la formación?		
18. ¿Indicar cuál es la valoración?		
19. ¿Indicar quién puede evaluar el currículum de formación y los materiales de enseñanza?		
20. ¿Cuál puede ser el tema de la evaluación en el caso de un currículum de formación desarrollado y materiales de enseñanza?		
21. ¿Cómo se puede evaluar el currículum de formación y los materiales de enseñanza?		
22. ¿Mencionar los deberes básicos impuestos al formador dentro del alcance del cumplimiento de los principios y disposiciones relativos a la seguridad, salud ocupacional, seguridad contra incendios y ergonomía?		

Si seleccionaste la respuesta "NO", es sugerible regresar al material de formación para lograr los resultados de aprendizaje previstos (conocimiento, habilidades).

Si es necesario, utiliza una fuente adicional de información preparada para cada tema.

Tema 2. Organización y puesta a disposición de actividades docentes y consultas relacionadas con la oferta formativa

4.1. Material de formación

4.1.1. ¿Cuál es la especificidad de realizar formación con adultos?

Andragogía: es el campo de la pedagogía, que abarca los temas de la educación de adultos, es la teoría de la educación de adultos. Este campo se ha vuelto más importante al correlacionarse con uno de los determinantes de la modernidad, es decir, la idea del aprendizaje a lo largo de toda la vida.

La investigación llevada a cabo por científicos que trabajan en esta disciplina ha demostrado que los adultos adquieren contenido de enseñanza diferente a los niños y jóvenes, por eso, al realizar este tipo de actividades, se deben considerar una serie de aspectos para que este proceso sea efectivo y satisfactorio para un grupo de alumnos.

Al diseñar la formación, los métodos de determinación, la **especificidad de aprendizaje de adultos** debe ser considerada³⁹ :

- 1) **Los adultos enfatizan la independencia, tienen un sentido de autonomía.** Quieren afectar el curso de formación, las cosas en las que participan deben responder a sus necesidades, por lo tanto, es importante recopilar información sobre los intereses y expectativas de los participantes.
- 2) **Los adultos** siguen motivaciones internas, deseos de conocer y necesidades relacionadas con el cumplimiento de la vida o con fines profesionales.
- 3) **Los adultos adquieren conocimientos sobre la base de su experiencia** y de los "recursos" cognitivos anteriores. Es muy importante verificar el nivel de competencias dentro del alcance de los conocimientos, habilidades y competencias sociales, así como el nivel de interés en el tema dado, a fin de maximizar el proceso educativo, dentro del alcance del contenido comunicado y aplicado métodos, debemos adaptarnos a las necesidades de los destinatarios, porque si nos desviamos, no lograremos los efectos deseados y los participantes expresarán su insatisfacción. La información inconsistente con el conocimiento previo, así como con el sistema de creencias o valores, se adopta más lentamente, ya que requiere la transformación de actitudes, lo que requiere más tiempo.
- 4) **Los adultos quieren lograr objetivos específicos**, por ejemplo. Aplicar la información adquirida al trabajo profesional, por lo que deben escucharla al comienzo de la formación.
- 5) **Los adultos no quieren concentrarse en especulaciones teóricas**, ya que quieren saber cómo aplicar los conocimientos adquiridos en la práctica. Es importante mostrar métodos para tratar problemas específicos.
- 6) Al invertir su tiempo y dinero en la **formación, los adultos** deben saber que esto se **traduce en la capacidad de utilizar los conocimientos y habilidades adquiridos en la práctica profesional.**

³⁹ Desarrollado basado en: K. Wawer-Dziedziak: *Jak zorganizować i poprowadzić szkolenie? Program wspierania biznesu II Phare Projekt Sme-Fit [How to Organise and Conduct Training? Business Support Programme II Phare Sme-Fit Project]*. Związek Rzemiosła Polskiego 2004, p. 8.

- 7) **Los adultos esperan un tratamiento adecuado**, deciden conjuntamente el proceso de formación y afectan sus puntos significativos. Quieren ser escuchados y, si es posible, quieren que se cumplan sus expectativas.
- 8) **Los adultos** a menudo son muy **exigentes**, esperan que el **formador sea experto** en un área determinada y, además, tenga un don de comunicación de conocimiento.
- 9) **Los adultos** deben trabajar **a la velocidad que sea más adecuada para ellos**, no debe aumentarse, el formador debe tenerlo en cuenta en su mensaje y planificar adecuadamente el contenido curricular. Demasiada información proporcionada rápidamente produce un efecto negativo: la falta de adquisición e irritación de los participantes.
- 10) **Los adultos demuestran actitudes conservadoras**, no quieren enseñar que pueden hacer errores, especialmente en frente del grupo.
- 11) **Los adultos aprecian:**
 - confort psíquico y físico,
 - comodidad de alojarse en una habitación determinada.
- 12) **Los adultos no aceptan:**
 - largas narraciones,
 - ejercicios aburridos,
 - formadores incompetentes.

Los adultos prefieren los siguientes métodos de adquisición de conocimiento:

- discusión (basada en el principio de igualdad, respeto y subjetividad),
- trabajo grupal orientado a la resolución de problemas específicos.
- discusiones con un experto – refiriéndose a soluciones prácticas,
- juegos de rol, puesta en escena,
- conferencia ⁴⁰.

Para planificar adecuadamente la formación, se deben considerar las características del aprendizaje de adultos, teniendo en cuenta los métodos pasivos y activos:

- 1) ¿Cuál es la memorabilidad del contenido comunicado después de dos semanas de la formación? ⁴¹

Métodos pasivos:

Leyó – 10%,
Oyó – 20%,
Vio – 30%,
Vio y oyó – 50%.

Métodos activos:

Dijo – 70%,
Dijo e hizo – 90%.

Importante: Como formadores, debemos percibir la importancia de la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos por parte de los adultos que forman parte de los participantes, de los que resulta la necesidad cognitiva y la motivación para la autoeducación.

⁴⁰ Desarrollado basado en: K. Wawer-Dziedziak: *Jak zorganizować i poprowadzić szkolenie? Program wspierania biznesu II Phare Projekt Sme-Fit [How to Organise and Conduct Training? Business Support Programme II Phare Sme-Fit Project]*. Związek Rzemiosła Polskiego 2004, p. 8.

⁴¹ Desarrollado basado en: K. Wawer-Dziedziak: *Jak zorganizować i poprowadzić szkolenie? Program wspierania biznesu II Phare Projekt Sme-Fit [How to Organise and Conduct Training? Business Support Programme II Phare Sme-Fit Project]*. Związek Rzemiosła Polskiego 2004, p. 9.

El ciclo de Kolb y métodos que motivan a los participantes de la clase ⁴²

Para conocer la especificidad del trabajo con un grupo de adultos, nos referiremos al concepto de David Kolb, inspirado en las teorías de John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget y el llamado ciclo de Kolb, que se concentra en un supuesto. Ese aprendizaje se basa en la experiencia previa.

El autor asumió que el proceso de aprendizaje constituía una secuencia regular de algunas etapas, entre las cuales la experiencia es una prioridad, ya que la cognición modifica todo lo que ya está fundamentado, creando una nueva experiencia que, a su vez, afecta a otra. La observación / reflexión y la transferencia / prueba también aparecen en el proceso discutido. El ciclo de Kolb comienza generalmente desde la fase de experiencia, pero también puede iniciarse en cualquier momento y proceso de acuerdo con sus etapas posteriores. Debe tenerse en cuenta, ya que determina la efectividad del proceso educativo. Por lo tanto, en el proceso de aprendizaje de adultos distinguimos:



- 1) **Experiencia** – significa introducción a nuevo contenido y tareas y actividades de desarrollo.
- 2) **Observación/Reflexión** – consiste en analizar la experiencia, su consideración desde varios lados.
- 3) **Conclusiones/Teorizar** – significa buscar las reglas, generalizaciones, permitiendo la formación de una visión común.
- 4) **Transferencia a la práctica/Aplicación** – consiste en la verificación del conocimiento y de las habilidades adquiridas en situaciones reales

Las clases son efectivas solo si las expectativas, las necesidades de sus participantes, y su **estilo de aprendizaje** son reconocidos. Con semejante conocimiento, los métodos de formación pueden ajustarse al contenido planeado, así aumentando el nivel de implicación en el proceso de adquisición de conocimiento.

A continuación puede encontrar grupos de destinatarios que representan características de varios estilos de aprendizaje, asignando métodos de formación óptimos para ellos ⁴³ :

⁴² K. Szewczak: *Cykl Kolba – uczenie się przez doświadczenie [Kolb's Cycle – Learning Through Experience]*, <https://www.grazskoleniowa.pl/cykl-kolba-uczenie-sie-przez-doswiadczenie/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

- 1) **Complacientes** – Como individuos que prefieren trabajos activos, se sentirán satisfechos al adquirir experiencia basada en el trabajo en grupo, simulaciones, juegos, ejercicios dinámicos, creativos, entrevistas, tareas abiertas, resolución de problemas⁴⁴.
- 2) **Divergentes** – acercándose a las clases analíticamente, recolectando datos y observando el tema desde varias perspectivas, seleccionarán la observación de otras personas y sacarán conclusiones de situaciones aparentes. Prefieren escuchar el debate, la evaluación y el análisis de películas, presentaciones, estudios de evidencia⁴⁵.
- 3) **Convergentes** – Mientras se concentran en conceptos, modelos y teorías, analizarán las correlaciones entre los datos y los verificarán. Prefieren tareas cerradas y pruebas ordenadas, tareas basadas en ideas y discusiones (teóricas), explicación de conceptos e ideas⁴⁶.
- 4) **Asimilantes** – aunque prefieren aspectos específicos y ejemplos, la verificación de la aplicación del contenido presentado en la práctica, apreciarán un estudio real de un caso individual, actividades relacionadas con la profesión, presentaciones y ejercicios de habilidades prácticas, resolución realista de problemas que consiste en la aplicación de la teoría en práctica⁴⁷.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Aleksander T.: *Andragogika [Andragogics]. [In:] Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku. T. 1, A-F, academic supervision: T. Pilch. Warszawa, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, 2007.*
2. Aleksander T.: *Andragogika. Podręcznik akademicki [Andragogics. Academic Handbook]. Radom, Kraków, ITeE-PIB, 2009.*
3. Boczukowa B.: *Jak kształcić dorosłych. Refleksje andragoga [How to Educate Adults. Reflections of the Andragog]. Toruń, Adam Marszałek, 2010.*
4. Horyń W., Maciejewski J.: *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym [Andragogics in the Interdisciplinary Approach]. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2007.*
5. Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L.: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba [Adult Learning – Kolb's Cycle]. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014.*
6. Przybylska E. (ed.): *Andragogiczne wątki, poszukiwania, fascynacje [Andragogical Threads, Searches, Fascinations]. Toruń, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, 2001.*
7. Vergara, Carlos. *La teoría de los estilos de aprendizaje de Kolb.* <https://www.actualidadenpsicologia.com/la-teoria-de-los-estilos-de-aprendizaje-de-kolb/> (Acceso: 6 Febrero 2019)

⁴³ K. Szewczak: *Cykl Kolba – uczenie się przez doświadczenie [Kolb's Cycle – Learning Through Experience]*, <https://www.grazskoleniowa.pl/cykl-kolba-uczenie-sie-przez-doswiadczenie/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁴⁴ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba [Adult Learning – Kolb's Cycle]. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, p. 6.*

⁴⁵ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba [Adult Learning – Kolb's Cycle]. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, p. 6.*

⁴⁶ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba [Adult Learning – Kolb's Cycle]. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, p. 6.*

⁴⁷ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba [Adult Learning – Kolb's Cycle]. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, p. 9.*

4.1.2. ¿Cómo preparar una sala de formación y seleccionar ayudas didácticas para impartir clases?

Las tareas importantes relacionadas con la organización de formación incluyen:

- 1) preparación de la sala de formación.
- 2) selección de ayudas didácticas.

El formador decide sobre el diseño de la sala de formación. Después de la consideración por ejemplo De un número de participantes, métodos aplicados, el formador decide el diseño de la sala que se seleccionará. El diseño de la sala debe permitir el contacto visual gratuito en todo el grupo. El formador debe tener un acceso fácil a cada participante de la clase. El arreglo de mesas y sillas no puede limitar la visibilidad de una pantalla donde se muestra la presentación.

El formador comunica sus requisitos a una institución responsable de la organización de la formación. Sin embargo, no libera al formador del control de preparación de la sala de formación antes del comienzo de la formación.

La sala de formación debe diseñarse de manera que proporcione una sensación de espacio, creando también la atmósfera para trabajar.⁴⁸

A continuación puede encontrar varias propuestas de diseño de salas y su impacto en las relaciones entre el formador y el grupo.

Estilo de conferencia

Estilo	Mesa rectangular o elíptica con sitios para sentarse en ambos lados y extremos.
Aplicación	Los más aplicados en caso de conferencias, discusiones y reuniones
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">– gran espacio de trabajo,– el sistema cerrado de sillas fortalece las interacciones entre los participantes, solo cuando hay pocos.	<ul style="list-style-type: none">– no es un buen escenario para grupos grandes,– las presentaciones de presentación pueden constituir un problema, ya que una parte de las personas puede estar orientada hacia atrás.



Fig. 1. Muestra de visualización de sala – estilo conferencia

Fuente: <http://visual3d.pl/portfolio/wizualizacje-wnetrz/wnetrza-uslugowe/biura-i-sale-konferencyjne/sala-konferencyjna-2/> [Acceso: 20 Septiembre 2018].

⁴⁸ Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera [Trainer's Handbook]*. Wydawnictwo Moderator 2004, p. 79.

Estilo teatral

Estilo	Sillas dispuestas en filas hacia el escenario con la plataforma o piso.	
Aplicación	Es útil cuando no planificamos la activación de los participantes de la reunión y queremos que se concentren principalmente en escuchar la presentación. También se recomienda llevar a cabo reuniones con un número mayor de oyentes.	
	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> – los más aplicados en caso de conferencias, discusiones y reuniones. – conferencias están bien organizadas allí 	<ul style="list-style-type: none"> – la falta de mesas hace que sea imposible escribir notas y servir bocadillos, – no puede trabajar en grupos.



Fig. 2. Muestra de visualización de sala – estilo teatro

Fuente: <https://pl.pinterest.com/pin/471400285976361116> (acceso: 20 Septiembre 2018).

Estilo escolar

Estilo	Sillas y mesas dispuestas en filas hacia el atril del formador.	
Aplicación	Es útil cuando no planificamos la activación de los participantes de la reunión y queremos que se concentren principalmente en escuchar la presentación.	
	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> – gracias al ajuste de la mesa, los participantes tienen más espacio de trabajo que en el estilo de teatro, – cada participante puede organizar un espacio delante de él y escribir notas de la formación, – además, se pueden organizar aperitivos en las mesas. 	<ul style="list-style-type: none"> – obstaculiza la comunicación en el grupo – algunos participantes se sientan uno al otro.



Fig. 3. Muestra de visualización de sala – estilo escolar

Fuente: <https://pl.pinterest.com/pin/236509417902989756> (Acceso: 20 Septiembre 2018).

Estilo en forma de U

Estilo	Las mesas conectadas recuerdan la letra "U", las sillas se colocan solo en el exterior.	
Aplicación	Útil para conferencias y debates. Una herradura funciona bien cuando el moderador conduce la discusión con el uso de materiales audiovisuales	
	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> – espacio grande que cae por participante (como en el caso de los escritorios escolares), – permite la interacción entre los participantes, – buen contacto del formador con todos los alumnos, – asegura una buena visibilidad de la presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> – tamaño de grupo limitado (recomendado hasta 25 personas),

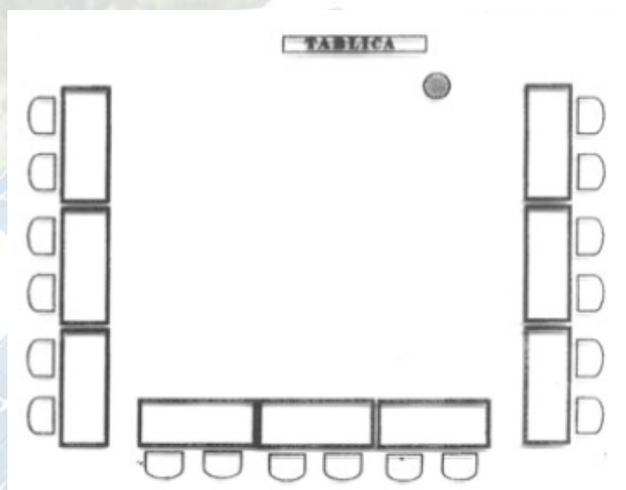


Fig. 4. Ejemplo de visualización de sala – estilo en forma de U

Fuente: <https://slideplayer.pl/slide/87867/release/woothee> (Acceso: 20 Septiembre 2018).

Estilo cabaret

Estilo	La sala tiene mesas redondas con asientos y el escenario que debe ser visible para todos los participantes de la reunión. Es por eso que las sillas se colocan en forma de crecientes para que nadie se siente en la plataforma.	
Aplicación	Para grupos de debate.	
	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none">– mesas pequeñas facilitan el trabajo conjunto,– posibilidad de servir aperitivos.	<ul style="list-style-type: none">– pérdida de concentración por parte de los participantes del grupo.

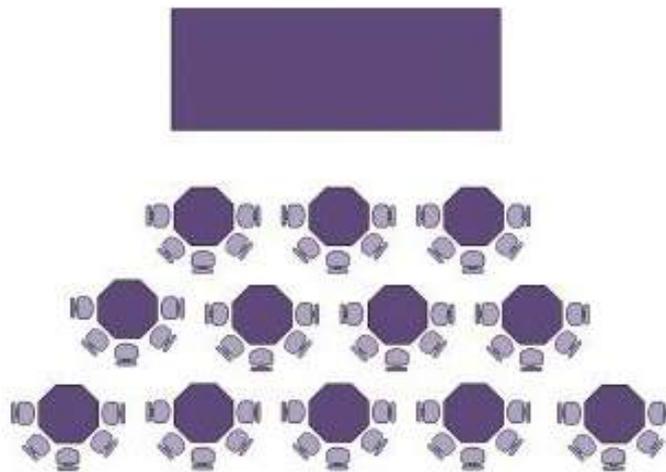


Fig. 5. Muestra de visualización de la habitación estilo cabaret

Fuente: <http://wwwslubnaalejka.blogspot.com/2011/09/jak-posadzic-gosci-weselnych.html> (Acceso: 20 Septiembre 2018).

Estilo banquete

- variedad del estilo cabaret,
- no hay plataforma para el formador,
- funciona bien en el caso del trabajo simultáneo de varios grupos.

Al seleccionar las ayudas didácticas para las clases, se debe tener en cuenta que a través de su aplicación, queremos:

- a) despertar el interés de capacitar a los participantes;
- b) llamar la atención de los participantes,
- c) fortalecer nuestro mensaje,
- d) simplificar mediante la introducción de ilustraciones, esquemas de presentación de hechos,
- e) hacer más atractivas las clases conducidas.

La siguiente tabla presenta las ventajas y desventajas de las ayudas didácticas más utilizadas.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de ayudas of ayudas didácticas aplicadas

Ayuda didáctica	Ventajas	Desventajas
Pizarra o rotafolio (hojas de papel)	<ul style="list-style-type: none"> – fácil de manejar, – adecuado para trabajar en grupos pequeños y medianos, – al escribir en papel, uno puede volver a la información anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> – a más de 5 m no se ven letras pequeñas, – necesidad de usar rotuladores borrables, – requiere papel especial.
Presentación con uso de proyector multimedia	<ul style="list-style-type: none"> – aumenta la credibilidad, – comodidad, – refleja profesionalismo. 	<ul style="list-style-type: none"> – completa dependencia de los equipos, – habilidad de servicio necesario.

Fuente: Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera [Trainer's Handbook]*. Wydawnictwo Moderator 2004, p. 78-79.

Antes del comienzo de la formación, se recomienda verificar el estado de las ayudas didácticas aplicadas. Debe tenerse en cuenta que el exceso de ayudas didácticas puede crear una impresión entre los participantes del "contenido dominado por la forma".

Los stands educativos para realizar ejercicios prácticos deben proporcionarse en una sala especial separada o directamente en el lugar donde se ensambla la instalación fotovoltaica. Su número debe ser ajustado al tamaño del grupo de formación.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Łagan A., Gontarz J.: *Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]*. O.PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (Acceso: 20 Septiembre 2018)
2. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*. GWP 2015.
3. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera [Training Methods or the Trainer's Must-Have]*. GWP 2015.
4. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową [Work with the Training Group]*. GWP 2016.
5. Urban M.: *Niekonwencjonalne metody szkolenia [Unconventional Training Methods]*. GWP 2015.
6. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera [Trainer's Handbook]*. Wydawnictwo Moderator 2004.
7. Krueger, R. A. & Casey, M. A.: *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2000.*
8. Ilyńska L.: *English for Science and Technology: Course design, Text Analysis, Research Writing*. RTU Publishing House 2004.
9. Universidad ICESI. *Presentaciones 2.0 más allá del Power Point*. <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/MasAllaPPT> (Acceso: 6 Febrero 2019).

4.1.3. ¿Cómo preparar los materiales didácticos para los participantes en la formación?

Un elemento importante de la formación está constituido por la preparación adecuada de ayudas de formación y materiales que afectan:

- curso de formación eficiente,
- actitud positiva de los participantes ante el proceso educativo.

Su objetivo está constituido por una mejor adquisición de contenido comunicado durante la formación y el cumplimiento de los propósitos asumidos.

Son el escaparate de la formación: el participante puede regresar a ellos y recordar el contenido comunicado durante la formación⁴⁹.

Función básica del material formativo:

- *apoyo al trabajo del educador.*
- *apoyo al proceso de aprendizaje de los alumnos;*
- *posible visualización de contenido en forma de elementos gráficos, tablas;*
- *ordenamiento y consolidación de los conocimientos adquiridos por los participantes en la formación.*
- *apoyo al proceso de autoeducación de los alumnos.*
- *consolidación de la relación conferenciante – participante*⁵⁰.

¿Cómo preparar los materiales de formación adecuados?

1. Uno debe responder a la pregunta: **¿cuál es el propósito de la formación? ¿Qué queremos lograr?**

- *transferir conocimiento?*
- *enseñar nuevas habilidades?*
- *mejorar las habilidades adquiridas?*

El propósito de la formación bien planificado condiciona la forma correcta de preparar los materiales de formación.

2. Defina con precisión los destinatarios de la formación, es decir, quién es el destinatario, teniendo en cuenta varios elementos:

- **Edad** (el contenido y la forma, el idioma y el estilo deben ajustarse a la estructura de edad de los participantes.);
- **Nivel de educación** (la terminología debe ajustarse de modo que sea accesible para los participantes.);
- **Nivel de conocimiento sobre temas.** (se refiere a, por ejemplo, conocimiento del idioma o servicio informático.);
- **Nivel de conocimiento y habilidades** dentro del ámbito de aplicación de la formación⁵¹.

3. Podemos aplicar la división de los materiales de formación.

a) División en relación al recipiente:

- materiales para el formador,
- material para los formados,
- materiales de auto-aprendizaje.

b) División en relación al tiempo de su uso:

- materiales pre-formación, ejercicios que deberían ser leídos por los formadores antes de la formación,

⁴⁹ <https://gromar.eu/jak-wlasciwie-przygotowac-merytoryczne-materialy-szkoleniowe/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁵⁰ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materialy-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁵¹ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materialy-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

- materiales intra-formación, distribuidos por el formador durante la formación,
- materiales post- formación, útil para aprendizaje adicional⁵².

Los materiales pueden prepararse en la forma de:

- **carpeta** – distribuidos al principio de la formación y sucesivamente llenados con fragmentos de información subsecuente;
- **material consistente** (cinta encuadernada, grapada, pegada): transferida a los participantes en un momento específico de formación;
- **páginas individuales** – distribuidos durante la formación en curso de ejercicios;
- portador electrónico (CD-ROM, pendrive) en el que se graba el material de formación.⁵³

Los materiales para los formadores pueden dividirse en:

- libros académicos,
- instrucciones de ejercicio,
- materiales de formación,
- tarjetas de observación y tarjetas de autoevaluación,
- pruebas,
- cuestionarios⁵⁴,
- glosarios o biblioteca de términos,
- gráficos indicativos o esquemas,
- películas o enlaces a ellos,
- cartas⁵⁵.

Creamos materiales didácticos basados en las siguientes etapas:

- 1) *establecimiento de los propósitos de los materiales de formación que deben cumplir con los propósitos de la formación,*
- 2) *determinación de una función y estructura de los materiales didácticos,*
- 3) *desarrollo de materiales de formación,*
- 4) *revisión de materiales y su posible corrección.*
- 5) *modificación final de los materiales didácticos.*
- 6) *impresión, copiado, encuadernación de materiales formativos.*
- 7) *uso de materiales de formación en el proceso de formación.*
- 8) *evaluación por el autor y aprendices*
- 9) *sacar conclusiones en cuanto a material didáctico adicional*
- 10) *archivización de materiales didácticos*⁵⁶.

Para preparar un guión de formación, se deben realizar las siguientes actividades:

⁵² <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materialy-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁵³ Methodology of developing teaching materials, http://www.ckppip.edu.pl/uploads/docs/dla_organizatorow/INTERNET-2016%20materia%C5%82y%20dydaktyczne%20IV%20wersja.pdf (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁵⁴ A. Andrzejczak: *Projektowanie i realizacja szkoleń [Training Design and Implementation]*. Warszawa 2010, p. 112-114.

⁵⁵ <https://gromar.eu/jak-wlasciwie-przygotowac-merytoryczne-materialy-szkoleniowe/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁵⁶ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materialy-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

- desarrollo del esquema del guión, teniendo en cuenta las premisas y propósitos de la formación,
- colección de materiales correspondientes al contenido de sesiones particulares,
- desarrollo del horario de trabajo,
- establecimiento de diseño,
- preparación de materiales de borrador,
- aprobación de la versión final (después de consultas),
- impresión de un número requerido de copias⁵⁷.

Directrices relativas a la preparación de materiales didácticos:

- 1) aplicar lenguaje comprensible, oraciones simples, resaltar el contenido más importante en el texto.
- 2) aplicar la balanza – no demasiados, ni menos materiales.
- 3) los materiales deben ser ordenados / claros, con estructura lógica /.
- 4) cuidar una forma atractiva.
- 5) seleccionar diversos materiales.
- 6) preocuparse por la calidad⁵⁸.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Andrzejczak A.: *Projektowanie i realizacja szkoleń [Training Design and Implementation]*. Warszawa 2010.
2. Fortuna P., Łaguna M.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*, Wydawnictwo: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2014.
3. Sielatycki M.: *Materiały szkoleniowe – jak je tworzyć. Podręcznik dla prowadzących szkolenia [Training Materials – How to Create Them. Handbook for Trainers]*. Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2004.

4.1.4. ¿Cómo preparar la presentación para los fines formativos?

Varios consejos pueden ser útiles para el desarrollo de la presentación

- 1) **Comenzar a planificar la presentación en papel.** Crear el plan de presentación en papel, preferiblemente con lápiz. Se recomienda que el plan de presentación incluya palabras clave de contenido que queremos transferir durante la formación. No es obligatorio, pero este enfoque nos permite ahorrar mucho tiempo.
- 2) **Contactar la parte contratante y permitir la colección de información sobre la ubicación de la presentación, incluido:**
 - formato de pantalla (el formato estándar es 4:3, pero cada vez más a menudo también se pueden ver los formatos 16:9 y 16:10),
 - habitación y tamaño de pantalla (para seleccionar un tamaño de fuente),
 - cantidad de luz (si hay sombras, selección del proyector, cuarto oscuro – cualquier color, colores claros que contrasten con la prevalencia de motivos oscuros),

⁵⁷ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materialy-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁵⁸ A. Andrzejczak: *Projektowanie i realizacja szkoleń [Training Design and Implementation]*. Warszawa 2010, p. 112-114.

- equipo de habitación disponible (computadora portátil, proyector, interruptor deslizable, adaptador de computadora de video y audio, pantalla, tablero / rotafolio, etc.).

3) Seleccionar la herramienta de presentación:

- **PowerPoint** (software más popular);
- **Google Slides** (para aquellos que les guste las soluciones en la nube y simplicidad, no tantas funciones avanzadas como en el PowerPoint, gratis);
- **Impress** (incluido en la licencia gratuita de LibreOffice, equivalente a PowerPoint. Permite el desarrollo de presentaciones tradicionales en la forma de diapositivas);
- **Prezi** (las diapositivas se pueden ilustrar en varias secuencias, engrandeciendo y reduciendo suavemente. Textos, fotos, y películas pueden añadirse a las diapositivas.);
- **Sway** (la respuesta de Microsoft a Prezi. Aplicación en línea y gratuita que permite la creación de presentaciones interactivas y animadas, combinando texto, fotos, video y otro contenido multimedia);
- **Canva** (recomendado para formadores que aprecien el aspecto visual de una presentación. Es una herramienta para crear gráficos simples y proceso de fotos, pero también puede aplicarse a presentaciones. Tiene una vasta biblioteca de recursos gratuitos).

4) Crea tu propio diseño de contenido o usa uno predeterminado

Plantilla ejemplar para desarrollar:

- foto de fondo título,
- foto 1/2 + título,
- foto 1/3 + título + descripción,
- cita,
- título + dígitos + firma,
- título + foto + firma,
- título + descripción + puntos,
- contacto.

Puede comenzar empleando las plantillas disponibles, por ejemplo en **PowerPoint** o en **Google Slides**. También puede comprar plantillas, por ejemplo en **GraphicRiver**.

5) Comienza creando diapositivas

Recuerda que:

- cada diapositiva debe tener un título, número,
- inserta elementos constantes (por ejemplo, la presentación del formador, un breve plan de la formación completa, agradecimiento por el discurso, el contacto del formador, el enlace de la presentación, si desea compartirlo con los alumnos),
- el texto de la diapositiva debe ser legible (se recomienda que incluya de 5 a 6 líneas de texto (máx. 10)),
- el texto debe estar constituido por palabras clave, no párrafos extendidos,
- el destinatario debe prestar la mayor atención a la parte superior de una diapositiva,
- se debe eliminar cada diapositiva que no aporte nada a la presentación,
- los colores seleccionados deben aplicarse en consecuencia,

- la selección de color adecuada es favorable para la concentración del receptor,
- se debe aplicar una fuente legible, sin decoraciones redundantes, use 1, máx. 2, tipo (s) de fuente (fuente sans-serif: Tahoma, Verdena, Arial)
- se debe garantizar que el texto y otros elementos sean legibles desde una distancia mayor (tamaño de fuente: texto mínimo 18 puntos, títulos – 36 puntos, CAPITALS solo cuando sea necesario),
- para hacer que el mensaje (texto) sea más atractivo, use formas automáticas (flechas, líneas, nubes, etc.), sonido, imágenes, películas, íconos, tablas, tablas (moderadamente),
- las diapositivas deben ser legibles, los elementos particulares no pueden superponerse, los elementos gráficos de buena calidad,
- deben proporcionarse fuentes de materiales citados (derechos de autor),
- insertar alguna cita, frase o eslogan al final.,

Cuando creas la presentación, visualízala en pantalla completa, y elimina errores y corrige posibles cambios.

6) Previsto es preparado

Cuando vaya a la formación, recuerde:

- tener un conjunto de adaptadores para portátiles,
- tomar la fuente de alimentación de tu portátil y un conjunto de baterías remotas,
- guardar tu presentación en un pendrive en 2 formatos (original y PDF), posiblemente guárdelo en la nube,
- si usa películas y fuentes no estándar, también guárdatelas en el pendrive.

Semejantes soluciones le protegerán en caso de:

- robo o daño a la computadora portátil,
- daños a pendrive,
- no haya conexión a Internet,
- no haya fuente de alimentación,
- problemas con la compatibilidad de PowerPoint y muchos otros.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. *Microsoft Power Point 2007. Intermediate Level.* Training cycle implemented within the framework of the project titled *Implementation of the Training Strategy* of the Operational Programme Human Capital co-funded by the European Union under the European Social Fund (Priority V, Action 5.1, Sub-Action 5.1.1).
2. <https://oscarrak.pl/blog/jak-zrobic-dobra-prezentacje-poradnik/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).
3. *Universidad ICESI. Presentaciones 2.0 más allá del Power Point.*
<http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/MasAllaPPT> (Acceso: 6 Febrero 2019).

4.1.5. ¿Cómo se puede llevar a cabo la integración del alumno?

La integración del alumno es muy importante en cada proceso de formación. El éxito de la formación y la efectividad del proceso de formación dependen en gran medida de la integración bien realizada. Vale la pena ocuparse de esta parte, proponiendo ejercicios dirigidos a conocer y creando una energía positiva del grupo.

El comienzo de la formación es el momento de conocerse, estableciendo el primer contacto del formador y los participantes y de los aprendices entre sí. Tal enfoque se traduce en el desarrollo de relaciones interpersonales, que rinden durante las clases.

Los ejercicios de formación de equipos activan a los participantes, quienes son estimulados a decir algo más sobre ellos mismos, ya no son anónimos.

Las actividades iniciales (formación de equipos) enseñan consideración, tolerancia y empatía, forman la habilidad de una cooperación adecuada y de estar con otros. Los participantes mejoran sus habilidades interpersonales en el ámbito de la comunicación, la asertividad, la mediación y la resolución de conflictos. Los elementos de los juegos de toma de decisiones pueden constituir la oportunidad de desarrollar métodos para la toma de decisiones en grupo. Los ejercicios de formación de equipos realizados de manera interesante en la etapa inicial permiten a los participantes funcionar mejor en equipos durante el trabajo y comunicarse mejor⁵⁹.

En resumen – objetivos principales de la integración:

- conocer unos a otros por los participantes,
- mejorar de la comunicación interpersonal,
- aumentar de la confianza mutua,
- aumentar de la eficiencia del grupo en la toma de decisiones,
- fortalecer de los vínculos informales entre los miembros del equipo,
- habilitar de resolución de problemas,
- aumentar de la confianza entre los miembros del grupo,
- relajarse.

Mientras se lleva a cabo la integración del grupo, el formador debe:

- preocuparse de los comentarios de retroalimentación, atmósfera agradable,
- proporcionar comentarios de retroalimentación positivos durante los juegos.

También es el momento de recopilar información sobre las necesidades de los participantes, sus motivaciones y su nivel de compromiso. Ya en esta etapa, el formador notará un líder natural, personas resistentes y otras funciones de los miembros del grupo⁶⁰.

Ejemplos y muestras de creación de equipos:

1) Recordando nombres⁶¹

- *Ponemos sillas o nos sentamos en el círculo, para que todos vean a todos. El formador también participa en el ejercicio. Todo el mundo dice su nombre de forma secuencial. El formador comienza, se presenta y habla brevemente sobre su nombre (en qué forma le gusta que se le hable, si le gusta su nombre, menciona diminutivos y abreviaturas de su nombre).*
- *Luego el formador le pide a otro participante de formación que haga lo mismo. El aprendiz habla sobre su nombre y le pregunta a otro.*
- *El formador presta atención a no omitir a nadie.*
- *Durante las respuestas se pueden hacer preguntas.*

⁵⁹ Integracja klasy – po co i komu to potrzebne? [Class Integration – Who Needs It and What For?] <http://www.ppp.powiat-lubin.pl/publikacje/olesniewicz.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁶⁰ A. Andrzejczak: *Projektowanie i realizacja szkoleń [Training Design and Implementation]*, p. 211-212.

⁶¹ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

2) El formador instruye: *entra en la fila*⁶² :

- desde la persona con el tamaño de zapato más pequeño hasta el más grande,
- desde la persona con el pelo más corto hasta el más largo,
- desde la persona con la nariz más pequeña hasta la más grande,
- de la persona con más hermanos a la que tiene menos, etc.

3) ¿Qué grupo tiene más personas con la característica específica?⁶³

- ojos de un color diferente al del avellano,
- verifica quién tiene pecas en nuestro grupo,
- verifica quién tiene mascota en casa en nuestro grupo,
- verifica quién puede tocar algún instrumento en nuestro grupo.

4) Dos círculos⁶⁴

Los participantes se paran en dos círculos, uno dentro del otro. Se enfrentan uno al otro. El formador hace la pregunta a la cual las personas de dos círculos enfrentadas se responden entre sí. Después de responder la pregunta, el círculo externo se mueve por una persona a la izquierda y se hace la segunda pregunta:

- ¿Por qué has venido aquí?
- ¿Qué te interesa?
- ¿Cuál es tu mayor ventaja?
- ¿Qué nunca has hecho y qué te gustaría hacer?
- ¿Qué te gusta de las personas?
- ¿Tiene alguna característica distintiva?
- ¿Cuál es tu materia favorita en la escuela?
- ¿Qué lugares del mundo te gustaría ver?

5) Descripción del estado de ánimo con color⁶⁵ .

Nos sentamos en el círculo. Todo el mundo, a su vez, describe su estado de ánimo, comparándolo con algún color, por ejemplo. "Estoy de humor rosado, estoy rojo con puntos blancos, etc."

Realizamos el juego rápidamente, alentando a no preguntar por la razón de tal estado de ánimo, evitamos el análisis.

⁶² Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁶³ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁶⁴ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁶⁵ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

6) Hot chair⁶⁶

Nos sentamos en el círculo. El grupo indica el lugar, lo que se conoce como "hot chair". Un voluntario se sienta en la silla mientras que los otros participantes le hacen varias preguntas que le permiten conocerlo mejor. A veces, las preguntas pueden ser demasiado difíciles para una persona determinada. Puede ejercer el derecho al rechazo. Es importante que las respuestas sean honestas.

Para un proceso rápido de este ejercicio, podemos limitar el número de preguntas, por ejemplo, a cinco por cada persona.

7) Historia graciosa⁶⁷

Además de información básica sobre ellos, se les pide a los participantes que proporcionen historias divertidas o inusuales de su vida.

8) Dos verdades y una mentira⁶⁸

Cada participante habla de tres cosas que le preocupan, por ejemplo: Pasatiempo, lo que quiere hacer en cinco años, número de hijos. Otros participantes adivinan lo que es verdadero y lo que está hecho. El participante bajo consulta puede complementar las declaraciones verdaderas con un comentario adicional.

9) ¿Qué personaje de cuentos de hadas eres?⁶⁹

Los personajes de los cuentos de hadas están escritos en tarjetas. Todos los participantes obtienen una tarjeta cada uno. Lo mantienen en la frente para que no lo vean. Hacen preguntas a otras personas a las que la respuesta solo puede ser "sí" o "no". Deben adivinar de qué se trata.

10) Yo nunca⁷⁰

Los participantes se sientan en sillas en el círculo. Una persona sin silla se para en medio. Dice "nunca he ...", por ejemplo. "Nunca me he afeitado". Todas las personas (incluida la del círculo) que han hecho esto cambian de lugar. Una persona que no logra encontrar un lugar nuevo está en los círculos y también dice "nunca he ..."

11) M&Ms⁷¹

Una persona toma varios M&Ms. Las preguntas se corresponden con cada color. Una persona responde tantas preguntas de un grupo dado como M&Ms del color dado que ha seleccionado.

Amarillo:

- ¿Con qué sueñas?
- ¿Cuál es tu mayor ventaja?
- ¿Cuál es tu mayor desventaja?

⁶⁶ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁶⁷ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁶⁸ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁶⁹ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁷⁰ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁷¹ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

Negro:

- ¿Cuál fue el mejor día de tu vida?
- ¿Qué nunca has hecho y qué te gustaría hacer?
- ¿Cuál fue la palabra más bonita que has escuchado sobre ti?

Rojo:

- Si pudieras cambiar algo en tu vida, ¿cuál sería?
- ¿Qué te gustaría hacer en tu vida?
- ¿Qué te gusta de las personas?

Azul:

- ¿Tienes alguna característica distintiva?
- ¿Cuál debería ser tu amigo arquetípico?
- ¿Qué haces cuando alguien te pone nervioso?

Verde:

- ¿Qué aventura te gustaría experimentar?
- ¿Qué significa "amar" para ti?
- ¿Qué te gustaría llevar contigo a una isla desierta?

12) Torre de pajitas⁷²

Dos equipos obtienen 2-3 paquetes de popotes y un paquete de clips. Tienen 15 minutos para construir la torre más alta posible de ellos.

13) Jugar con las palabras⁷³

Una persona muestra una contraseña en la tarjeta. Otras personas deben adivinar cuál es la contraseña, es importante que no vean la contraseña.

14) Teléfono descompuesto⁷⁴

Dos equipos. El primero le da la contraseña al segundo. El segundo equipo se alinea en una fila una persona detrás de otra. La primera persona recibe la contraseña para mostrarla. Debe mostrarlo a la segunda persona. La segunda persona debe adivinar la contraseña y mostrarla a la tercera persona, etc. La última persona en la fila debe decir la contraseña. En este momento, el primer equipo observa cómo está el segundo equipo. El equipo que adivina más contraseñas correctamente gana

15) Chocolate⁷⁵

Accesorios (juguetes): tenedor, cuchillo, plato, chaqueta (o sweter) y otras prendas, por ejemplo, bufanda, gorro, guantes, dado, chocolate delicioso.

Todos pueden participar en este juego, también aquellos que harían todo por un pedazo de chocolate. Pusimos el plato en la silla o (preferiblemente) en la manta, un chocolate desempaquetado en él y luego en los cubiertos. En un lugar diferente, ponemos piezas de ropa a nuestra disposición. Cada participante lanza un dado y cuando lanza seis, se levanta de su lugar, se pone la ropa, por ejemplo. Guantes, en los que trata de abrir el dulce y cortarlo en trozos con tenedor y cuchillo. La persona afortunada tiene poco tiempo para

⁷² Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁷³ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁷⁴ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁷⁵ Este ejercicio se ha descrito en la página web: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

disfrutar, porque otra persona acaba de lanzar seis. Puede consumir su dulce, pero debe ponerse las mismas cosas que usa el competidor. Otros participantes intentan lanzar un número de suerte con esperanza en sus ojos. El juego continúa hasta que se come toda la barra de chocolate.

Cuando el grupo ya se ha conocido, en la pausa de formación se puede aplicar el siguiente ejercicio:

16) Escribir algo agradable⁷⁶

Los participantes obtienen tarjetas con los nombres de otros participantes. Escribimos varias cosas bonitas sobre una persona cuyo nombre hemos dibujado por sorteo. El formador recoge las tarjetas y las entrega a las personas cuyo nombre aparece en la tarjeta.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Braun-Gałkowska M.: *W tę samą stronę [In the Same Direction]*. Wydawnictwo Krupski i S-ka, Warszawa 1994.
2. Góralczyk P.: *Examples of games and plays, course for Leisure Time Animators*. https://www.animatorczasuwolnego.pl/nowe_pdf/L8/przyklady_gier/przyklady_gier.pdf?iframe=Verdad&width=1050&height=700 (Acceso: 30 Septiembre 2018).
3. *Jak żyć z ludźmi (umiejętności interpersonalne), program profilaktyczny dla młodzieży MEN [How to Live with People (Interpersonal Skills), Preventive Programme for Youth MEN]*.
4. Jakubowska B., Jakubowski J., Łypacewicz A., Rylke H. (ed.): *Ja i inni [Me and Others]*. WSiP, Warszawa 1987.
5. *Universidad Internacional de Valencia. Indicaciones para lograr la integración educativa en el aula ordinaria*. <https://www.universidadviu.es/indicaciones-para-lograr-la-integracion-educativa-en-el-aula-ordinaria/> (Acceso: 7 Febrero 2019).

4.1.6. ¿Qué roles puede realizar el formador durante la formación?

Durante las clases, el formador puede ingresar diferentes roles, de acuerdo con las necesidades de sus participantes / clientes. Vale la pena reconocerlos y hacerlos conscientes de la especificidad, así como la posibilidad de apoyo y ayuda que están detrás de ellos.

¿Qué conecta al formador, formador, mentor, facilitador, asesor de carrera?

Ciertamente se trata de apoyo y ayuda con el cumplimiento de los propósitos planteados por el cliente. Se diferencian en los métodos de trabajo, método de ejecución del proceso. Dependiendo del tipo de problema que tenga el cliente (falta de conocimiento y habilidades, necesidad de tomar una buena decisión sobre educación y carrera), necesitará otro apoyo. A menudo, durante las clases, las funciones mencionadas deben realizarse de acuerdo con las necesidades y expectativas de los participantes.

A continuación puede encontrar el tratamiento de roles particulares:

FORMADOR – Así es como llamamos a una persona que conduce la formación. Su función principal es la transferencia de conocimientos y el mejoramiento de las habilidades y conductas adecuadas del participante en la formación, desde profesionales típicos a "suaves" como la asertividad, la comunicación y las negociaciones. Es un experto en un área determinada y también debe tener un don de comunicación de conocimiento. Puede planificar adecuadamente la formación, supervisar su implementación, apoyar, inspirar

⁷⁶ Idem.

y motivar actividades en el proceso de adquisición de conocimientos o mejora de habilidades. El formador actualiza sus conocimientos y mejora los métodos de formación continuamente para maximizar los resultados de aprendizaje. Aplicaba juegos, puesta en escena, y simulaciones. Conduce la evaluación de la clase, recogiendo los comentarios de los participantes sobre su nivel de satisfacción con las clases. Planea e implementa:

- formación,
- cursos,
- practicar,
- conferencias,
- talleres,
- seminarios,
- seminarios web,
- conferencias⁷⁷.

COACH (FORMADOR) – es responsable del desarrollo personal de los clientes / empleados de una compañía determinada y los motiva a la mejora continua de las calificaciones profesionales. Se concentra en el descubrimiento y lanzamiento de potencial en su cliente, que se realiza con el método de plantear preguntas inspiradoras. El cliente, respondiéndolos, toma conciencia de sus propósitos, deseos, más acciones privadas y profesionales. El coach acompaña a su cliente en el proceso de cambios. Ayuda al cliente a analizar el problema desde una perspectiva diferente, para facilitar la búsqueda de una solución. Después de la identificación del objetivo, el coach ayuda con su realización. Se trata de encontrar métodos óptimos y soluciones necesarias. El coaching permite la definición de la meta, el plan de acciones posteriores, basado en la selección de una estrategia que se esfuerza por lograrlo. Aquí el apoyo motivacional es importante, con la aplicación de herramientas apropiadas⁷⁸. El coach puede trabajar con un cliente individual o realizar una formación grupal⁷⁹.

El formador tiene como objetivo la comunicación de conocimientos y la enseñanza de algunas habilidades, mientras que el coach no tiene que tener un conocimiento especializado, ya que su tarea es estimular e inspirar al cliente a buscar su objetivo y las soluciones para lograrlo, en función de su potencial.

MENTOR – este término proviene del nombre de un personaje de la mitología griega, que se ocupó de la educación y observó el desarrollo de su alumno. Ahora, el mentor es un individuo que tiene competencias muy altas: conocimiento profundo y experiencia profesional y desea transferirlo a otra persona que ingresa a la profesión, lo que permite una adaptación más rápida en un entorno nuevo y un logro de resultados más rápido⁸⁰. Es el maestro, experto que aconseja en referencia a resolver situaciones y problemas específicos dentro del alcance del desarrollo personal y la trayectoria profesional, gracias a los cuales el mentoreado comete menos errores y se desarrolla más rápidamente⁸¹.

⁷⁷ <http://www.11muz.pl/event/zawod-trener/>

⁷⁸ <https://poradnikpracownika.pl/-coach-kim-jest-i-jak-mozna-nim-zostac>

⁷⁹ <https://poradnikpracownika.pl/-coach-kim-jest-i-jak-mozna-nim-zostac>

⁸⁰ D. Clutterbuck, Clutterbuck D.: *Każdy potrzebuje mentora [Everybody Needs Mentor]*. Warszawa p. 36, 2002. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>

⁸¹ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>

En la literatura, se pueden encontrar los siguientes objetivos de mentoring:

- *identificación y análisis de las fortalezas y debilidades del alumno*
- *apoyo en los desafíos que está asumiendo el participante.*
- *descubrir y desarrollar el potencial del participante y su motivación interna.*
- *retroalimentación continua e implacable construyendo autoconciencia*
- *descubrir en el mentoreado la causalidad y el impacto en los demás.*
- *inducción de posibles trayectorias profesionales y análisis de oportunidades y amenazas.*
- *desarrollo de competencias personales y sociales*⁸².

Durante la formación, uno puede ingresar al rol de mentor, de acuerdo con el principio de la relación entre un maestro experto y una persona que busca apoyo, por lo tanto, la inspiración, el descubrimiento, la estimulación y el desarrollo del potencial del alumno se hacen posibles, lo cual es muy importante en la búsqueda posterior de la trayectoria profesional. El mentor comparte su conocimiento y experiencia, aconseja cómo proceder, acompaña en el logro de objetivos, generalmente en el desarrollo profesional, a menudo convirtiéndose en un modelo⁸³.

La tutoría puede ser una relación informal o puede implementarse en forma de programa aprobado⁸⁴ al contrario del coaching, es un proceso a largo plazo, cuyos resultados se retrasan⁸⁵.

FACILITADOR – es una persona que observa el proceso, apoya la cooperación e interviene, si es necesario. Permanece neutral e imparcial, y no presenta sus opiniones⁸⁶, y tampoco contribuye de forma sustancial.

En la literatura encontramos varias definiciones del facilitador: *Una persona que contribuye a la creación de estructuras y procesos en interacción, gracias a los cuales los grupos pueden funcionar de manera efectiva y tomar decisiones valiosas. Un asistente cuyo propósito es apoyar a otros que tienen logros especiales*⁸⁷.

El facilitador se llama el "*catalizador*" en la comunicación de grupo, o el *catalizador de buenas reacciones en el grupo*⁸⁸, así que su tarea es crear un equipo eficaz, capaz de actuar dentro del alcance de la resolución de problemas, desarrollando estrategias preventivas.

El facilitador modera el proceso de análisis de problemas, ayudando a los participantes a lograr propósitos. La observación y la respuesta rápida a los cambios que se producen, el ajuste flexible de los métodos a las necesidades del grupo, para que siga motivado

⁸² S. Karwala: *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej [The Mentoring Model at the Modern University]*. Nowy Sącz p. 29, 2007. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>

⁸³ E. Dębska: *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodu [Mentor, Coach, Facilitator – Three Roles of the Career Advisor]*. Edukacja Dorosłych 2010, nr 1, p. 78-79

⁸⁴ J. Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania [Methods of Organisation and Management]*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, 2007, p. 48-53 <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>

⁸⁵ Ewa Dębska, *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodu [Mentor, Coach, Facilitator – Three Roles of the Career Advisor]*, Edukacja Dorosłych 2010, nr 1, p. 78-79

⁸⁶ <https://www.governica.com/Facylitator>

⁸⁷ I. Bens: *Facilitating With Ease!: A Step-by-Step Guidebook with Customizable Worksheets on CD-ROM*, 2000, <https://www.governica.com/Facylitator>

⁸⁸ <http://facylitacja.com/kim-jest-facylitator/>

a acciones posteriores, son importantes. No se trata de dar soluciones listas, sino de que los participantes las descubran por su cuenta, gracias a los métodos propuestos por el facilitador⁸⁹.

El facilitador se llama asesor de procesos, no ofrece soluciones listas, pero asesora a su cliente en el ámbito de los métodos para alcanzar la solución de dificultades, según la capacidad de sí mismo y de su entorno⁹⁰.

Facilitador – también es el mediador, facilita el proceso de comunicación entre las partes, especifica los argumentos para permitir el desarrollo de una solución común, previniendo simultáneamente malentendidos y conflictos⁹¹.

El facilitador es también llamado el *agente de cambio*, ya que apoya a la organización en transformaciones y reorganizaciones, lleva a cabo sesiones dirigidas al desarrollo de soluciones óptimas dentro de este alcance⁹².

Los facilitadores de formación realizan tareas dentro del ámbito de la educación de adultos. A diferencia del trabajo del formador, quien es un experto, tiene a su disposición un amplio conocimiento en el área dada, el facilitador modera el proceso de enseñanza, es una guía e inspirador en esta área. Se concentra en el establecimiento del conocimiento de los participantes, alentándolos a discutir y analizar el material aprendido⁹³.

ASESOR PROFESIONAL – Es un especialista que proporciona asesoramiento e información individual en contacto directo con el cliente y de forma remota, así como en la conducción de clases en grupo. Proporciona ayuda especializada dentro de los ámbitos de:

- *conocer el mundo de las profesiones,*
- *reconocer los propios intereses y predisposiciones propias,*
- *selección de profesión, dirección educativa,*
- *planificación del camino educativo,*
- *definición de las áreas de desarrollo profesional o recalificación, inicio o cambio de trabajo,*
- *método de reconocimiento de calificación,*
- *selección de métodos de movimiento activo en el mercado laboral.*

Es compatible con el proceso de aprendizaje a lo largo de la vida del individuo y la adaptación a las condiciones y el entorno en constante cambio.

Un grupo muy amplio de beneficiarios utiliza la ayuda del asesor de carrera: niños en edad preescolar y primaria, jóvenes en edad escolar, estudiantes, padres y tutores, adultos en el mercado laboral: desempleados, personas que buscan trabajo, inactivos y profesionales que trabajan, así como Personas en edad de trabajar y personas mayores⁹⁴.

⁸⁹ <http://facylitacja.com/kim-jest-facylitator/>

⁹⁰ <http://www.akademiafacylitacji.pl/zawartosc/kim-jest-facylitator>

⁹¹ <https://www.governica.com/Facylitator>

⁹² <http://www.akademiafacylitacji.pl/zawartosc/kim-jest-facylitator>

⁹³ <https://www.governica.com/Facylitator>

⁹⁴ Job description for Career Advisor, in the project: Development, supplementation and update of information on professions and its dissemination with use of modern communication tools – INFODORADCA+, p. 4.

Además de realizar reuniones individuales y sesiones grupales, el asesor, por ejemplo, Desarrolla el diagnóstico del potencial profesional y las necesidades de formación de los adultos, en el contexto de la actividad de su formador⁹⁵.

El rol del asesor consiste en acompañar al cliente en las opciones educativas y profesionales, proporcionarle la información requerida, acordar con el cliente las diversas posibilidades y planificar los próximos pasos, esforzándose por lograr los propósitos asumidos.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Bennewicz M.: *Coaching i mentoring w praktyce [Coaching and Mentoring in Practice]*. G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011.
2. Clutterbuck D.: *Każdy potrzebuje mentora [Everybody Needs Mentor]*. Warszawa 2002.
3. Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania [Methods of Organisation and Management]*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
4. Gniazdowski P., Pieciul K.: *Coaching kariery [Career Coaching]*. [in:] Smółka P. (ed.): *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów [Coaching. Inspirations from the Perspective of Science, Practice and Clients]*. Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2009.
5. Hargrove R.: *Mistrzowski coaching [Master Coaching]*. Transl. I. Podsiadło. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Kargulowa A.: *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradoznawczego dyskursu. Podręcznik akademicki [About the Theory and Practice of Guidance. Variants of the Guidance-Related Discourse. Academic Handbook]*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
7. Karwala S.: *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej [The Mentoring Model at the Modern University]*. Nowy Sącz 2007.
8. Kopaliński W.: *Słownik mitów i tradycji kultury [Glossary of Myths and Traditions of Culture]*. Rytm, Warszawa 2000.
9. Luecke R.: *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki [Coaching and Mentoring. How to Develop the Biggest Talents and Achieve Better Results]*. Transl. K. Dryńska. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2004.
10. Mamaqí, Xhevrie & Miguel, Jesús A. (2011). *El perfil profesional de los formadores de formación continua en España*. RELIEVE, v. 17, n. 1, art. 2, p. 1-32
http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1_2.htm
11. Mann T., Marszewska J.: *Facylitacja – wiedza, umiejętności, sztuka czy magia [Facilitation – Knowledge, Skills, Art or Magic]*. Wydawnictwo: RP 2018.
12. Parsloe E., Wray M.: *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się [Trainer and Mentor, Participation of Coaching and Mentoring in the Learning Process Improvement]*. ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
13. Parsloe E., Wray M.: *Trener i mentor [Trainer and Mentor]*. Transl. W. Biliński. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
14. Pyżalski J.: *Mentoring jako specyficzna relacja wspierająca rozwój [Mentoring as a Specific Relation Supporting Development]*. [in:] Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Rapus-Pavel J. (ed.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

⁹⁵ Job description for Career Advisor, in the project: Development, supplementation and update of information on professions and its dissemination with use of modern communication tools – INFODORADCA+, p. 11.

4.1.7. ¿Qué roles puede realizar el alumno en el grupo?

Tabla 1. Diferenciación de roles desempeñados en el equipo y su asignación a grupos principales

No.	Principales grupos de roles realizados en el equipo	Rol desempeñado en el equipo
1	Personas orientadas hacia el desarrollo de tareas	Locomotivo
		Ejecutor
		Perfeccionista
2	Personas orientadas hacia personas	Coordinador
		Liaison
		Espíritu de equipo
3	Personas intelectuales	Especialista
		Pensador
		Crítico de valor

Fuente: de desarrollo propio basado en <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html>

Tres grupos de roles principales desarrollados en el equipo:⁹⁶

- **personas orientadas hacia el desarrollo de tareas** (locomotor, ejecutor, perfeccionista) – Generalmente se describen con una intensa actividad y motivación para completar una tarea, pueden motivar a otros y también se preocupan por la calidad del trabajo realizado;
- **personas orientadas hacia personas** (coordinador, liaison, espíritu de equipo) – para ellos, los contactos interpersonales son los más importantes, son capaces de dividir las tareas y los deberes entre el equipo, negocian los principios de trabajo, pero también mantienen el buen humor durante el trabajo;
- **personas intelectuales** (especialista, pensador, crítico de valor) – personas para quienes siguiendo argumentos lógicos, el conocimiento especializado es muy importante y natural, que son capaces de criticar e indicar nuevas direcciones de actividades.

Los tres grupos anteriores se dividen en 9 comportamientos separados, de los cuales resultan los roles de equipo:

1. Pensador

Muy creativo, busca constantemente nuevas soluciones. Suele animar a los demás con su entusiasmo, muestra con entusiasmo su iniciativa. Sin embargo, puede tener una inclinación a dominar a los demás y tomar las críticas no demasiado bien. A veces, las ideas del pensador están lejos de la realidad. Demasiados pensadores en un grupo pueden ser poco productivos. Si queremos mejorar e inspirar al grupo, preferiblemente deberíamos poner al pensador en él.

2. Liaison

Una persona descrita con habilidades interpersonales perfectas en relación con la comunicación intragrupal y su presentación en el exterior. Por lo general, es un optimista cuya fuerza es la habilidad de negociación. Su debilidad es a menudo constituida por destello en la sartén y no hay críticas sanas.

3. Coordinador

Una persona que es capaz de manejar y usar bien los recursos humanos. Pone en orden los objetivos del equipo y sabe cómo priorizarlos. La fuerza del coordinador es la

⁹⁶ <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html>

habilidad de escuchar comentarios y propuestas de otros. Utiliza la información recopilada principalmente para motivar a otros. Desafortunadamente, a veces puede ser visto como el manipulador.

4. Locomotivo

Se tira del equipo para lograr el objetivo. Le gustan los obstáculos, no les teme, la presión del tiempo solo la estimula. La locomotora toma su fuerza de superar las dificultades, así como le gusta estar donde está la acción. Por lo general, tiene una gran necesidad de lograr buenos resultados, es ambicioso. Desafortunadamente, a veces es irritante para los demás, porque es impaciente y, a menudo, actúa impulsivamente.

5. Crítico de valor (Evaluador)

Este es un miembro del equipo muy perspicaz y distante. Analiza las propuestas de otros miembros del equipo con grandes críticas. Es simplemente cauteloso, su fuerza es la provisión de soluciones que deben discutirse, lo que a menudo resulta en la búsqueda de una nueva solución mejor. Sin embargo, puede parecer que no está comprometido en la tarea o proyecto de grupo.

6. Espíritu de equipo

Es una persona gracias a la cual generalmente hay un buen ambiente en el equipo. Es un miembro del equipo de amortiguación increíblemente necesario. Siempre muy amable y leal a su grupo. Sin embargo, a menudo tiene problemas para tomar decisiones específicas y puede ser influenciado por otros miembros del grupo.

7. Ejecutor (implementador)

Decididamente la organización especialista. Para actuar bien y eficientemente, necesita las pautas e ideas de otras personas. Sin embargo, esta es su fuerza, porque nadie ejecuta la idea mejor que ella. También es muy práctico y operativo. Desafortunadamente, a veces le resulta difícil adaptarse a una nueva situación y aceptar cambios. El ejecutor rara vez cambia sus puntos de vista. No es un tipo de jefe y guía.

8. Perfeccionista

Muy escrupuloso e increíblemente puntual miembro del equipo. Siempre sigue los procedimientos, se preocupa por cada detalle de la tarea y puede moverse entre los principios establecidos. El perfeccionista se esfuerza por lograr un resultado específico, pero a veces tiene un problema con la división del trabajo. Se molesta demasiado por los detalles y divide innecesariamente los pelos.

9. Especialista

Una persona que tiene el mayor conocimiento del equipo y, a menudo, es un profesional en acción. Está constantemente activo en el desempeño de la tarea, no tiene problemas con mostrar iniciativa, porque es muy independiente. A veces se ocupa de las tareas más que los otros miembros del equipo, y también resulta difícil ver el problema desde una perspectiva más amplia.

Los roles de equipo son los que se evalúan con mayor precisión en el desempeño de tareas, ejercicios o proyectos.

Los roles pueden ser identificados llenando el cuestionario en el sitio web:

www.qwsi.pl/asp/pliki/aktualnosci/rola_w_zespole-_cwiczenie.doc

El conocimiento de los roles desempeñados por los participantes es muy útil en el desempeño de la tarea y durante las etapas de trabajo grupal que se superponen.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Belbin M.: *Twoja rola w zespole [Your Role in a Team]*. GWP, Gdańsk 2002.
2. Belbin R.M.: *Management team: why they succeed or fail*. Heimann, London 1981.
3. Kerzner H.: *Zarządzanie projektami, studium przypadków [Project Management, Case Studies]*. Helion, Gliwice 2005.
4. OBS Business School. *¿Qué roles existen en tu equipo de trabajo?* <https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/factor-humano/que-roles-existen-en-tu-equipo-de-trabajo> (Acceso: 7 Febrero 2018)
5. Questionnaire "Roles Performed in a Team": www.qwsi.pl/asp/pliki/aktualnosci/rola_w_zespole_cwiczenie.doc (Acceso: 20 Septiembre 2018).
6. Makowski M.: *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej [Staff Management. Instruments of HR Policy]*. Poltex, Warszawa 2001.
7. *Team Roles According to Belbin, i.e. why the specialist needs the liaison and locomotive?* <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html> (Acceso: 20 Septiembre 2018).
8. Universidad de Alicante. *Los 9 Roles de un equipo de trabajo*. <https://www.doeua.es/los-9-roles-de-un-equipo-de-trabajo-programas-de-master-y-experto-de-la-universidad-de-alicante-el-club-de-las-buenas-decisiones/> (Acceso: 7 Febrero 2019).

4.1.8. ¿Qué fases se pueden distinguir en el proceso en grupo?

La propuesta de B.W. Tuckman y M.A.C. Jensen constituyen la división más famosa de la vida grupal en varias fases:

1. Fase de orientación y dependencias (fase de formación, cognición mutua).
2. Fase de conflicto y revuelta (confrontaciones y conflictos, diferenciación de opiniones, puntos de vista).
3. Fase de cohesión y cooperación (etapa de trabajo constructivo, establecimiento de órdenes).
4. Fase de actividad deliberada y consciente (acciones, integración más profunda).
5. Fase de levantamiento.

Tabla 1. Descripción general de las fases particulares del grupo distinguidas por B.W. Tuckman y M.A.C. Jensen

No.	Nombre de fase	¿Qué pasa en cada fase?	¿Cómo trabajar con el grupo en cada fase?
1	Fase de orientación y dependencias	<ul style="list-style-type: none">– desarrollo de reglas y definiciones conjuntas de objetivos;– el grupo acepta al formador como el líder y recurre a sus propuestas.	<ul style="list-style-type: none">– construir el sentido de seguridad y comunidad;– fase pasiva si se trata de la actividad de los participantes.
2	Fase de conflicto y revuelta	<ul style="list-style-type: none">– insatisfacción con una situación de formación atípica;– frustración o incluso emociones negativas hacia el formador;– surgen nuevos líderes del proceso formativo.	<ul style="list-style-type: none">– plantean tareas claramente definidas;– motivar más fuertemente al trabajo;– no tengas miedo de los nuevos líderes;– aprovechar su potencial para trabajar en grupo.
3	Fase de cohesión y cooperación	<ul style="list-style-type: none">– se desarrolla el sentido de comunidad;– el grupo se ocupa de tareas más difíciles;– el grupo divide las tareas y los deberes por sí mismo (nos	<ul style="list-style-type: none">– elaborar nuevas habilidades;– obtener nuevo conocimiento.

No.	Nombre de fase	¿Qué pasa en cada fase?	¿Cómo trabajar con el grupo en cada fase?
		conocemos); – nuevos líderes son aceptados; – el formador ha sido aceptado.	
4	Fase de actividad deliberada y consciente	– alta cohesión de grupo y flexibilidad de funcionamiento; – el grupo se vuelve independiente	– enfatizar labores de triunfo y delegación, concienciar a los participantes acerca de los beneficios logrados; – ayudar con la transferencia de las habilidades adquiridas a las situaciones del día a día.

Fuente: desarrollo propio.

Después de crear la división de arriba, Tuckman añadió una fase más:

- **Levantamiento / suspensión**, Cuando ocurre una muerte natural del grupo, los participantes dejan de trabajar unos con otros. La cuarta etapa de la actividad consciente, correctamente procesada, dará lugar a la implementación de ideas desarrolladas en entornos nuevos a los que los alumnos volverán. Por lo tanto, esta es la etapa por la cual el formador debe esforzarse durante las clases.

No todas las fases estarán presentes. Depende de, por ejemplo, del nivel de motivación, el conocimiento de los participantes o de la duración de los talleres. No obstante, se debería destacar que hay varias fases de grupo que permiten seguir el proceso de forma flexible y seleccionar los métodos de enseñanza apropiados.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Belbin M.: *Nie tylko zespół [Not Only the Team]*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
2. *Team building stages*: https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy_tworzenia_zespo%C5%82u
3. Greenberg J., Baron R.A.: *Behaviour in Organizations*. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008.
4. Kossowska M., Sołtysińska I.: *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji [Staff Training and the Organisation Development]*. Wolters Kluwer Polska 2002.
5. Kozak A.: *Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców [The Group Process. The Guide for Trainers, Teachers and Lecturers]*. Onepress 2014.
6. Pérez, Alejandro. *Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman*. <http://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman> (Acceso: 7 Febrero 2019).

4.1.9. ¿Qué situaciones difíciles pueden ocurrir durante la formación y cómo resolverlos?

Las dificultades que pueden ocurrir durante la formación se pueden dividir en tres grupos:

- 1) dificultades resultantes de errores en la preparación;
- 2) dificultades que ocurren durante la formación;
- 3) dificultades provocadas por los participantes.

Grupo 1. Dificultades resultantes de errores en la preparación están relacionados con, por ejemplo:

1. **No ajuste del currículum de formación a las necesidades y especificidad del grupo.**
Como formador, puede encontrar una situación en la que los participantes digan "esto no nos va a ser útil".

¿Cómo responder?

Trate de hacerles a los participantes una pregunta simple: ¿Cómo el contenido presentado ahora puede ser útil para usted en el futuro? Aplicará el método de revisión de perspectiva y tal vez los participantes encuentren un área que sea atractiva e interesante para ellos.

Por supuesto, también vale la pena modificar el currículum de la clase, de acuerdo con las sugerencias de los participantes, y cambiarlo con el uso del contenido que responda a las necesidades de los alumnos. Obviamente si eres capaz de hacer esto.

2. Complejidad – demasiado difícil o tareas y contenido demasiado simple

Esta dificultad puede resultar en la falta o pérdida del interés del grupo.

¿Cómo responder?

Se recomienda involucrar a los participantes mediante la introducción de ejercicios prácticos (activadores). Además, puede usar premios, desarrollar la clasificación de los alumnos. Tal vez valga la pena reformular los objetivos de formación en este momento, por lo que siempre debe tener un plan B de sus clases.

3. Contenido demasiado extenso, demasiadas/escasas tareas

Resultado: no hay tiempo para la ejecución de toda la formación o la finalización temprana de la formación.

¿Cómo responder?

Debe tenerse en cuenta que el formador no puede prever con un 100% de certeza cómo funcionará el grupo cuando implemente el material propuesto. En primer lugar, al ejecutar la formación, uno debe concentrarse en los objetivos. Si durante las clases parece que no tienes suficiente tiempo, piensa en el contenido, ejercicios a los que puedes renunciar. Mantenga lo que los participantes deben aprender de acuerdo a los propósitos. Puede determinar el tiempo para cada ejercicio en 2 versiones (mínimo y máximo).

Grupo 2. Dificultades que ocurren durante la formación:

1. Un participante del grupo que ocupa un alto rango en el grupo da una respuesta incorrecta a la pregunta del alumno

¿Cómo responder?

Corregir la respuesta del participante de manera que no se le deje en evidencia. Puede repetir la pregunta y direccionarla al grupo, por ejemplo, "Adam dijo que... ¿Qué pensáis de esta idea?". En esta situación, permaneces neutro y evitas crítica directa.

2. El formador no entiende la afirmación del alumno

¿Cómo responder?

Puedes preguntar al alumno por una reformulación de su respuesta. Como formador, puedes parafrasear una parte incomprensible de su respuesta desde la posición del "Yo", por ejemplo: "Por lo que has dicho, yo he entendido que ... Sin embargo, no me queda claro a qué se refería exactamente cuando dijo eso ..." O bien, puede buscar el apoyo del grupo: "¿Todos han entendido la declaración de Eva? No estoy seguro de si te entendí bien, ¿alguien me puede ayudar?"

3. Los alumnos no responden a la pregunta planteada

¿Cómo responder?

Tal vez la pregunta que planteaste es incomprensible o demasiado difícil para los alumnos. Puedes preguntar: ¿Cuáles son las razones por las que no responde mi pregunta? Si los participantes consideran que la pregunta es demasiado difícil y temen la

humillación, puede alentarlos a que respondan diciendo: "Inténtelo, no hay respuestas incorrectas, este problema es difícil, llegaremos a la conclusión juntos". También puede repartir tarjetas pequeñas y permitir una declaración por escrito. O bien puede reformular su pregunta. Otra razón para la falta de respuesta puede ser un signo de un problema diferente (cansancio, miedo a revelar relaciones en el grupo, una persona no deseada está en la habitación). Luego puede anunciar un descanso, introducir un rompehielos o, como se propuso anteriormente, reformular la pregunta, o permitir las declaraciones anónimas de los participantes del grupo.

4. ***El formador es incapaz de responder a la pregunta del alumno***

¿Cómo responder?

Este problema perjudica la credibilidad del formador. La solución más simple es admitir la falta de conocimiento y prometer revisar las respuestas para la próxima clase. Puedes también direccionar habilmente la pregunta hacia el grupo: ¿Qué pensáis? Recuerda, no tengas miedo de admitir errores, normalmente los alumnos aprecian personas que hacen errores de vez en cuando ya que les resulta familiar y por tanto más cercano.

Parte 3. Dificultades provocadas por los participantes

La mayoría de las situaciones difíciles se pueden dividir en varios tipos de personas que las causan. Al generar ideas para trabajar con participantes "difíciles", siempre trate de entender de dónde viene un comportamiento específico e invierta algo de tiempo en una conversación individual. No evalúa, no coloque etiquetas y no saque conclusiones precipitadas.

1. ***Alumno silencioso o vergonzoso***

Este tipo de alumno es un observador. Normalmente se sienta en primera fila o se esconde al fondo.

¿Qué puedes hacer para activar a semejante alumno?

Puedes:

- proponer trabajo en grupos reducidos;
- enseñar un interés y apoyo hacia este alumno;
- hablar con él durante la pausa;
- aceptar su silencio;
- facilitarle el desarrollo de conocimiento a través de afirmaciones escritas o preparación de proyecto;
- posiblemente incluirle en el grupo de trabajo a través de preguntas planteadas directamente hacia él o preguntarle por sus comentarios.

2. ***Alumno hablador y dominante***

Comportamiento de semejante alumno se traduce a bloquear las voces de las demás personas.

¿Qué puedes hacer?

Puedes:

- limitar el tiempo de su intervención (acuerde esto con el grupo);
- ordenar tareas adicionales durante la discusión, por ejemplo, nombrarlo para escribir las declaraciones de los participantes en la pizarra / rotafolio;
- dividir al participante en varios grupos y asigne una persona habladora y dominante a un grupo donde haya más personas;

- aplicar el método de "tokens de conversación", es decir, distribuya a cada participante 2 tokens y limite sus declaraciones a 2 tokens por pregunta o en el momento específico;
- evitar el contacto visual.

3. Alumno que constantemente hace preguntas

Demasiadas preguntas del alumno pueden ser consecuencia de sus necesidades de adquisición de conocimiento o para ser el centro de atención de todos.

¿Qué puedes hacer?

Puedes:

- responder sus preguntas de forma segura sin entrar en debates;
- en el caso de las preguntas difíciles, puedes direccionarlas al grupo, especialmente si no conoces la respuesta;
- si el grupo tampoco lo sabe, debe ser admitido y la respuesta debe buscarse para la próxima reunión o durante la pausa;
- nunca ignorar a tal participante;
- tratar de hacerle preguntas;
- organizar la "cesta de preguntas": los participantes lanzarán sus preguntas en lugar de responderlas a la vez, pero debe responderlas en la parte posterior de las clases.

4. Alumno aburrido o desganado

Semejante persona puede enseñar su reticencia o aburrimiento por ejemplo, llegando tarde a las clases, su renuencia a hablar, su no participación en los ejercicios, sentado y haciendo una impresión de estar aburrido.

¿Qué puedes hacer?

Puedes:

- aumentar la autonomía del grupo (iniciar más tareas que conferencias);
- diferenciar los métodos de enseñanza;
- asignar tareas individuales;
- hablar en privado para conocer las necesidades, expectativas e intereses de tal participante;
- alentar a hablar sobre temas interesantes para este participante.

5. Alumno omnisciente

El alumno que sabe todo y necesariamente desea compartirlo con los demás miembros del grupo.

¿Qué puedes hacer?

Puedes:

- cuestionar las teorías y declaraciones de esta persona;
- no entrar en discusión y llevar a la confrontación (se encenderá un fusible innecesario);
- solicitar una presentación independiente del tema específico;
- involucrarlo en ayuda.

6. Payaso del grupo

Esta es la llamada estrella de grupo, es decir, una persona que atrae la atención de todos, a menudo desviando la atención del tema con sus comentarios, bromas.

¿Qué puedes hacer?

Puedes:

- si este "payaso" no va más allá del estándar, es decir, no molesta, puede ignorarlo o agregar bromas al curso normal de la clase;
- asigne a esta persona a un grupo con participantes resistentes a las bromas, no dispuesto a desempeñar el papel de audiencia;
- hablar en privado.

7. El favorito del formador

Una persona que está de acuerdo con todo lo que el formador dice, busca su aprobación. Semejante alumno bloquea su propio proceso de aprendizaje y el de otros, porque causa molestia y simpatía.

¿Qué puedes hacer?

Puedes:

- ignorar una persona específica o animarle a contactar otros;
- involucrar una persona determinada en tareas comunes;
- hablar con esta persona en privado y prestar atención al comportamiento incómodo.

8. Partidista

Semejante persona no causa ningún conflicto ni dificultades durante las clases, pero expresa comentarios y opiniones críticas durante las pausas. Es difícil indicar tal participante a la vez. Su comportamiento daña la moral del grupo y crea un mal ambiente alrededor de las clases.

¿Qué puedes hacer?

Puedes:

- hablar en los descansos y en las clases, pedir a los participantes que expresen sus opiniones sobre el método de conducción, el contenido, el ritmo, las ayudas didácticas;
- repartir las tarjetas al final de las clases, preguntar si todo está bien;
- esto creará un vínculo con el grupo y permitirá el cambio en el currículum.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. FEDEA. *El aprendizaje permanente de los adultos en España: retos para el futuro*. <https://www.fedea.net/nsaw/descargas/NSAW02es.pdf> (Acceso: 7 Febrero 2019).
2. Fortuna P., Urban M.: *Metafory i analogie w szkoleniach [Metaphors and Analogies in Training]*. GWP 2014.
3. Łagan A., Gontarz J.: *Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]*. O.PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (Acceso: 20 Septiembre 2018)
4. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*. GWP 2015.
5. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera [Training Methods or the Trainer's Must-Have]*. GWP 2015.
6. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową [Work with the Training Group]*. GWP 2016.
7. Urban M.: *Niekonwencjonalne metody szkolenia [Unconventional Training Methods]*. GWP 2015.
8. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera [Trainer's Handbook]*. Wydawnictwo Moderator 2004.
9. *Collective work: Trenerskie ICT. Podręcznik dla prowadzących szkolenia [Trainer's ICT. Handbook for Trainers of Adult Training]*. "E-process in e-learning" project. https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/trenerskie_ict_podrecznik.pdf
10. Krueger, R. A. & Casey, M. A.: *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2000.
11. Ilyinska L.: *English for Science and Technology: Course design, Text Analysis, Research Writing*. RTU Publishing House 2004.

4.1.10. ¿Cómo comunicarse efectivamente con los alumnos?

Comunicación significa comunicación entre personas: la habilidad que adquirimos en el curso de la socialización, la formamos y mejoramos. La comunicación constituye el proceso de creación, transformación e intercambio de información entre individuos y / o grupos.

Medios de comunicación:

- información,
- expresión de las emociones,
- estimulación de la imaginación,
- influenciar (interacción entre individuos)
- cumplir con los requisitos sociales⁹⁷.

Porcentaje de comunicación interpersonal⁹⁸:

- palabras – 7%,
- entonación – 28%,
- gestos – 65%.

Típos de comunicación

Podemos aplicar la división más simple en comunicación verbal y no verbal.

1) **Comunicación verbal:** mensajes comunicados verbalmente, donde los siguientes factores son importantes:

- modulación de acento y voz, énfasis apropiado de la importancia de la palabra en el orden hablado;
- fluidez en el habla: afecta la recepción del mensaje;
- contenido de las afirmaciones: se refiere al rango de vocabulario, el ajuste adecuado a un interlocutor⁹⁹.

2) **La comunicación no verbal** (a través de gestos, expresiones faciales, estados emocionales, actitudes, apariencia externa, participación en la conversación, comportamiento espacial) muestra nuestras emociones, actitudes, acercamiento y debe corresponder con la comunicación verbal, especialmente cuando realizamos función del formador.

Tenemos cuatro zonas espaciales:

- **Zona íntima (privada)** – hasta 45 cm.
- **Zona personal** – de 45 a 120 cm.
- **Zona social** – de 120 a 350 cm.
- **Zona pública** – por encima de 3,5 m.¹⁰⁰

Mientras llevamos a cabo la formación, generalmente "nos quedamos" en la zona social o personal.

⁹⁷ Brzezińska E.: *Komunikacja społeczna. Skrypt dla studentów [Social Communication. Academic Book]*. Łódź 1997, p. 8-10.

⁹⁸ https://www.bryk.pl/wypracowania/pozostale/pedagogika/15375-komunikacja-interpersonalna.html#utm_Fuente=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=other (Acceso: 30 Septiembre 2018).

⁹⁹ E. Bożek: *Komunikacja interpersonalna [Interpersonal Communication]*, <http://wiecjestem.us.edu.pl/komunikacja-interpersonalna> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁰⁰ <http://poradniknegocjatora.pl/proksemika/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

Funciones de gestos y expresiones faciales:

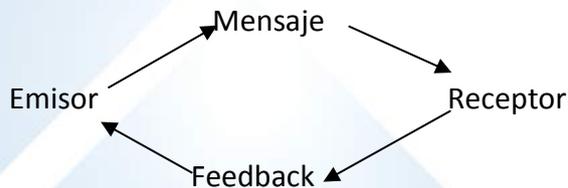
Típos de comunicación

1) Comunicación unidireccional

Emisor → Mensaje → Receptor

El proceso de transferir información solo de una manera, sin retroalimentación, por ejemplo, orden, instrucción.

2) Comunicación bidireccional



La comunicación va en dos direcciones entre el remitente y el destinatario. La retroalimentación, es decir, la respuesta, la reacción al mensaje del remitente, es importante.

En el caso de la formación, la **comunicación bidireccional** es la más eficiente.

Una parte introductoria, una conferencia, se basa en la **comunicación unidireccional**.

Estilos básicos de comunicación

Uno de los temores conocidos dentro del alcance de los estilos de comunicación es la división en cuatro estilos básicos de comportamientos o modelos en comunicación por E. Bonneau:

- 1) analista,
- 2) consejero,
- 3) amigo,
- 4) líder.

Estilo de analista: caracterizado por un enfoque fresco y distante para los alumnos, una persona así no quiere ser el alma de la empresa, enfatiza la lógica, es prudente y precisa. Limita la expresión y el contacto visual.

Estilo de asesor – destacado por su apertura y su disponibilidad para ayudar y apoyar a los alumnos. El formador se refiere a sus ejemplos. Forma buenas relaciones con los participantes e intenta mantenerlos.

Estilo de amigo – se refiere a las personas que establecen nuevos contactos y están abiertas para los demás. Les gusta cooperar y son flexibles, pero su excesiva cordialidad quizás puedan constituir una amenaza.

Estilo de líder – preferido por personas seguras de sí mismas y decisivas, orientadas hacia el logro de objetivos específicos, les gusta convencer a otros sobre sus puntos, hablar con confianza y libertad. A veces pueden tomar decisiones demasiado rápido y quieren implementarlas¹⁰¹.

¹⁰¹ E. Bonneau: *Sztuka konwersacji, czyli jak przerwać niezręczną ciszę [The Art of Conversation, or How to Break the Awkward Silence]*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Warszawa 2009. <http://portaldlasekretarek.pl/artykuly/jak-komunikowac-sie-z-innymi> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

Escucha activa

Escuchar es importante tanto en la labor del formador como en el proceso comunicación.

Los siguientes **métodos** son aplicados en la **escucha activa**:¹⁰²

- 1) **Reflexión** – significa comunicar que entendemos al alumno, sentimos sus emociones y tratamos de adaptarnos a ello. Se produce a través de un tono de voz, expresiones faciales, volumen y modulación de la declaración de uno.

Entiendo que estás molesto con esta situación...

Concluyo de tu sonrisa que la conversación fue muy bien...

- 2) **Parfrasear** – repetición de lo que dijo un interlocutor pero en diferentes palabras, manteniendo el sentido.

Paráfrasis puede comenzar a partir de la siguiente declaración:

De lo que escuché, puedo concluir que...

Entiendo que es su decisión final sobre este asunto...

- 3) **Precisar / especificar** – Se aplica para obtener información más detallada sobre el tema dado.

Por favor dime algo más...

- 4) **Resumen** – Significa el establecimiento de los hilos de conversación más importantes.

Por lo que he oído, el problema se refiere...

- 5) **Hacer preguntas** – Esta acción tiene como objetivo la adquisición de información adicional que sea interesante para su uso. Queremos conocer la opinión de alguien, establecer su posición.

Tabla 1. Habla: buen y mal comportamiento

Comportamientos recomendados	Comportamientos equivocados
<p>Presentarse antes de comenzar a hablar.</p> <p>Mirar a todos en sus ojos.</p> <p>Hablar despacio y claro.</p> <p>Usar alguna comparación.</p> <p>Consultar ejemplos de su vida.</p> <p>Hablar por ti mismo.</p> <p>Repetir las tareas más importantes.</p> <p>Contar un chiste.</p> <p>Preguntar a uno de los alumnos su opinión.</p> <p>Pedir a la gente que levante sus brazos en algún asunto.</p> <p>Decir "sí" tantas veces como sea posible.</p> <p>Pararse firmemente en ambas piernas, dejar las manos libres para gesticular.</p> <p>Sonreír a veces.</p> <p>Colocarse en la posición de "hoja de higo" (con las manos sobre la mosca).</p> <p>Colocar las manos en la espalda y pasea.</p> <p>Colocar los brazos sobre el pecho.</p>	<p>Mirar solo al techo.</p> <p>De vez en cuando terminar las oraciones con frases como "¿Verdad?" ¿o sí?".</p> <p>Intentar amenazar a tu audiencia.</p> <p>Educar y predicar.</p> <p>Leer de la tarjeta sin prestar atención a tu audiencia.</p> <p>Hablar en silencio.</p> <p>Hacer largos descansos.</p>

Fuente: <https://slideplayer.pl/slide/87867/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁰² <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-techniki-aktywnego-sluchania-wskazowki-i-przyklady> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¿Cómo reducir el estrés antes de hacer una presentación?

- 1) Prepararse bien.
- 2) Obtener cierta distancia hacia la formación.
- 3) Personas importantes en la sala: no pensar en su presencia, no mirarlas.
- 4) Miedo a hacer el ridículo: "ríete de ti mismo, para que otros no se rían de ti".
- 5) Si no hay material: "reservas" – algo que puede, pero no tiene que considerar en su desempeño.
- 6) Los oyentes no conocen tus miedos, si no los muestran, no los conocerán¹⁰³.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctorii R.F.: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się [Interpersonal Relations. The Communication Process]*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006.
2. Augustynek A.: *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę [Psychology. How the Snail Ascended]*. Diffin Warszawa 2008.
3. Bonneau E.: *Sztuka konwersacji, czyli jak przerwać niezręczną ciszę [The Art of Conversation, or How to Break the Awkward Silence]*. Wydawnictwo RM, Warszawa 2009.
4. Harwas-Napierała B.: *Komunikacja interpersonalna w rodzinie [Interpersonal Communication in Family]*. Uniwersytet AM, Poznań 2008.
5. Knapp M.L., Hall J.A.: *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich [Non-Verbal Communication in Human Interactions]*. Wrocław, Wydawnictwo Astrum, 2000.
6. Koć-Seniuch G.: *O kompetencji komunikacyjnej nauczyciela [About the Communication Competence of the Teacher]*. „Ruch Pedagogiczny” 1994, issue 1/2.
7. Nęcki Z.: *Komunikacja międzyludzka [Interpersonal Communication]*. Kraków, Wydawnictwo Profesjonalne Szkoły Biznesu 1996.
8. Shannon C., Weaver W.: *A Mathematical theory of communication*. University of Illinois Press 1948.
9. Stewart J.: *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej [Bridges Not Walls. A Book About Interpersonal Communication]*. PWN, Warszawa 2008.
10. Tkaczyk L.: *Komunikacja niewerbalna – postawa, mimika, gest [Non-Verbal Communication – Attitude, Facial Expressions, Gesture]*. Warszawa, Wydawnictwo Astrum 1996.
11. *Universidad de Valencia. Estilos de comunicación*.
<https://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA8.wiki?2> (Acceso: 8 Febrero 2019).

4.1.11. ¿Cómo evaluar y examinar a los participantes de la evaluación?

La **evaluación** está integrada en la educación. Constituye el proceso que permite emitir opiniones sobre su efectividad.

Según G. Noizet y P. Caverni, al evaluar, emitimos un juicio, refiriéndonos a uno o varios criterios. La esencia de esta actividad está constituida por la referencia de la situación existente al modelo uno (perfecto).

La evaluación constituye un proceso cognitivo, que requiere tomar decisiones específicas y en relación con la valoración, la calificación de los resultados de aprendizaje de los alumnos. Para evaluar correctamente, se deben determinar criterios claros para permitir la comparación de los resultados obtenidos con propósitos asumidos¹⁰⁴.

¹⁰³ <https://slideplayer.pl/slide/87867/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁰⁴ T. Nieroda, R. Hańbicki, tarnow.zp.gov.pl/wp-content/plugins/download-attachments/.../download (Acceso: 30 Septiembre 2018).

La evaluación permite la comparación de logros, la determinación de mejores y peores resultados, es la retroalimentación recibida por los alumnos y el formador.

La evaluación moderna en el contexto de la educación de adultos tiene como objetivo:

- 1) Diagnosticar el progreso educativo en el ámbito del conocimiento y las habilidades.
- 2) Verificar los conocimientos y habilidades adquiridas durante la educación.
- 3) Informar al alumno en relación al nivel de sus resultados y progreso dentro de este alcance.
- 4) Apoyar al desarrollo.
- 5) Despertar la motivación y la curiosidad cognitiva.
- 6) Fomentar a la regularidad.
- 7) Formar una imagen positiva de uno mismo.
- 8) Implementar la autoevaluación.
- 9) Identificar talentos, intereses, predisposiciones.
- 10) Recopilar información para su evaluación final.
- 11) Empoderar al alumno (indicación de fortalezas, áreas de corrección).
- 12) Retroalimentar al formador sobre la mejora de su organización y métodos de trabajo ¹⁰⁵.

Debido a la complejidad de la situación y las consideraciones sociales en las que se produce el proceso de evaluación, puede aparecer subjetivismo en esta materia. Las evaluaciones pueden ser divergentes, incluso en el individuo dado dentro de un intervalo de tiempo más largo.

Puede ser el resultado de estereotipos, nuestras creencias afectadas por emociones, estado de ánimo actual, estrés experimentado. Puede ocurrir un impacto grupal.

La evaluación pertenece a los llamados refuerzos, que constituyen comentarios sobre el progreso realizado ¹⁰⁶.

Trampas de evaluación

- 1) **Tendencia a evaluar a personas amables y amigables de forma positiva, el efecto “halo” o efecto “Galatea”.** Creemos que la apariencia atractiva se corresponde con alto nivel de inteligencia y moralidad, generalmente con rasgos personales positivos. Está empíricamente demostrado que el atractivo físico está combinado con una primera impresión positiva.
- 2) El formador debería también considerar su involucramiento en la evaluación global, además de la actitud y complacencia de los alumnos. Tenemos que hacer un efecto contrario en el caso de las personas de las cuales percibimos rasgos negativos en apariencia física y comportamiento. Al prestar atención a la primera impresión, podemos automáticamente asignarles desventajas, minimizando ventajas. Esto es conocido como el **efecto “cuerno”** o el **efecto Golem**.
- 3) Ante el miedo de evaluación extrema, aparece el **error de la tendencia central**, que demuestra la prudencia del asesor.
- 4) El formador también puede ser sujeto del impacto de valoraciones previamente emitidas de otros módulos o sujetos.

¹⁰⁵ <http://spgskomienna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁰⁶ <http://spgskomienna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

- 5) Otro error de evaluación consiste en asignar a los alumnos de rasgos que son contrarios o paralelos a la naturaleza del asesor.
- 6) Los alumnos también pueden tener la tendencia a prestar atención a la nitidez de los rasgos de los trabajos y las personas evaluadas. La nitidez se suele asociar al atractivo del mensaje y puede afectar de forma positiva a la evaluación general. Si el comienzo es interesante, convincente e intrigante, tenemos la tendencia de evaluarlo positivamente. Afirmaciones iniciales son claves en la evaluación (el **efecto de posición serie**).
- 7) El proceso de evaluación puede ser distorsionado debido al **fenómeno de la profecía autocumplida**, cuando la etiquetación inicial del alumno lleva dentro del proceso de evaluación a la confirmación de las suposiciones inicialmente hechas. Al comienzo, el formador puede evaluar positiva o negativamente al formador, y reforzar su comportamiento con estas características para que se confirme lo que se asume¹⁰⁷.

IMPORTANTE: Es importante ser consciente de distorsiones de evaluaciones y recordar que la evaluación positiva, más que penas, refuerzan el comportamiento deseado y motivan a los participantes a aprender. Información positiva acerca del progreso y emociones despertadas pueden afectar a las relaciones con con el alumno/profesor e interés en un área de conocimiento dado¹⁰⁸.

Las **funciones de evaluación** más importantes incluyen:

- 1) **Función instruccional** – durante la evaluación del progreso de los alumnos, el formador ofrece formas de actividades específicas para que pueda usar su potencial mejor.
- 2) **Función motivacional** – la evaluación moviliza hacia la acción y orienta hacia búsqueda adicional en el área dada.
- 3) **Función afirmativa** – la evaluación refuerza la autoestima y la causalidad.
- 4) **Función informacional** – la evaluación significa que la información sobre resultado en referencia a un modelo, permitiendo la formación de auto-evaluación de las competencias de uno mismo.
- 5) **Función de diagnóstico** – la evaluación es el factor acreditativo de los cursos de carreras, es una vista sobre el progreso en el que una persona dada participa, es empleada para monitorear el progreso y evaluar las necesidades individuales¹⁰⁹. Permite la determinación de fortalezas y debilidades, además de la provisión de asesoramiento en la planificación y actividades educativas y profesionales adicionales¹¹⁰.
- 6) **Función formativa** – proporciona al formador retroalimentación en cuanto a posibles mejoras de los talleres: metodología de trabajo, ayudas didácticas apropiadas¹¹¹.

¹⁰⁷ Development: T. Nieroda, R. Hańbicki tarnow.zp.gov.pl/wp-content/plugins/download-attachments/.../download (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁰⁸ Development: T. Nieroda, R. Hańbicki tarnow.zp.gov.pl/wp-content/plugins/download-attachments/.../download (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹⁰⁹ Development: T. Nieroda, R. Hańbicki tarnow.zp.gov.pl/wp-content/plugins/download-attachments/.../download (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹¹⁰ <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹¹¹ <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

Importante: La evaluación debe ser pública, justificada y objetiva, justa, en la opinión del formador y el alumno, que debe justificarlo, porque es favorable para un enfoque apropiado en relación al trabajo de uno además de las formas de motivación.¹¹²

Medida didáctica

Este es el método de verificar los resultados de los procesos didácticos caracterizados de veracidad adecuada¹¹³. Para hacerlo de manera apropiada, el currículum se debería analizar en relación a objetivos y materiales de enseñanza, como consecuencia de la cual establecemos el contenido de formación.

Se traduce a posteriori a notas que corresponden con los logros de los alumnos.

El **examen de logro educacional** es: "(...) un conjunto de tareas que se resolverán durante una clase escolar y se ajustarán al contenido de enseñanza específico de la manera que permita el establecimiento en función de sus resultados, en qué medida este contenido es desarrollado por el individuo examinado". Dicho de otra forma, es el examen de conocimiento

Tipología de preguntas escritas

Todas las preguntas de exámenes se pueden dividir en dos tipos:

- 1) **abiertas** – a la cual el alumno forma una respuesta por sí mismo, expresándola de la manera provista en la instrucción. Las preguntas abiertas tienen tres formas básicas:
 - **preguntas de respuesta extensa / preguntas largas** – por ejemplo, una declaración extendida en tareas interrelacionadas, esforzándose por el ensayo,
 - **respuesta corta** – formulado brevemente (de una palabra a 2-3 oraciones),
 - **con un hueco** – requiere completar o corregir todo el fragmento de texto omitido o incorrectamente escrito;
- 2) **cerrada** – donde el alumno seleccionó una de las respuestas proporcionadas. Las preguntas cerradas pueden tener tres formas:
 - **tipo test** – requiere la selección de una (o más) respuesta correcta entre varias respuestas alternativas,
 - **emparejamiento** – requiere asignar o poner en orden algunos elementos de tareas de acuerdo con el principio proporcionado,
 - **verdadero – falso** – requiere decir si una afirmación es verdadera o falsa¹¹⁴.

Decálogo de evaluación:

- 1) La evaluación debería considerar la especificidad de la formación y apoyarla.
- 2) Las diferencias entre los distintos participantes debería considerarse en la evaluación. Evaluación y aplicación de la herramienta de evaluación debería estimular a que el alumno presente su creatividad y originalidad.

¹¹² <http://spgskomienna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹¹³ M. Orłowska: Didactic measurement, <https://szkolnictwo.pl/index.php?id=PU6128> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹¹⁴ M. Orłowska: *Didactic measurement*, <https://szkolnictwo.pl/index.php?id=PU6128> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

- 3) El propósito de la evaluación debería definirse. El formador y el alumno deben saber porque la evaluación se lleva a cabo y conocer la justificación detrás de cada forma de verificación.
- 4) La evaluación deberá ser precisa. Significa que la metodología elegida deberá verificar con precisión cual es el tema de evaluación.
- 5) La evaluación deberá ser fiable. Si es posible, la subjetividad deberá eliminarse y la evaluación deberá hacerse con independencia del examinador.
- 6) Todas las formas debe proporcionar al formador con retroalimentación sobre sus resultados de aprendizaje y estimular el desarrollo, hacia la mejora.
- 7) La evaluación debería incitar al alumno y al formador hacia el reflejo del trabajo anterior. Es por ello que la evaluación continua y la mejora de la evaluación son necesarios.
- 8) La evaluación es una parte esencial del plan de enseñanza. La enseñanza y el aprendizaje deberían ir de la mano de las formas de verificación y evaluación, para que los participantes puedan presentar sus resultados de aprendizaje de la forma más eficaz.
- 9) La evaluación requiere una ponderación razonable. Demasiadas pruebas en el corto tiempo suponen un aprendizaje y una enseñanza efectivos.
- 10) Los criterios de evaluación deben ser comprensibles, claros y conocidos. Los participantes deben saber qué se espera de ellos ¹¹⁵.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Ciżkowicz K. Ochenduszek J.: *Pomiar sprawdzający wielostopniowy [Multistage Verifying Measurement]*. WSiP, Warszawa 1998.
2. Dix P.: *Jak oceniać postępy uczniów [How to Assess Students' Progress]*. PWN, Warszawa 2014.
3. Flasz-Gębarowska A.: *Psychologiczne aspekty oceniania [Psychological Aspects of Assessment]*. [in:] Konopka I. (ed.), 2015: *Ocenianie w klasach I-III [Assessment in Classes I-III]*. ORE, Warszawa 2015.
4. Niemierko B.: *Między oceną szkolną a dydaktyczną: bliżej dydaktyki [Between the Scholar and Didactic Assessment: Closer to Didactics]*. WSiP, Warszawa 1999.
5. Niemierko B.: *Pomiar wyników kształcenia [Measurement of Learning Outcomes]*. Warszawa WSiP 1999.
6. Noizet G., Caverni P.: *Psychologiczne aspekty oceniania osiągnięć szkolnych [Psychological Aspects of Assessment of Scholar Achievements]*. PWN, Warszawa 1998.
7. Szaran T.: *Pomiar dydaktyczny [Didactic Measurement]*. Warszawa WSiP 2000.
8. Tyszka T.: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowanie decyzji [Psychological Traps of Assessment and Decision Making]*. GWP, Gdańsk 1999.

4.1.12. ¿Qué y cómo documentar durante la formación?

El alcance de la documentación de la formación depende de los acuerdos con la parte encargada de ordenar la formación y / o en los estándares internos que funcionan en una institución de formación determinada.

La documentación básica puede incluir:

- 1) Plan de estudios de formación.
- 2) Material didáctico.
- 3) Lista de asistencia de los participantes formadores.
- 4) Libro de clase.
- 5) Listado de destinatarios de los certificados de finalización de formación.

¹¹⁵ <http://spgskomielnawitronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

- 6) Consentimiento para el tratamiento de datos personales para fines de formación (GDPR).
- 7) Tarjeta de trabajo del formador (opcional).

El estudio dado ya ha mencionado el currículum de formación y los materiales de enseñanza, por lo que nos centraremos en la documentación restante.

Una lista de asistencia de los participantes de la formación y una lista de los destinatarios de los certificados de finalización de la formación deben contener la siguiente información:

- 1) Título de formación;
- 2) Lugar y fecha;
- 3) Tabla con columnas: número, nombre y apellido de un participante del curso, firma que confirma la participación en la formación en una fecha determinada, opcional – nombre de una institución, dirección de correo electrónico;
- 4) Nombre y apellidos del formador;
- 5) Opcional: firma del formador como confirmación de las clases que se realizan.

Debe introducirse un libro de clase en el caso de la formación de pocos días. Aunque hay instituciones que establecen el libro de clase incluso para la formación de un día.

Estructura ejemplar del libro de clase:

- 1) Página de título: tema de la formación, fecha de inicio y finalización, logotipos de una institución de formación;
- 2) Lista de participantes de la formación en el formulario de la tabla, con los nombres y apellidos de los participantes y una columna con la posibilidad de escribir su propia firma confirmando la participación en determinados días de formación;
- 3) Lista de colección de certificados en el formulario de la tabla, que proporciona datos de los participantes y un lugar para la firma que confirma la colección de certificados / diplomas;
- 4) Horario de clase con una lista de temas a implementar, fecha de su desempeño, horas de desempeño en días específicos, indicación de un número de horas completadas, opcional – un número de participantes presentes y ausentes en temas de clase particulares, lugar para el Firma del formador en cada materia. A continuación puede encontrar un ejemplo de la tabla que incluye estos datos.
- 5) Informe de la clase: tema de la clase, datos de la institución de formación, número de participantes que comienzan y completan las clases, firma de la formación.

Programa de clases

Organizador		
Tema		
Lugar de clase	Número total de horas	8

Fecha de clase	Tema / Materia	Hora desde...hasta	Número de horas	Número de participantes presentes	Número de participantes ausentes	Firma del formador
2017-10-21	Tema 1	10.00-12.00				
	Materia 1		2			
	Descanso	12.00-12.15				

En el caso de la formación completada con medidas de ayuda de la Unión Europea, a menudo se requiere que el formador lleve a cabo una tarjeta de trabajo, donde muestre su participación en todos los proyectos. Un número de horas de dicha participación por mes no puede exceder de 276.

El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) impone nuevos requisitos para los organizadores de la formación, un reglamento de la UE que contiene disposiciones de protección de las personas físicas en relación con el procesamiento de datos personales y disposiciones de libre circulación de datos personales.

Según el GDPR, la empresa / organización debe demostrar que, por ejemplo, En el caso de los alumnos se les otorgó su consentimiento para la tramitación. El consentimiento debe ser:

- voluntario,
- particular,
- específico (consentimiento es importante si es concedido para el uso de datos específicos,
- consciente (transparencia es requerida),
- su retiro debe ser fácil (el usuario debe tener una forma de indicar su voluntad de retirar el consentimiento).

Requisitos mínimos para el consentimiento:

- identidad del controlador de datos,
- propósitos de cada operación de procesamiento,
- tipos de datos adquiridos y aplicados, posibilidad de retiro de consentimiento,
- información sobre decisiones posiblemente hechas automáticamente,
- información sobre posibles envíos de datos a terceros países.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*. GWP 2015.
2. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera [Training Methods or the Trainer's Must-Have]*. GWP 2015.
3. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową [Work with the Training Group]*. GWP 2016.
4. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera [Trainer's Handbook]*. Wydawnictwo Moderator 2004.

4.2. Ejercicios

Ejercicio 1. (epígrafe 1)

El campo de la pedagogía, que abarca los temas de educación de adultos, la teoría de la educación de adultos es:

- a) gerontología.
- b) andragogía.
- c) tiropedagogía.
- d) oligofrenopedagogía.

Ejercicio 2. (epígrafe 1)

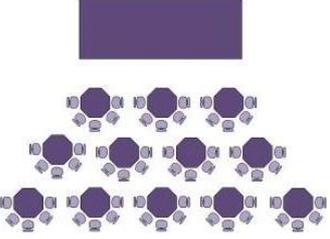
Conecta los términos que representan las distintas fases del proceso de aprendizaje de adultos del llamado ciclo de Kolb, con la definición correcta.

- **Experiencia**
- **Observación/Reflexión**
- **Sacar conclusiones/Teoría**
- **Transferencia a la práctica/Pruebas**

Conocer nuevos contenidos y desempeño de nuevas tareas y actividades.	
Análisis de la experiencia, su consideración desde varios lados.	
Búsqueda de reglas, generalización, permitiendo la formación de una visión común.	
Verificación de los conocimientos y habilidades adquiridos en situaciones reales.	

Ejercicio 3. (epígrafe 2)

Conecta las fotos de los estilos de formación con sus nombres.

 <p>Fuente: http://www.slubnaalejka.blogspot.com/2011/09/jak-posadzic-gosci-weselnymch.html</p>	 <p>Fuente: https://pl.pinterest.com/pin/236509417902989756</p>	 <p>Fuente: https://pl.pinterest.com/pin/471400285976361116</p>
---	--	---

Estilo escolar	Estilo teatral	Estilo cabaret
-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ejercicio 4. (epígrafe 3)

Ordena las siguientes fases de la preparación de materiales de enseñanza:

Establecimiento de los propósitos de los materiales de formación que deben cumplir con los propósitos de la formación	
Determinación de una función y estructura de los materiales didácticos	
Desarrollo de los materiales de formación	
Revisión de materiales y su posible corrección	
Modificación final de los materiales de enseñanza	

Ejercicio 5. (epígrafe 4)

Indica buenas prácticas relacionadas con la preparación de presentaciones para los objetivos de la formación:

Ejemplos	Buenas prácticas que deberían tenerse en cuenta al preparar la presentación
Es recomendable preparar el plan de presentación sobre papel en lápiz	
Si la sala de formación debe estar iluminada por el sol, se puede usar cualquier color en la presentación	
Cada diapositiva debe tener un título, número	
El texto de la diapositiva debe ser legible, por lo que se recomienda que incluya de 15 a 16 líneas de texto	
El tamaño de fuente recomendado es mín. 18 puntos y para títulos – 36 puntos	
Para limitar el acceso de terceros a la presentación, debe guardarse solo en la computadora portátil del formador, ya que es su autor	

Ejercicio 6. (epígrafe 5)

Completa la afirmación con la respuesta apropiada para que sea cierta.
La integración grupal deberá llevarse a cabo...

durante la formación	al comienzo de la formación	al final de la formación
----------------------	-----------------------------	--------------------------

Respuesta correcta: al comienzo de la formación

Ejercicio 7. (epígrafe 6)

Conecta los siguientes nombres de los roles del formador con sus definiciones correctas:

- **FORMADOR**
- **COACH**
- **MENTOR**
- **FACILITADOR**
- **ASESOR PROFESIONAL**

Una persona que lleva a cabo la formación, su función principal es la transferencia de conocimientos y la mejora de las habilidades y comportamientos adecuados de los alumnos	
Se concentra en el descubrimiento y lanzamiento de potencial en su cliente, que se realiza con el método de plantear preguntas inspiradoras	
Un individuo que tiene competencias muy altas: conocimiento profundo y experiencia profesional y desea transferirlo a otra persona que ingresa a la profesión, lo que le permite una adaptación más rápida en un entorno nuevo y un logro de resultados más rápido	
Una persona que vigila el proceso, apoya la cooperación e interviene hábilmente, si es necesario. Permanece neutral e imparcial, no presenta sus opiniones y no contribuye con aportaciones sustanciales. A menudo también es un mediador	
Un especialista que proporciona asesoramiento e información individual en contacto directo con el cliente y de forma remota, así como la conducción de clases en grupo	

Ejercicio 8. (epígrafe 7)

Asigna los siguientes roles realizados en un equipo a los grupos principales:

- Espíritu de equipo
- Coordinador
- Crítico de valor
- Locomotora
- Liaison
- Pensador
- Perfeccionista
- Ejecutor
- Especialista

Principales grupos de roles realizados en el equipo	Rol desempeñado en el equipo
Personas orientadas hacia el desarrollo de tareas	
Personas orientadas hacia personas	
Personas intelectuales	

Ejercicio 9. epígrafe 8)

Pon en orden de aparición las siguientes fases en el grupo (según la clasificación de B. W. Tuckman y M.A.C. Jensen):

- Fase de actividad deliberada y consciente
- Fase de conflicto y revuelta
- Fase de orientación y dependencias
- Fase de levantamiento.
- Fase de cohesión y cooperación

1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

Ejercicio 10. (epígrafe 9)

Conecta las dificultades provocadas por los participantes con la descripción del comportamiento del alumno.

Dificultadas provocadas por los alumnos	Descripción del comportamiento del formador
<i>Alumno silencioso o vergonzoso</i>	Atrae la atención de todos, a menudo desviando la atención del tema con sus comentarios
<i>Alumno aburrido o desganado</i>	Por lo general, se sienta en la fila de delante o se esconde detrás
<i>Payaso del grupo</i>	Descripción del comportamiento del formador
<i>Alumno hablador y dominante</i>	Lo sabe y conoce todo

Ejercicio 11. (epígrafe 10)

Conecta los nombres de los estilos con sus definiciones correctas.

- 1) **Estilo de analista**
- 2) **Estilo de asesor**
- 3) **Estilo de amigo**
- 4) **Estilo de líder**

caracterizado por el enfoque fresco y distante de los aprendices, una persona así no quiere ser el alma de la empresa, enfatiza la lógica, es prudente y precisa. Limita la expresión y el contacto visual.	
caracterizado por la apertura y la disposición para ayudar, apoyar a los participantes. El formador hace referencia a sus ejemplos. Crea buenas relaciones con los participantes y trata de mantenerlos.	
se refiere a personas que establecen nuevos contactos y se abren a otros. Les gusta la cooperación y son flexibles, sin embargo, su excesiva amabilidad puede constituir una amenaza.	
preferido por personas seguras de sí mismas y decisivas, orientadas hacia el logro de objetivos específicos, les gusta convencer a otros sobre sus puntos, hablar con confianza y libertad. A veces pueden tomar decisiones demasiado rápido y quieren implementarlas.	

Ejercicio 11. (epígrafe 11)

Conecta los siguientes términos con sus definiciones correctas:

- 1) el error de la tendencia central
- 2) el efecto de posición serie
- 3) el fenómeno de la profecía autocumplida

Si el comienzo es interesante, convincente e intrigante, tenemos una tendencia a evaluar el conjunto de manera positiva. Las declaraciones iniciales son claves en la evaluación.	
Líderes iniciales en el etiquetado de aprendices en el proceso de evaluación a la confirmación de los supuestos iniciales.	
Es el resultado del temor a una evaluación extrema, lo que demuestra la prudencia del asesor.	

Ejercicio 12. (epígrafe 12)

Se indica en la siguiente tabla, de conformidad con el Reglamento General de Protección de Datos de la UE, principios apropiados según los cuales se debe otorgar el consentimiento para el procesamiento de datos personales.

Ejemplos	El consentimiento debe ser
Particular	
Obligatorio	
específico (el consentimiento es importante si es otorgado para el uso específico de los datos)	
conscious (transparencia es requerida)	
su retirada es imposible	

4.3. Test de Progreso

Puedes:	Si	No
1) ¿Definir el término <i>andragogía</i> ?		
2) ¿Presentar la especificidad del aprendizaje adulto?		
3) ¿Explicar las fases subsecuentes del aprendizaje adulto en el ciclo de Kolb?		
4) ¿Listar los tipos de alumno representando las características de los distintos estilos de aprendizaje, asignando los métodos de formación adecuados para ellos?		
5) ¿Seleccionar la configuración de las mesas y sillas para los propósitos de la formación llevada a cabo?		
6) ¿Seleccionar e indicar las ventajas y desventajas de las ayudas didácticas?		
7) ¿Seleccionar las ayudas didácticas apropiadas para las intenciones y las capacidades perceptivas de los alumnos?		
8) ¿Desarrollar materiales de formación para los alumnos?		
9) ¿Cómo preparar presentaciones para la formación?		
10) ¿Determinar los propósitos de la integración grupal?		
11) ¿Seleccionar y aplicar el ejercicio de formación de equipo adecuado a la especificidad del grupo desde el punto de vista del logro de propósitos didácticos?		
12) ¿Determinar la especificidad del trabajo del formador?		
13) ¿Determinar la especificidad del trabajo del coach?		
14) ¿Determinar la especificidad del trabajo del mentor?		
15) ¿Determinar la especificidad del trabajo del facilitador?		
16) ¿Determinar la especificidad del trabajo del asesor profesional?		
17) ¿Describir los roles del equipo realizados por los participantes durante la formación según la división de M. Belbin?		
18) ¿Describir las fases en el grupo (según la clasificación de B.W. Tuckman y M.A.C. Jensen)?		
19) ¿Identificar e indicar la forma de operar ante la aparición de dificultades resultantes de errores en la preparación?		
20) ¿Identificar e indicar la forma de operar ante la aparición de dificultades que ocurren durante el entrenamiento?		
21) ¿Identificar e indicar la forma de operar ante la aparición de dificultades provocadas por los alumnos?		
22) ¿Enumerar y describir tipos de comunicación?		
23) ¿Determinar funciones de gestos y expresiones faciales?		
24) ¿Enumerar y describir estilos de comunicación?		
25) ¿Presentar métodos de escucha activa?		
26) ¿Determinar aspectos de la evaluación didáctica?		
27) ¿Explicar los principios y métodos generales de las medidas didácticas?		
28) ¿Aplicar criterios y métodos de evaluación de verificación de los resultados de aprendizaje?		
29) ¿Mantener la documentación de la formación según los principios adoptados?		

Si seleccionaste la respuesta "NO", es sugerible regresar al material de formación para lograr los resultados de aprendizaje previstos (conocimiento, habilidades).

Si es necesario, utiliza una fuente adicional de información preparada para cada tema.

Tema 3. Promoción y provisión de la calidad de los servicios de formación y concesión de las cualificaciones

4.1. Material de formación

4.1.1. ¿Qué es la validación y certificación?

¿Qué es la validación?¹¹⁶

Validación – verificar si la persona que solicita la concesión de una calificación determinada, independientemente de su método de aprendizaje, ha logrado una parte separada o todos los resultados de aprendizaje requeridos para esta calificación. La validación constituye un proceso multidimensional y de múltiples etapas, que abarca la identificación, documentación y verificación de los resultados de aprendizaje de un individuo determinado. La identificación y la documentación son particularmente importantes para las personas que han estado aprendiendo sin el uso de formas de aprendizaje organizadas. Para la credibilidad de la validación, es necesario indicar criterios claros para la verificación, ajustados a la naturaleza de los resultados del aprendizaje.

El resultado positivo de la validación lleva a la concesión de un certificado que confirma la adquisición de la calificación incluida en el Sistema Integrado de Cualificaciones.

Métodos de validación:

1) Análisis de evidencia y declaraciones

Consiste en la recopilación de documentos y productos de una persona determinada en relación con el nivel en el que pueden testificar el logro de los resultados de aprendizaje por parte de un solicitante. La evidencia debe ser recogida con respecto a los resultados de aprendizaje que es para confirmar.

Evidencia ejemplar:

- muestras de trabajo (por ejemplo, dibujos, fotos, descripciones de proyectos, informes, registros de audio y video),
- registros de actividad profesional (por ejemplo, notas, correos electrónicos, tarjetas de trabajo),
- resultados del uso de otros métodos (por ejemplo, simulación, observación, pruebas, entrevistas, presentaciones, balance de competencias, incluso en forma electrónica),
- certificados de cursos completados,
- certificados, diplomas,
- títulos académicos y títulos.

2) Estudio de competencias

Consiste en la identificación y análisis de los conocimientos, habilidades y competencias sociales del individuo, incluidos sus talentos y motivaciones, para desarrollar un plan de desarrollo profesional o aprendizaje adicional.

¹¹⁶ Desarrollado con el uso de los materiales publicados en la página web: <http://walidacja.ibe.edu.pl/metody/metody-walidacji/analiza-dowodow-i-deklaracji> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

3) **Observación en condiciones reales**

Consiste en el análisis de las actividades del solicitante en condiciones reales para el desempeño de las tareas especificadas en la descripción de las calificaciones.

4) **Observación en condiciones estimuladas (simulación)**

Consiste en el análisis de las actividades del solicitante en condiciones similares a las reales, creadas a los efectos del proceso de validación.

5) **Entrevista abierta**

Consiste en el intercambio de preguntas y respuestas en forma de una conversación no estructurada entre un entrevistador y un individuo que comienza la validación.

6) **Presentación**

Consiste en la preparación, presentación y discusión de un tema específico ante el panel de expertos (por ejemplo, asesores).

7) **Entrevista estructurada**

Consiste en preguntar una serie de preguntas cerradas estandarizadas y en el análisis de respuestas.

8) **Debate abierto**

Consiste en el intercambio de argumentos por un tema específico. Ocurre en el grupo y los participantes tienen una amplia discreción, ya que no se les asignan funciones específicas ni se impone el método de presentación de posición.

9) **Debate estructurado**

Consiste en la discusión organizada y moderada (facilitada) en un grupo de personas a través del intercambio de argumentos sobre el tema seleccionado. Puede ir según el escenario específico.

10) **Test teórico**

Consiste en hacer preguntas al solicitante o realizar tareas específicas dentro del alcance del conocimiento y las habilidades cognitivas y en el análisis de los resultados de estas acciones.

¿Qué es la certificación?¹¹⁷

La **certificación** es el proceso como resultado del cual una persona que solicita la concesión de una calificación específica, después de obtener un resultado positivo de la validación, recibe de la entidad certificadora titulada un documento que confirma la concesión de la calificación específica.

El proceso de certificación se ejecuta de acuerdo con el procedimiento establecido.

En el caso de algunas calificaciones adquiridas fuera de los sistemas de educación superior y educación superior, la validación y la certificación constituyen tareas de diferentes entidades (por ejemplo, en Polonia, el centro de formación de voivodados para conductores y certificado lo realiza, es decir, un documento es emitido por el gobernador poviát).

La **institución certificadora** es una entidad que ha adquirido los derechos de certificación y tiene derecho a otorgar títulos específicos.

Fig. 1 y 2 Las figuras 1 y 2 presentan la validación y certificación de las calificaciones del instalador de instalaciones RES en Polonia en los sistemas de educación formal y no formal.

¹¹⁷ <http://kwalifikacje.edu.pl/baza-wiedzy/slowniczek/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

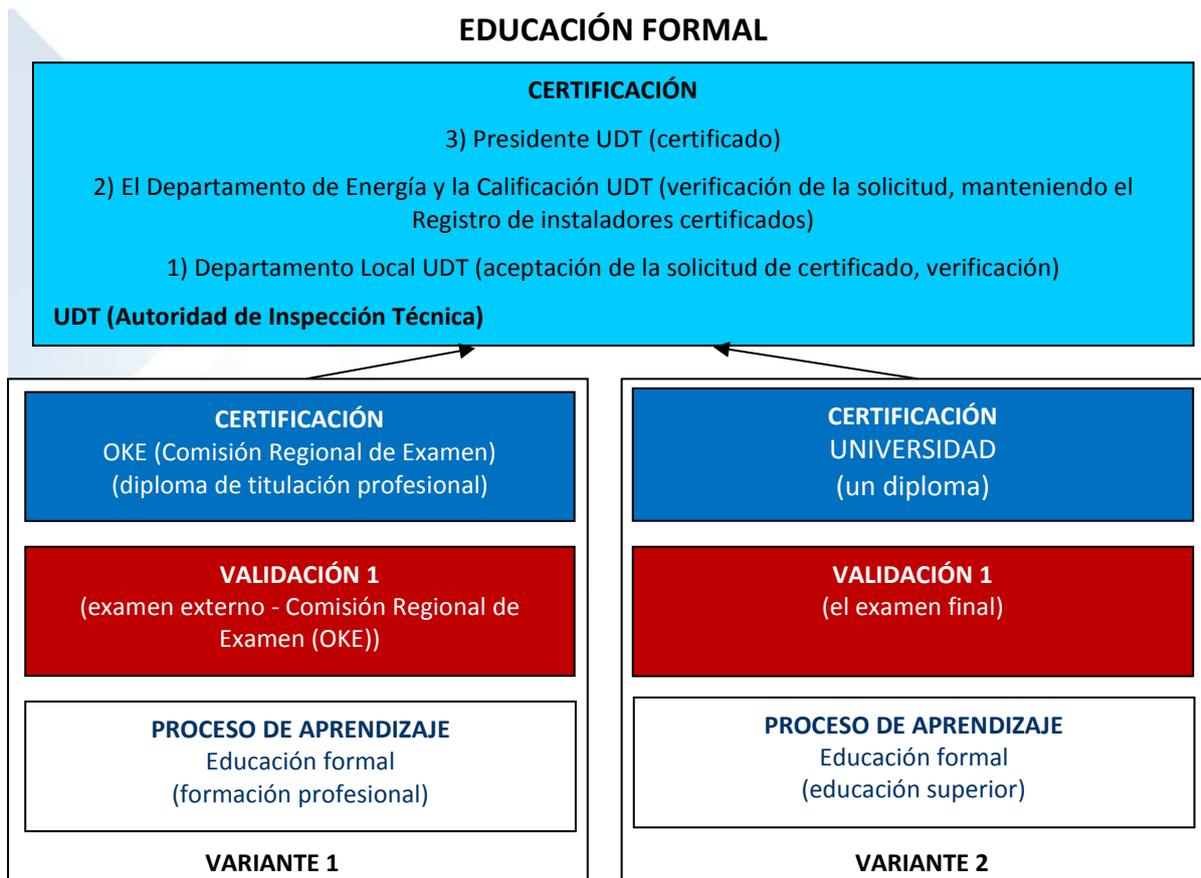


Fig. 1. La validación y certificación de calificaciones para un instalador de sistemas fotovoltaicos en el sistema de educación formal en Polonia

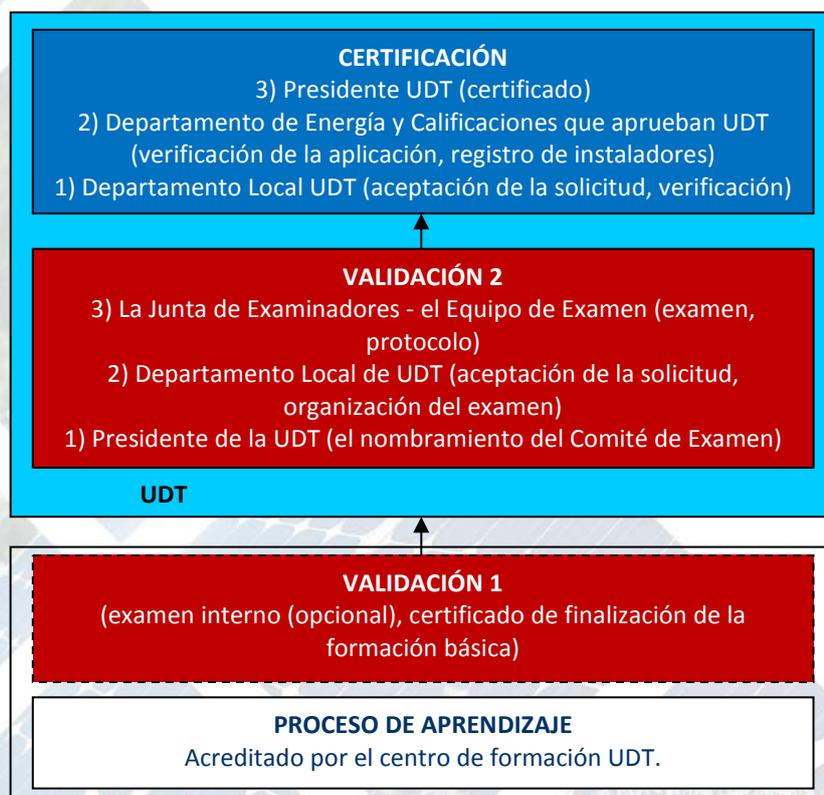


Fig. 2. La validación y certificación de calificaciones para un instalador de sistemas fotovoltaicos en el sistema de educación formal

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Bacía E.: *Walidacja efektów uczenia się uzyskanych poza systemem edukacji formalnej jako nowe wyzwanie dla polityki na rzecz uczenia się przez całe życie [Validation of learning outcomes acquired outside the formal education system as a new challenge for politics for the benefit of lifelong learning]*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2014. <http://www.kwalifikacje.edu.pl/images/download/Publikacje/Walidacja.pdf> (Acceso: 30.09.2018)
2. Cedefop. *European Inventory on validation of non-formal and informal learning [database]*. <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory> (Acceso: 30.09.2018)
3. Duvekot R., Schuur K. (ed.): *Building Personalized Learning. A handbook for creating a common theoretical background on concepts regarding personalized learning*. Vught: EC_VPL 2014.
4. European Commission; Cedefop; ICF International (2014). *European inventory on validation of non-formal and informal learning 2014. Thematic report: validation methods*. Luxembourg: Publications Office. Downloaded from <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetlib/2014/87240.pdf>
5. Gmaj I., Grzeszczak J., Leyk A., Pierwieniecka R., Tauber M., Walicka S.: *Zagraniczne systemy walidacji. Przegląd rozwiązań [Foreign Validation Systems. Review of Solutions]*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2017.
6. Lynch B., Shaw P.: *Portfolios, power and ethics*. *TESOL Quarterly*, 39(2), 2005, p. 263–297. Downloaded from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2307/3588311/epdf>
7. NVR: *E-tools and Validation – areas of significance and dilemmas*. 2010. Downloaded from http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=413 (Acceso: 30.09.2018)
8. *Europortfolio website*: <http://www.europortfolio.eu/> (Acceso: 30.09.2018)
9. *Reflection for learning*: <https://sites.google.com/site/reflection4learning/Home> (Acceso: 30.09.2018)
10. Strivens J., Waranet Strivens R., Wad R., Guàrdia L., Maina M., Barberà E., Alsina I., Wolf B.: *E-Portfolio competency recognition and accreditation framework [draft]*, 2014. <https://docs.google.com/document/d/1OEIHt9u1H6WtjHDc1gZjOj58h4HsQtm4mRqemsj1cjs/edit> (Acceso: 30.09.2018)
11. *ValidAid: Final version of methods and tools for evaluation of the low-qualified employees who will take part in the validation procedures in sector “Trade”, “IT and Communications” and sector “Finance”*. Work Package, 6, 2010, 23–24. <http://www.validaid.eu/images/validaidkit/methodstools.pdf> (Acceso: 30.09.2018).

4.1.2. ¿Se puede aplicar la norma ISO / IEC 17024: 2012 en los procesos de validación y certificación de competencias profesionales?

¿Qué es la norma ISO/IEC 17024:2012?¹¹⁸

La norma internacional ISO/IEC 17024:2012. Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas se definen en los criterios de funcionamiento de la Autoridad de Certificación de Personal (también llamada Autoridad de Certificación de Personal). La norma cubre los requisitos relativos al desarrollo y mantenimiento de un sistema de certificación de personal, en el que se basa la certificación.

¹¹⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC_17024 (Acceso: 30 Septiembre 2018).

La norma incluye requisitos para la autoridad de certificación de personal en las siguientes áreas:

1) Requisitos generales para la autoridad de certificación de personal:

Esta sección describe los requisitos generales para las autoridades de certificación de personal. Los requisitos generales incluyen los criterios para un estado legal de la autoridad de certificación de personal (la autoridad de certificación debe ser una persona jurídica), los criterios relacionados con los beneficios financieros y la responsabilidad de la autoridad de certificación de personal (la autoridad de certificación debe tener fondos suficientes para cubrir sus obligaciones y actividades) , los requisitos relativos a la neutralidad y el funcionamiento neutral de la autoridad de certificación de personal, así como los requisitos según los cuales la autoridad de certificación de personal asume la responsabilidad de una decisión relacionada con la certificación (la decisión de otorgar un certificado a una persona determinada no se puede delegar en ninguna otra entidad).

2) Requisitos estructurales para la autoridad de certificación de personal:

Esta sección describe los requisitos estructurales para las autoridades de certificación de personal. Los requisitos estructurales incluyen los criterios relativos a una estructura organizativa de la autoridad de certificación de personal, incluido su método de gestión. Esta sección contiene requisitos detallados sobre la estructura de la autoridad de certificación con respecto a la formación. En particular, si la autoridad de certificación también ofrece formación, debe demostrar cómo la formación no afecta la neutralidad de la certificación.

3) Requisitos relativos a recursos para la autoridad de certificación del personal:

En esta sección se describen los requisitos relativos a los recursos para las autoridades de certificación de personal. Los requisitos relativos a recursos cubren los criterios para el personal y el personal de la autoridad de certificación de personal. Los requisitos específicos para las personas (tanto internas como externas a la organización, como consultores y voluntarios) que participan en actividades de certificación están incluidos, al igual que los criterios relacionados con la subcontratación. Esta sección incluye también los requisitos relativos a otros recursos, como el equipo de examen requerido para la realización de actividades de certificación.

4) Provisiones y requisitos informativos para la autoridad de certificación de personal:

Esta sección describe las disposiciones y los requisitos de información para las autoridades de certificación de personal. Los requisitos incluyen criterios relativos a la admisión de personas interesadas en la certificación. Requisitos sobre el alcance de la información que debe hacerse público, así como información que debe ser confidencial. Esta parte cubre los criterios de seguridad de la información (por ejemplo, relacionados con los documentos de examen, etc.).

5) Procedimiento de certificación:

Esta sección cubre los requisitos relativos al desarrollo y mantenimiento de un sistema de certificación. El sistema de certificación constituye competencias y otros requisitos relacionados con la concesión de la certificación a una persona determinada y cubre el alcance de la certificación, la descripción del proceso y la tarea, las competencias

requeridas de un solicitante, las habilidades (si corresponde), los requisitos previos (si corresponde) y el código de conducta. Los criterios para la certificación inicial y la recertificación deben ser parte del sistema e incluyen una descripción de los métodos de evaluación y los criterios para la suspensión y retiro de la certificación.

6) Requisitos del proceso de certificación para la autoridad de certificación del personal:

Esta sección incluye los requisitos relativos al proceso de certificación, incluidos los criterios relativos al proceso de presentación de una solicitud de certificación, el proceso de evaluación, el proceso de investigación y la decisión sobre la certificación. Los criterios que suspenden, retiran o limitan el alcance de los requisitos relacionados con la certificación y la recertificación se incluyen aquí. Esta sección también contiene requisitos relacionados con el uso de certificados, logotipos y caracteres, así como requisitos relacionados con apelaciones y quejas.

7) Requisitos relativos al sistema de gestión de la autoridad de certificación de personal:

Esta sección requiere de la autoridad de certificación el establecimiento, documentación, implementación y mantenimiento del sistema de gestión capaz de cumplir con los requisitos estándar. Una autoridad que ha establecido y mantenido el sistema de gestión compatible con ISO 9001 y que es capaz de manejar ISO / IEC 17024 cumple con los requisitos del sistema de gestión ISO / IEC 17024.

Ventajas ejemplares de la norma:

- 1) La norma ISO / IEC 17024 emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en 2003 ha sido diseñada para armonizar el proceso de certificación de personal en todo el mundo.
- 2) La norma arregla los siguientes problemas:
 - define lo que se confirma (competencias),
 - las competencias constituyen un conjunto de conocimientos, habilidades y características personales,
 - realizar un examen no debe depender del proceso de formación,
 - las competencias deben ser verificadas durante el examen.
- 3) Obliga a la organización de certificación de personal a introducir los procedimientos de certificación, apelación, recertificación y otros requisitos.
- 4) En el procedimiento de certificación, la mejora continua del personal de la autoridad de certificación del personal es importante.
- 5) La autoridad de certificación de personal debe mejorar sus procesos de certificación de competencia de personal.

Desventajas ejemplares de la norma:

- 1) Requiere el desarrollo de la documentación.
- 2) De acuerdo con los requisitos de la norma, la autoridad de certificación de personal debe estar sujeta a la acreditación de una unidad externa.
- 3) La acreditación es pagadera.
- 4) La autoridad de certificación del personal debe mantener al personal que ocupa la documentación de requisitos del sistema.

- 5) La burocracia del sistema.
- 6) Los costes de mantenimiento de la acreditación de la autoridad de certificación de personal se transfieren a las personas que solicitan la certificación y los aumentan.
- 7) Un certificado no se otorga por un período indefinido. Se debe renovar regularmente, aumentando así los costes.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Gasiowski-Denis E: *New and improved ISO/IEC 17024 standard for personnel certification programmes*, July 24, 2012.
2. MacCurtain S. and Woodley, C.: *Presentation of the New Standard: ISO/IEC 17024:2012*.
3. Davies S.: *Easy reference for ISO 17024, Personnel Certification and Training*, June 2007.
4. International Organisation for Standardisation. *ISO/IEC 17024:2012(es) – Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso-iec:17024:ed-2:v1:es> (Acceso: 12/02/2019).

4.1.3. ¿Cómo se debe realizar y mejorar la evaluación de la capacitación?

Definición de evaluación

Evaluación (investigación de evaluación) – **"proceso de recopilación, análisis y valoración de datos para proporcionar el conocimiento necesario para tomar decisiones sobre acciones futuras. La evaluación puede referirse a documentos, acciones, procesos, personas, resultados, etc. La evaluación constituye un proceso continuo, mientras que sus resultados sirven para la corrección y mejora de las actividades realizadas"**.¹¹⁹

Fases de evaluación:

- 1) Planificación.
- 2) Implementación de la investigación.
- 3) Resumen y análisis de los datos.
- 4) Informes.
- 5) Difusión y aplicación de resultados¹²⁰.

Métodos de evaluación y resumen de la clase

La evaluación se puede realizar tradicionalmente con el uso de una encuesta o de una manera más interesante con el uso de juegos, constituyendo el resumen de las clases y el material para extraer conclusiones.

Si desea introducir métodos activos de evaluación de clase, el instructor puede usar las siguientes propuestas:

1. **Emoji** – el formador dibuja en la pizarra tres emoji: satisfecho, neutral y triste, y luego pide a los participantes que pongan su cartel en uno de ellos de acuerdo con su nivel de satisfacción con las clases.
2. **Termómetro** – el formador dibuja en la pizarra un termómetro y le pide a los participantes que dibujen una línea en un lugar apropiado – alta temperatura significa satisfacción.

¹¹⁹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Badanie_ewaluacyjne (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹²⁰ <https://etnograficzna.pl/ewaluacja-co-to-jest-i-jak-to-sie-r-obi/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

3. **Eje de coordenadas** – los participantes pueden marcar con un dígito cómo les gustó la formación. También se puede pegar una carta.
4. **Pulgares** – el formador hace una pregunta sobre la satisfacción con las clases y los participantes muestran los pulgares hacia arriba o hacia abajo.
5. **Tarjetas** – el formador entrega las tarjetas autoadhesivas a los alumnos y les pide que escriban allí qué bien sacan de las clases y las pegan en la pizarra. Además, las tarjetas también pueden estar pegadas en el tablero, cerca de la imagen de la maleta (lo que llevo conmigo) y del contenedor (lo que no llevo conmigo).
6. **Línea sobre el suelo** – el formador dibuja la línea en el piso de la sala de entrenamiento con una tiza, escribiendo "sí" en un lado y "no" en el otro lado. Luego lee lentamente las declaraciones previamente preparadas sobre las clases y los participantes van al lado que les resulte más adecuado.
7. **Ronda** – Forma clásica de declaración después de las clases, cuando el formador solicita que cada participante hable sobre las cosas que le gustaron, qué se podría realizar mejor o de manera diferente.
Los juegos "sin sonido" no permiten que los alumnos justifiquen su elección, hable en un comentario. Así, la Ronda constituye una propuesta muy interesante, abierta a la comunicación y la expresión de opinión.

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Galloway Ch.: *Psychologia uczenia się i nauczania, t. I-II [Psychology of Learning and Teaching, vol. I-II]*. PWN, Warszawa 1988.
2. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, *Standards for evaluations of educational programs, projects, and materials* (New York: McGraw-Hill 1981).
3. Korporowicz L. (ed.): *Ewaluacja w edukacji [Evaluation in Education]*. Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.
4. Mizerek H. (ed.): *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów [Evaluation at School. Selection of Texts]. Program TERM*, Olsztyn 1997.
5. Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (ed.): *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych [Theory and Practice of Evaluation of Public Interventions]*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa 2008.
6. Tołwińska-Królikowska E. (ed.): *Autoewaluacja w szkole [Self-Evaluation at School]*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

4.1.4. ¿Cómo puede el formador realizar actividades de promoción y difusión de la formación profesional en educación no formal y en el entorno laboral?

La promoción y difusión de la formación se traduce en actividades de marketing dirigidas al aumento de la demanda de este tipo de servicios. Las actividades realizadas afectan las decisiones de los potenciales alumnos.

¿Cómo promover la formación de forma eficiente?

- 1) La **idea** del alcance dentro del cual queremos entrenar es la más importante.
- 2) Entonces, el **grupo de destinatarios** debe establecerse a través de la recopilación de información sobre ellos, sus necesidades y expectativas educativas.
- 3) El siguiente paso es planificar la formación, **establecer una meta, contenido educativo, currículum**, resultados que debe traer. Uno debe pensar dónde y cuándo realizaremos

este evento, teniendo en cuenta los posibles destinatarios. Es importante seleccionar el "portador" de estos datos y el estilo de declaración.

La información relacionada con la formación debe incluir:

- 1) Nombre y apellidos del formador (alcance de las competencias).
- 2) Currículum.
- 3) Lugar y fecha de formación.
- 4) Número de plazas.
- 5) Tasas / reservas.
- 6) Requisitos previos.

La promoción se puede organizar tradicionalmente, en **forma de folletos y carteles** para que se muestren en el lugar donde aparecen los posibles candidatos. En eventos más grandes, se puede organizar una publicación más amplia.

Además, se pueden organizar **reuniones cortas** dirigidas a un grupo objetivo, durante un evento diferente. Pueden incluir conferencias, seminarios donde se puede presentar la oferta, se pueden demostrar las habilidades que se pueden aprender.

Vale la pena organizar una promoción exitosa en **Internet**, por ejemplo, **establecer una página de fans, un sitio web y un blog** (hay muchas ofertas gratuitas). Sin duda, podemos crear nuestro sitio web comercial, totalmente profesional, que incluye: información sobre nuestras actividades y logros, ofertas de formación. Debe haber una opción de registro, compra y muchos otros elementos.

El **posicionamiento del sitio web** puede parecer importante para que sea lo más alto posible en los resultados de búsqueda

Al iniciar la actividad, podemos **grabar podcast o cortometrajes** en los que el formador se presente y comunique la información más importante sobre la formación dada.

También se puede escribir un **e-book o libro electrónico** y entregarlo como regalo de bienvenida en la admisión a la formación.

Así, conseguimos clientes potenciales y ampliamos la lista de correo. Vale la pena aplicar incentivos de precios, donde nuestro cliente gana otras personas interesadas. Es una gran idea permitir a los visitantes que soliciten el **boletín** a su correo electrónico. Debe tenerse en cuenta que una oferta debe actualizarse, el estilo y la corrección del idioma deben cuidarse¹²¹.

Vale la pena presentar información en sitios web gratuitos con anuncios.

Además, la llamada información de boca en boca se puede utilizar y un círculo de amigos y colegas se puede dibujar a la empresa planificada. Al colocar la información en las redes sociales, podemos aumentar excesivamente el círculo de clientes potenciales¹²².

¿Qué más se puede hacer para promocionar el curso en internet?

El pago de la suscripción al sitio web de formación, visitado por personas interesadas en la formación, constituye una solución efectiva.

¹²¹ <http://www.edulider.pl/biznes/jak-mozna-promowac-kursy-w-internecie> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

¹²² A. Królikowska: *Jak promować swoje pierwsze warsztaty i szkolenia, żeby przyciągnąć uczestników?* [How to Promote One's First Workshop and Training to Attract Participants?] <http://aniaorganizuje.pl/jak-promowac-warsztaty-i-szkolenia/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

El **mailing / correo** se puede comprar en el portal educativo y de formación que se ocupa de temas cercanos a nuestra educación. Por lo tanto, podremos llegar a muchos destinatarios potenciales.

Otra propuesta es un **anuncio publicitario** que dirige a los visitantes a un sitio web con nuestra formación y **publicidad en sitios web locales**.

También hay que recordar que **Facebook** tiene una amplia capacidad de publicidad.¹²³

Literatura recomendada – se puede leer más sobre cada tema en:

1. Cichoń M., Cisek M., Czopek K., Dejnaka A., Dudzic J., Dutko M.: *Biblia e-biznesu (ebook) [e-Business Bible]*. Wydawnictwo: Onepress.
2. Dutko M.: *E-biznes do Kwadratu [E-Business Squared]*. Wydawnictwo: Videopoint.

4.2. Ejercicios

Ejercicio 1. (epígrafe 1)

Conecta los términos con sus definiciones correctas.

- Validación
- Certificación

es el proceso como resultado del cual una persona que solicita la concesión de una calificación específica, recibe de la entidad autorizada un documento que confirma la concesión de la calificación específica.	
verificación de si una persona que solicita la concesión de una calificación determinada, independientemente de su método de aprendizaje, ha logrado una parte separada o todos los resultados de aprendizaje requeridos para esta calificación.	

Ejercicio 2. (epígrafe 1)

Conecte los siguientes términos relacionados con los métodos de validación con sus definiciones correctas.

- Análisis de evidencias y declaraciones.
- Estudio de competencias.
- Observación en condiciones reales.
- Observación en condiciones simuladas (simulación).
- Entrevista abierta
- Presentación
- Entrevista estructurada.
- Debate abierto
- Debate estructurado
- Examen teórico

¹²³ <http://www.szkolonia24h.pl/artukul/jak-promowac-firme-szkoleniowa-w-internecie/1929/> (Acceso: 30 Septiembre 2018).

Consiste en el análisis de las actividades del solicitante en condiciones reales para el desempeño de las tareas especificadas en la descripción de las calificaciones.	
Consiste en el análisis de las actividades del solicitante en condiciones similares a las reales, creadas a los efectos del proceso de validación.	
Consiste en la preparación, presentación y discusión de un tema específico ante el panel de expertos (por ejemplo, asesores).	
Consiste en el intercambio de argumentos por un tema específico. Ocurre en el grupo y los participantes tienen una amplia discreción, ya que no se les asignan funciones específicas ni se impone el método de presentación de posición.	
Consiste en el intercambio de preguntas y respuestas en forma de una conversación no estructurada entre un entrevistador y un individuo que comienza la validación.	
Consiste en hacer preguntas al solicitante o realizar tareas específicas dentro del alcance del conocimiento y las habilidades cognitivas y en el análisis de los resultados de estas acciones.	
Consiste en hacer una serie de preguntas cerradas estandarizadas y en el análisis de las respuestas.	
Consiste en la recopilación de documentos y productos de una persona determinada en relación con el nivel en el que pueden testificar el logro de los resultados de aprendizaje por parte de un solicitante. La evidencia debe ser recogida con respecto a los resultados de aprendizaje que es para confirmar.	
Consiste en la identificación y análisis de los conocimientos, habilidades y competencias sociales del individuo, incluidos sus talentos y motivaciones, para desarrollar un plan de desarrollo profesional o aprendizaje adicional.	
Consiste en la discusión organizada y moderada (facilitada) en un grupo de personas a través del intercambio de argumentos sobre el tema seleccionado. Puede ir según el escenario específico.	

Ejercicio 3. (epígrafe 2)

Ponga en orden las áreas que crean la estructura de la norma ISO / IEC 17024: 2012 Evaluación de cumplimiento: requisitos generales relativos a las autoridades de certificación de personal.

- 1) *Requisitos generales para la autoridad de certificación de personal.*
- 2) *Procedimiento de certificación.*
- 3) *Requisitos relativos al sistema de gestión de la autoridad de certificación de personal.*
- 4) *Requisitos relativos a recursos para la autoridad de certificación del personal.*
- 5) *Requisitos del proceso de certificación para la autoridad de certificación del personal.*
- 6) *Requisitos estructurales para la autoridad de certificación de personal.*
- 7) *Provisiones y requisitos informativos para la autoridad de certificación de personal.*

Ejercicio 4. (epígrafe 2)

De entre las siguientes propuestas, elija aquellas que constituyen ventajas de la norma ISO / IEC 17024: 2012 Evaluación de cumplimiento: requisitos generales relativos a las autoridades de certificación de personal.

	Ventajas de la norma ISO / IEC 17024: 2012
Un certificado no se otorga por un período indefinido. Se debe renovar regularmente, aumentando así los costes.	
De acuerdo con los requisitos estándar, la autoridad de certificación de personal debe estar sujeta a la acreditación de una unidad externa.	
La autoridad de certificación de personal debe mejorar sus procesos de certificación de competencia de personal.	
The standard requires the definition of what is confirmed (competences) by the personnel certification authority	
Requiere la documentación de desarrollo.	
Obliga a la organización de certificación de personal a introducir los procedimientos de certificación, apelación, recertificación y otros requisitos.	

Ejercicio 5. (epígrafe 3)

Poner el proceso de evaluación en orden por etapas.

- Planificación
- Implementación de la investigación.
- Resumen y análisis de datos.
- Informes
- Difusión y aplicación de resultados

Planificación	
Informes	
Implementación de la investigación	
Difusión y aplicación de resultados	
Resumen y análisis de datos	

Ejercicio 6. (epígrafe 4)

Completa la afirmación con una de las opciones para que sea cierta.

El propósito de es atraer amigos y colegas a la empresa planificada. Al colocar la información en las redes sociales, podemos aumentar excesivamente el círculo de clientes potenciales.

la llamada información de boca en boca	la llamada información oculta
--	-------------------------------

4.3. Test de progreso

¿Puedes:	Si	No
1) distinguir entre el proceso de validación y certificación de calificaciones?		
2) indicar los métodos de validación de cualificaciones?		
3) presentar los procedimientos de validación y certificación de las calificaciones del instalador de instalación RES?		
4) indicar a qué concierne la norma ISO / IEC 17024: 2012?		
5) enumerar las ventajas y desventajas del modelo de validación y certificación para las calificaciones profesionales basadas, por ejemplo, ¿la norma ISO / IEC 17024: 2012?		
6) enumerar métodos de evaluación de clase y resumen?		
7) planear actividades de marketing relacionadas con las actividades planeadas?		
8) enumerar y describir los métodos de promoción de la formación?		

Si seleccionaste la respuesta "NO", es sugerible regresar al material de formación para lograr los resultados de aprendizaje previstos (conocimiento, habilidades).

Si es necesario, utiliza una fuente adicional de información preparada para cada tema.



5. GLOSSARY

<i>English</i>	<i>Spanish</i>
<i>Academic book</i>	Libro académico
<i>Activating methods</i>	Métodos activadores
<i>Adult</i>	Adulto
<i>Andragogics</i>	Andragogía
<i>Assessment</i>	Evaluación
<i>Assessment of training participants</i>	Evaluación de alumnos de la formación
<i>Body language</i>	Lenguaje corporal
<i>Case study</i>	Supuesto práctico
<i>Certification</i>	Certificación
<i>Certifying institution</i>	Institución certificadora
<i>Class topic</i>	Tema de clase
<i>Closed questions</i>	Preguntas cerradas
<i>Communication</i>	Comunicación
<i>Competences</i>	Competencias
<i>Conference</i>	Conferencia
<i>Conflict</i>	Conflicto
<i>Debate</i>	Debate
<i>Didactic measurement</i>	Medida didáctica
<i>Difficult situations</i>	Situaciones difíciles
<i>Difficult training participant</i>	Alumno de la formación problemático
<i>Discussion</i>	Debate / discusión
<i>Effective communication</i>	Comunicación efectiva
<i>Employer</i>	Empleador
<i>Environmental protection</i>	Protección medioambiental
<i>Ergonomics</i>	Ergonomía
<i>Evaluation</i>	Evaluación
<i>Exam</i>	Examen
<i>Examining</i>	Examinación
<i>Expectations</i>	Expectativas
<i>Flipchart</i>	Pizarra
<i>Formal education</i>	Educación formal
<i>Functions of assessment</i>	Funciones de evaluación
<i>Group dynamics</i>	Dinámicas grupales
<i>Group process</i>	Proceso grupal
<i>Guide</i>	Guía
<i>Identification of training needs</i>	Identificación de necesidades formativas
<i>Instructional video</i>	Video instructivo
<i>Integration of class participants</i>	Integración de los participantes en el aula
<i>Interests</i>	Intereses
<i>Interview</i>	Entrevista
<i>Interview questionnaire</i>	Cuestionario de entrevista
<i>Knowledge</i>	Conocimiento
<i>Knowledge test</i>	Test de conocimiento
<i>Labour market</i>	Mercado de trabajo
<i>Learning</i>	Aprendizaje
<i>Learning outcomes</i>	Resultados del aprendizaje
<i>Mentoring</i>	Tutoría
<i>Modular unit</i>	Tema modular
<i>Module</i>	Módulo
<i>Multimedia presentation</i>	Presentación multimedia

English	Spanish
Multimedia projector	Proyector multimedia
Non-formal education	Educación no formal
Occupational health and safety provisions	Disposiciones de seguridad y salud laboral
Open questions	Preguntas abiertas
Passive methods	Métodos pasivos
Photovoltaics	Fotovoltaicos
Practical occupational learning	Aprendizaje ocupacional practico
Presentation	Presentación
Professional experience	Experiencia profesional
Promotion	Promoción
Quality	Calidad
Renewable energy Fuentes	Energía renovable
Role playing	Juego de roles
Roles performed by the class participant	Roles desempeñados por el alumno
Screen	Pantalla
Self-assessment card	Tarjeta de autoevaluación
Seminar	Seminario
Service quality	Calidad de servicio
Skill test	Test de habilidades
Skills	Habilidades
Social competences	Competencias sociales
Standard	Estándar
Study of competences	Estudio de competencias
Teaching content	Contenido de enseñanza
Teaching methods	Métodos de enseñanza
Teaching plan	Plan de enseñanza
Test bank	Banco de pruebas
Text analysis	Análisis de texto
Trainer	Formador
Training	Formación
Training curriculum	Programa de formación
Training documentation	Documentación de formación
Training institution	Institución de formación
Training materials	Materiales de formación
Training needs	Necesidades formativas
Training objectives	Objetivos de formación
Training offer	Oferta de formación
Training participant	Participante de formacion
Training room	Sala de formación
Training Schedule	Horario de formación
Validation	Validación
Whiteboard	Pizarra interactiva
Work card	Tarjeta laboral
Work observation	Observación laboral
Work observation card	Tarjeta de observación laboral
Workshops	Talleres

6. LITERATURA

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctorii R.F.: Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się [*Interpersonal Relations. The Communication Process*]. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006.
2. Aleksander T.: Andragogika [*Andragogics*]. [In:] Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku. T. 1, A-F, academic supervision: T. Pilch. Warszawa, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, 2007.
3. Aleksander T.: Andragogika. Podręcznik akademicki [*Andragogics. Academic Handbook*]. Radom, Kraków, ITeE-PIB, 2009.
4. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi [*Management of Human Recursos*]. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
5. Andrzejczak A.: Projektowanie i realizacja szkoleń [*Training Design and Implementation*]. Warszawa 2010.
6. Augustynek A.: Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę [*Psychology. How the Snail Ascended*]. Diffin Warszawa 2008.
7. Belbin M.: Nie tylko zespół [*Not Only the Team*]. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
8. Belbin M.: Twoja rola w zespole [*Your Role in a Team*]. GWP, Gdańsk 2002.
9. Belbin R.M.: Management team: why they succeed or fail. Heimann, London 1981.
10. Bennewicz M.: Coaching i mentoring w praktyce [*Coaching and Mentoring in Practice*]. G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011.
11. Boczukowa B.: Jak kształcić dorosłych. Refleksje andragoga [*How to Educate Adults. Reflections of the Andragog*]. Toruń, Adam Marszałek, 2010.
12. Bonneau E.: Sztuka konwersacji, czyli jak przerwać niezręczną ciszę [*The Art of Conversation, or How to Break the Awkward Silence*]. Wydawnictwo RM, Warszawa 2009.
13. Boydell T., Leary M.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji [*Identification of Training Needs in the Organisation*]. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2001.
14. Braun-Gałkowska M.: W tę samą stronę [*In the Same Direction*]. Wydawnictwo Krupski i S-ka, Warszawa 1994.
15. Cichoń M., Cisek M., Czopek K., Dejnaka A., Dudzic J., Dutko M.: Biblia e-biznesu (ebook) [*e-Business Bible*]. Wydawnictwo: Onepress.
16. Ciżkowicz K. Ochenduszo J.: Pomiar sprawdzający wielostopniowy [*Multistage Verifying Measurement*]. WSiP, Warszawa 1998.
17. Clutterbuck D.: Każdy potrzebuje mentora [*Everybody Needs Mentor*]. Warszawa 2002.
18. Czekaj J.: Metody organizacji i zarządzania [*Methods of Organisation and Management*]. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
19. Davies S.: Easy reference for ISO 17024, Personnel Certification and Training, June 2007.
20. Dix P.: Jak oceniać postępy uczniów [*How to Assess Students' Progress*]. PWN, Warszawa 2014.
21. Dutko M.: E-biznes do Kwadratu [*E-Business Squared*]. Wydawnictwo: Videopoint.
22. Duvekot R., Schuur K. (ed.): Building Personalized Learning. A handbook for creating a common theoretical background on concepts regarding personalized learning. Vught: EC_VPL 2014.
23. Flasz-Gębarowska A.: Psychologiczne aspekty oceniania [*Psychological Aspects of Assessment*]. [in:] Konopka I. (ed.), 2015: Ocenianie w klasach I-III [*Assessment in Classes I-III*]. ORE, Warszawa 2015.
24. Fortuna P., Łąguna M.: Przygotowanie szkolenia [*Training Preparation*], Wydawnictwo: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2014.
25. Furmanek W.: Kompetencje – próba określenia pojęcia [*Competences – An Attempt to Define the Term*]. Edukacja Ogólnotechniczna, no. 7, 1997.
26. Galloway Ch.: Psychologia uczenia się i nauczania, t. I-II [*Psychology of Learning and Teaching, vol. I-II*]. PWN, Warszawa 1988.

27. Gasiorowski-Denis E: New and improved ISO/IEC 17024 standard for personnel certification programmes, July 24, 2012.
28. Gmaj I., Grzeszczak J., Leyk A., Pierwieniecka R., Tauber M., Walicka S.: Zagraniczne systemy walidacji. Przegląd rozwiązań [*Foreign Validation Systems. Review of Solutions*]. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2017.
29. Gniazdowski P., Pieciul K.: Coaching kariery [*Career Coaching*]. [in:] Smółka P. (ed.): Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów [*Coaching. Inspirations from the Perspective of Science, Practice and Clients*]. Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2009.
30. Greenberg J., Baron R.A.: Behavior in Organizations. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008.
31. Hargrove R.: Mistrzowski coaching [*Master Coaching*]. Transl. I. Podsiadło. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
32. Harwas-Napierała B.: Komunikacja interpersonalna w rodzinie [*Interpersonal Communication in Family*]. Uniwersytet AM, Poznań 2008.
33. Horyń W., Maciejewski J.: Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym [*Andragogics in the Interdisciplinary Approach*]. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2007.
34. Ilyńska L.: English for Science and Technology: Course design, Text Analysis, Research Writing. RTU Publishing House 2004.
35. Jak żyć z ludźmi (umiejętności interpersonalne), program profilaktyczny dla młodzieży MEN [*How to Live with People (Interpersonal Skills), Preventive Programme for Youth MEN*].
36. Jakubowska B., Jakubowski J., Łypacewicz A., Rylke H. (ed.): Ja i inni [*Me and Others*]. WSiP, Warszawa 1987.
37. Jarmuż S., Witkowski T.: Podręcznik trenera [*Trainer's Handbook*]. Praktyka prowadzenia szkoleń [*Trainer's Handbook. Training Practice*]. Bibliotek Moderatora, 2004.
38. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, Standards for evaluations of educational programs, projects, and materials (New York: McGraw-Hill 1981).
39. Kargulowa A.: O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradoznawczego dyskursu. Podręcznik akademicki [*About the Theory and Practice of Guidance. Variants of the Guidance-Related Discourse. Academic Handbook*]. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
40. Karwala S.: Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej [*The Mentoring Model at the Modern University*]. Nowy Sącz 2007.
41. Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L.: Uczenie się dorosłych – cykl Kolba [*Adult Learning – Kolb's Cycle*]. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014.
42. Kerzner H.: Zarządzanie projektami, studium przypadków [*Project Management, Case Studies*]. Helion, Gliwice 2005.
43. Knapp M.L., Hall J.A.: Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich [*Non-Verbal Communication in Human Interactions*]. Wrocław, Wydawnictwo Astrum, 2000.
44. Koć-Seniuch G.: O kompetencji komunikacyjnej nauczyciela [*About the Communication Competence of the Teacher*]. „Ruch Pedagogiczny” 1994, issue 1/2.
45. Kopaliński W.: Słownik mitów i tradycji kultury [*Glossary of Myths and Traditions of Culture*]. Rytm, Warszawa 2000.
46. Korporowicz L. (ed.): Ewaluacja w edukacji [*Evaluation in Education*]. Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.
47. Kossowska M., Sołtyńska I.: Szkolenia pracowników a rozwój organizacji [*Staff Training and the Organisation Development*]. Wolters Kluwer Polska 2002.
48. Kozak A.: Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców [*The Group Process. The Guide for Trainers, Teachers and Lecturers*]. Onepress 2014.
49. Krueger, R. A. & Casey, M. A.: Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2000.
50. Luecke R.: Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki [*Coaching and Mentoring. How to Develop the Biggest Talents and Achieve Better Results*]. Transl. K. Dryńska. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2004.
51. Ługuna M., Fortuna P.: Przygotowanie szkolenia [*Training Preparation*]. GWP 2015.

52. Ługuna M., Kozak A.: Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędny trenera [*Training Methods or the Trainer's Must-Have*]. GWP 2015.
53. MacCurtain S. and Woodley, C.: Presentation of the New Standard: ISO/IEC 17024:2012.
54. Makowski M.: Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej [*Staff Management. Instruments of HR Policy*]. Poltex, Warszawa 2001.
55. Mann T., Marszewska J.: Facylitacja – wiedza, umiejętności, sztuka czy magia [*Facilitation - Knowledge, Skills, Art or Magic*]. Wydawnictwo: RP 2018.
56. Mizerek H. (ed.): Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów [*Evaluation at School. Selection of Texts*]. Program TERM, Olsztyn 1997.
57. Nęcki Z.: Komunikacja międzyludzka [*Interpersonal Communication*]. Kraków, Wydawnictwo Profesjonalne Szkoły Biznesu 1996.
58. Niemierko B.: Między oceną szkolną a dydaktyczną: bliżej dydaktyki [*Between the Scholar and Didactic Assessment: Closer to Didactics*]. WSiP, Warszawa 1999.
59. Niemierko B.: Pomiar wyników kształcenia [*Measurement of Learning Outcomes*]. Warszawa WSiP 1999.
60. Noizet G., Caverni P.: Psychologiczne aspekty oceniania osiągnięć szkolnych [*Psychological Aspects of Assessment of Scholar Achievements*]. PWN, Warszawa 1998.
61. Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (ed.): Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych [*Theory and Practice of Evaluation of Public Interventions*], Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa 2008.
62. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka [*Competence Management: Theory and Practice*]. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
63. Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor [*Trainer and Mentor*]. Transl. W. Biliński. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
64. Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się [*Trainer and Mentor, Participation of Coaching and Mentoring in the Learning Process Improvement*]. ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
65. Przybylska E. (ed.): Andragogiczne wątki, poszukiwania, fascynacje [*Andragogical Threads, Searches, Fascinations*]. Toruń, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, 2001.
66. Pyżalski J.: Mentoring jako specyficzna relacja wspierająca rozwój [*Mentoring as a Specific Relation Supporting Development*]. [in:] Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Rapus-Pavel J. (ed.), Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
67. Serafin K.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [*Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management*]. 9, no. 4 (34): 191-203.
68. Shannon C., Weaver W.: A Mathematical theory of communication. University of Illinois Press 1948.
69. Sielatycki M.: Materiały szkoleniowe – jak je tworzyć. Podręcznik dla prowadzących szkolenia [*Training Materials – How to Create Them. Handbook for Trainers*]. Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2004.
70. Stewart J.: Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej [*Bridges Not Walls. A Book About Interpersonal Communication*]. PWN, Warszawa 2008.
71. Szaran T.: Pomiar dydaktyczny [*Didactic Measurement*]. Warszawa WSiP 2000.
72. Tkaczyk L.: Komunikacja niewerbalna – postawa, mimika, gest [*Non-Verbal Communication – Attitude, Facial Expressions, Gesture*]. Warszawa, Wydawnictwo Astrum 1996.
73. Tołwińska-Królikowska E. (ed.): Autoewaluacja w szkole [*Self-Evaluation at School*], Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.
74. Torój M.: Praca z grupą szkoleniową [*Work with the Training Group*]. GWP 2016.
75. Tyszka T.: Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowanie decyzji [*Psychological Traps of Assessment and Decision Making*]. GWP, Gdańsk 1999.

76. Urban M.: Niekonwencjonalne metody szkolenia [*Unconventional Training Methods*]. GWP 2015.
77. Witkowski T., Jarmuż S.: Podręcznik trenera [*Trainer's Handbook*]. Wydawnictwo Moderator 2004.

Fuentes Electrónicas

1. Bacía E.: Walidacja efektów uczenia się uzyskanych poza systemem edukacji formalnej jako nowe wyzwanie dla polityki na rzecz uczenia się przez całe życie [Validation of learning outcomes acquired outside the formal education system as a new challenge for politics for the benefit of lifelong learning]. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2014.
<http://www.kwalifikacje.edu.pl/images/download/Publikacje/Walidacja.pdf>
2. Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E.: Evaluation. Poradnik dla pracowników administracji publicznej [Evaluation. The Guide for the Public Administration Staff]. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Warszawa 2012.
https://www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/poradnik_ewaluacji.pdf.
3. Cedefop. European Inventory on validation of non-formal and informal learning [database].
<http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory>
4. Conselleria de Educació. Recursos didácticos de autoaprendizaje.
<http://www.ceice.gva.es/es/web/ordenacion-academica/formacion-de-personas-adultas/recursos-didacticos> (Acceso: 6 Febrero 2019)
5. European Commission; Cedefop; ICF International (2014). European inventory on validation of non-formal and informal learning 2014. Thematic report: validation methods. Luxembourg: Publications Office. Downloaded from
<http://libserver.cedefop.europa.eu/vetlib/2014/87240.pdf>
6. Europortfolio website: <http://www.eportfolio.eu/>
7. FEDEA. El aprendizaje permanente de los adultos en España: retos para el futuro.
<https://www.fedea.net/nsaw/descargas/NSAW02es.pdf> (Acceso: 7 Febrero 2019).
8. Fundación Telefónica. Las cinco cualidades de un buen formador.
<https://www.fundaciontelefonica.com/2017/05/04/las-cinco-cualidades-de-un-buen-formador-social/> (Acceso: 5 Febrero 2019)
9. Galiana, Patricia. Como elaborar un plan de formación para empleados.
<https://www.iebschool.com/blog/como-elaborar-plan-formacion-rrhh-2-0/> (Acceso: 4 Febrero 2019).
10. Góralczyk P.: Examples of games and plays, course for Leisure Time Animators.
https://www.animatorczasuwolnego.pl/nowe_pdf/L8/przyklady_gier/przyklady_gier.pdf?iframe=Verdad&width=1050&height=700 <https://oscarrak.pl/blog/jak-zrobic-dobra-prezentacje-poradnik/>
11. International Organisation for Standardisation. ISO/IEC 17024:2012(es) - Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas.
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso-iec:17024:ed-2:v1:es> (Acceso: 12/02/2019).
12. Kania I.: Przygotowanie szkolenia i organizacja szkolenia [Training Preparation and Organisation], 2011. http://www.guideme.at/polish/PROJEKTOWANIE_SZKOLENIA.pdfFuente 1
13. Karty Zawodów Dla Osób Niepełnosprawnych [Occupational Cards for People with Disabilities], CIOP, Warszawa. Acceso:
https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=Verdad&_pageLabel=P31400269281444034650304
14. Kowal E., Gabryelewicz I., Kowal A.: Jakość i efektywność szkoleń BHP [Quality and Effectiveness of OHS Training].
http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_537.pdf

15. Łagan A., Gontarz J.: Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]. PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>
16. Łagan A., Gontarz J.: Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]. O.PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>
17. Lynch B., Shaw P.: Portfolios, power and ethics. TESOL Quarterly, 39(2), 2005, p. 263–297. Downloaded from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2307/3588311/epdf>
18. Mamaqi, Xhevrie & Miguel, Jesús A. (2011). El perfil profesional de los formadores de formación continua en España. RELIEVE, v. 17, n. 1, art. 2, p. 1-32 http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1_2.htm
19. Międzynarodowe Karty Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych [International Occupational Hazard Data Sheets], CIOP, Warszawa. Acceso: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=Verdad&_pageLabel=P7200142851340545953779
20. NVR: E-tools and Validation – areas of significance and dilemmas. 2010. Downloaded from http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=413
21. OBS Business School. ¿Qué roles existen en tu equipo de trabajo? <https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/factor-humano/que-roles-existen-en-tu-equipo-de-trabajo> (Acceso: 7 Febrero 2018)
22. Pérez, Alejandro. Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman. <http://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman> (Acceso: 7 Febrero 2019)
23. Questionnaire "Roles Performed in a Team": www.qwsi.pl/asp/pliki/aktualnosc/rola_w_zespole-_cwiczenie.doc
24. Reflection for learning: <https://sites.google.com/site/reflection4learning/Home>
25. Servicio Público de Empleo Estatal. Formación continua y educación de adultos en España. <https://www.sepe.es/contenidos/personas/formacion/refernet/pdf/tema5.pdf> (Acceso: 6 Febrero 2019)
26. Strivens J., Waranet Strivens R., Wad R., Guàrdia L., Maina M., Barberà E., Alsina I., Wolf B.: E-Portfolio competency recognition and accreditation framework [draft], 2014. <https://docs.google.com/document/d/1OEIHt9u1H6WtjHDc1gZjOj58h4HsQtm4mRqemsj1cjs/edit>
27. Szczygieł A.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji [Identification of Training Needs in the Organisation], <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> (Acceso: 20 Septiembre 2018).
28. Team building stages: https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy_tworzenia_zespo%C5%82u
29. Team Roles According to Belbin, i.e. why the specialist needs the liaison and locomotive? <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html>
30. Universidad de Alicante. Detección de necesidades de formación en la empresa. <https://www.doeua.es/deteccion-de-necesidades-de-formacion-en-la-empresa-margarita-pato-damel-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos/> (Acceso: 6 Febrero 2019)
31. Universidad de Alicante. Los 9 Roles de un equipo de trabajo. <https://www.doeua.es/los-9-roles-de-un-equipo-de-trabajo-programas-de-master-y-experto-de-la-universidad-de-alicante-el-club-de-las-buenas-decisiones/> (Acceso: 7 Febrero 2019).
32. Universidad de Valencia. Estilos de comunicación. <https://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA8.wiki?2> (Acceso: 8 Febrero 2019).
33. Universidad ICESI. Presentaciones 2.0 más allá del Power Point. <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/MasAllaPPT> (Acceso: 6 Febrero 2019)
34. Universidad Internacional de Valencia. Indicaciones para lograr la integración educativa en el aula ordinaria. <https://www.universidadviu.es/indicaciones-para-lograr-la-integracion-educativa-en-el-aula-ordinaria/> (Acceso: 7 Febrero 2019)
35. Universidad Internacional de Valencia. La enseñanza en adultos: las diversas estrategias de aprendizaje. <https://www.universidadviu.es/la-ensenanza-en-adultos-las-diversas-estrategias-de-aprendizaje/> (Acceso: 6 Febrero 2019)

36. ValidAid: Final version of methods and tools for evaluation of the low-qualified employees who will take part in the validation procedures in sector “Trade”, “IT and Communications” and sector “Finance”. Work Package, 6, 2010, 23–24.
<http://www.validaid.eu/images/validaidkit/methodstools.pdf>
37. Vergara, Carlos. La teoría de los estilos de aprendizaje de Kolb.
<https://www.actualidadenpsicologia.com/la-teoria-de-los-estilos-de-aprendizaje-de-kolb/>
(Acceso: 6 Febrero 2019)
38. What features should the professional trainer have. Acceso:
https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/315466,Jakie-cechy-powinien-miec-profesjonalny-trener.html (Acceso: 20 Septiembre 2018)



