



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

MODUŁ 1. PLANOWANIE, ORGANIZOWANIE, PRZEPROWADZANIE I OCENIANIE SZKOLENIA ZAWODOWEGO

ZESTAW PORADNIKÓW
DLA UCZESTNIKA ZAJĘĆ
I PROWADZĄCEGO ZAJĘCIA

RESEARCH NETWORK
ŁUKASIEWICZ

INSTITUTE
FOR SUSTAINABLE
TECHNOLOGIES



PV
POLAND



FUNDACIÓN *equipo humano*



EDIT.C

EDUCATION & INFORMATION TECHNOLOGY CENTRE

Erasmus+
Cooperation for innovation and the exchange of good practices
Strategic Partnership for vocational education and training

***“Training and certification model for photovoltaic trainers with the use of ECVET system
(EU-PV-Trainer)”***

No 2016-1-PL01-KA202-026279

Intellectual Outputs O4.

**Bank of training modules for the photovoltaic trainer with
regard to ECVET requirements (stationary learning)**

Ten projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej.
Projekt lub publikacja odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autora i Komisja Europejska
nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.

2018-2019



Erasmus+



MODUŁ 1.
PLANOWANIE, ORGANIZOWANIE,
PRZEPROWADZANIE I OCENIANIE SZKOLENIA
ZAWODOWEGO

ZESTAW PORADNIKÓW
DLA UCZESTNIKA ZAJĘĆ I PROWADZĄCEGO ZAJĘCIA

Kurs: Trener fotowoltaiki

Moduł 1. Planowanie, organizowanie, przeprowadzanie i ocenianie szkolenia zawodowego

Zestaw poradników dla uczestnika zajęć dydaktycznych i prowadzącego zajęcia

Autorzy:

Mirosław Żurek
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

Recenzenci:

prof. dr hab. Daniel Kukla

Konsultacja metodologiczna:

Edyta Kozieł

Opracowanie redakcyjne:

Bożena Mazur

Korekta językowa:

Katarzyna Sławińska
Mirosław Żurek

Poradnik stanowi obudowę dydaktyczną dla modułu **M1. Planowanie, organizowanie, przeprowadzanie i ocenianie szkolenia zawodowego** w skład którego wchodzi trzy jednostki modułowe:

- M1.J1. Planowanie i projektowanie szkoleń zawodowych i innych form doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników,
- M1.J2. Organizowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych i doradczych powiązanych z ofertą szkolenia zawodowego,
- M1.J3. Promowanie i zapewnianie jakości usług szkoleniowych oraz nadawania kwalifikacji zawodowych

tworzące obudowę dydaktyczną dla modułowego programu nauczania dla kursu **Trener fotowoltaiki**.

2018-2019

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE.....	7
2. WYMAGANIA WSTĘPNE	9
3. USZCZEGÓŁOWIONE EFEKTY KSZTAŁCENIA.....	10
4. MATERIAŁ NAUCZANIA	14

Jednostka 1. Planowanie i projektowanie szkoleń zawodowych i innych form doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników..... 14

4.1. Materiał nauczania	14
4.1.1. Jakie wymagania kompetencyjne są stawiane trenerowi branży odnawialnych źródeł energii?	14
4.1.2. W jaki sposób można identyfikować potrzeby szkoleniowe pracowników w przedsiębiorstwach?	18
4.1.3. Jak we współpracy z organizatorem szkoleń i pracodawcami opracować ofertę na szkolenie i co powinien zawierać program szkolenia?	21
4.1.4. Jakie są wskazane do stosowania podczas szkolenia formy organizacyjne zajęć i metody pracy dydaktycznej z osobami dorosłymi?	24
4.1.5. Jak można rozpoznawać zainteresowania, oczekiwania i kompetencje uczestników szkolenia?	28
4.1.6. Kto może uczestniczyć w ocenie programu szkolenia i materiałów szkoleniowych przed rozpoczęciem szkolenia?	31
4.1.7. Jakie niebezpieczeństwa mogą czyhać na uczestników szkolenia?	33
4.2. Ćwiczenia	36
4.3. Sprawdzian postępów	38

Jednostka 2. Organizowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych i doradczych powiązanych z ofertą szkolenia zawodowego 39

4.1. Materiał nauczania	39
4.1.1. Jaka jest specyfika prowadzenia szkoleń z ludźmi dorosłymi?	39
4.1.2. Jak przygotować salę dydaktyczną i dobrać pomoce dydaktyczne do prowadzenia zajęć?	43
4.1.3. Jak przygotować materiały dydaktyczne dla uczestników szkolenia?	48
4.1.4. Jak przygotować prezentację na potrzeby przeprowadzenia szkolenia?	50
4.1.5. Jak można przeprowadzić integrację uczestników szkolenia?	52
4.1.6. Jakie role może pełnić trener podczas szkolenia?	57
4.1.7. Jakie role może pełnić uczestnik szkolenia w grupie?	61
4.1.8. Jakie można wyróżnić fazy w procesie grupowym?	63

4.1.9. Jak w trakcie szkolenia mogą wystąpić sytuacje trudne i jak sobie z nimi radzić?	64
4.1.10. Jak efektywnie komunikować się z uczestnikami szkolenia?	68
4.1.11. Jak oceniać i egzaminować uczestników szkolenia?	72
4.1.12. Co i jak dokumentować podczas szkolenia?	75
4.2. Ćwiczenia	77
4.3. Sprawdzian postępów	82

Jednostka 3. Promowanie i zapewnianie jakości usług szkoleniowych oraz nadawania kwalifikacji zawodowych 83

4.1. Materiał nauczania	83
4.1.1. Czym jest walidacja i certyfikacja?	83
4.1.2. Czy w procesach walidacji i certyfikacji kompetencji zawodowych można zastosować normę ISO/IEC 17024:2012?	86
4.1.3. Jak przeprowadzić ewaluację szkolenia i je doskonalić?	89
4.1.4. Jak może trener prowadzić promocję i upowszechnianie szkoleń zawodowych w edukacji pozaformalnej oraz w środowisku pracy?	90
4.2. Ćwiczenia	92
4.3. Sprawdzian postępów	94

5. SŁOWNIK.....96

6. LITERATURA99

1. WPROWADZENIE

Przystępując do nauki wykonywania zadań zawodowych przypisanych trenerowi PV w systemie kształcenia modułowego jako uczestnik szkolenia zdobędziesz niezbędną wiedzę i umiejętności zawodowe zawarte w 2 modułach:

- M1. Planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i ocenianie szkolenia zawodowego,
- M2. Planowanie, instalacja, modernizacja i konserwacja instalacji fotowoltaicznych.

Każdy moduł jest podzielony na jednostki modułowe zawierające materiał nauczania, pytania sprawdzające, ćwiczenia i sprawdzian postępów.

W opracowaniu przygotowano materiały dla modułu **M1. Planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i ocenianie szkolenia zawodowego** na który składa się trzy jednostki modułowe:

- M1.J1. Planowanie i projektowanie szkoleń zawodowych i innych form doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników,
- M1.J2. Organizowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych i doradczych powiązanych z ofertą szkolenia zawodowego,
- M1.J3. Promowanie i zapewnianie jakości usług szkoleniowych oraz nadawania kwalifikacji zawodowych.

Przed rozpoczęciem nauki jako uczestnik szkolenia powinieneś zapoznać się z wymaganiami wstępnymi oraz uszczegółowionymi efektami kształcenia, tj. wiedzą, umiejętnościami i postawami, jakich nabędziesz po ukończeniu nauki w ramach danego modułu.

Materiał nauczania został przedstawiony w formie pytań – problemów, z którymi trener może spotkać się prowadząc szkolenie.

W opracowaniu materiału nauczania wykorzystano doświadczenia partnerów projektu w zakresie prowadzenia zajęć dydaktycznych na kursach przygotowujących przyszłych monterów instalacji fotowoltaicznych. Materiał nauczania uzupełniony został szkoleniem e-learningowy.

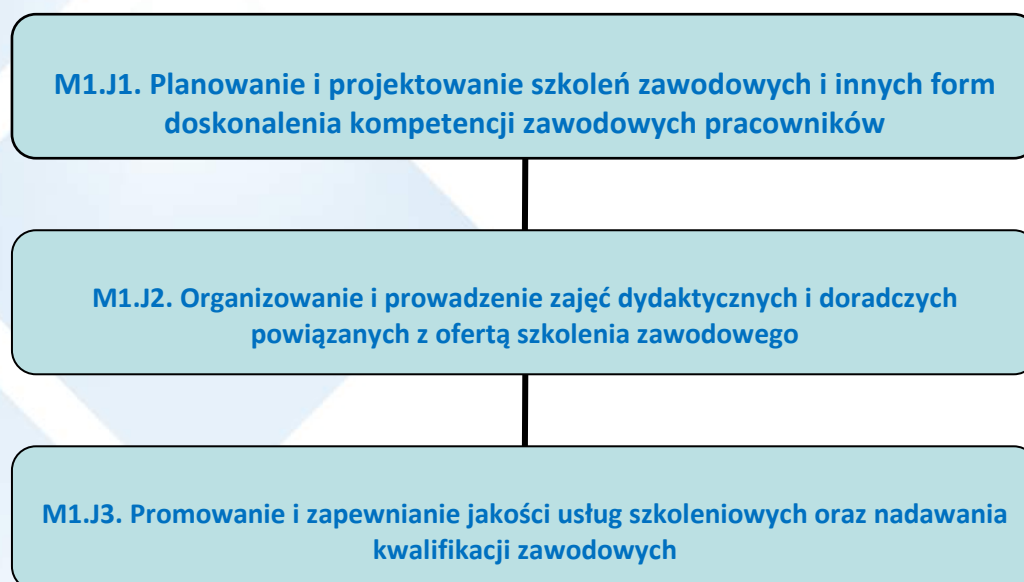
Przed przystąpieniem do wykonywania ćwiczeń sprawdź, czy jesteś do tego odpowiednio przygotowany. Zakończeniem opracowania każdego tematu jest sprawdzian postępów, który pozwoli Ci określić zakres nabytej wiedzy i umiejętności. Jeśli uzyskasz pozytywne wyniki, to będziesz mógł przejść do następnego tematu, jeżeli nie, powinieneś powtórzyć treści niezbędne do określonych umiejętności.

Podstawą do zaliczenia jednostki modułowej jest zaliczenie testu sprawdzającego umieszczonego w wersji e-learningowej.

Uwaga: w przypadku treści kształcenia w których są odniesienia do aktów prawnych, należy pamiętać, że są one aktualne na dzień przygotowania opracowania i muszą podlegać aktualizacji. Przedstawione treści kształcenia w module są zgodne ze stanem prawnym na dzień 15.08.2018 r.

Poradnik został opracowany w ramach projektu „**Training and certification model for photovoltaic trainers with the use of ECVET system (EU-PV-Trainer)**” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach programu Erasmus+ Cooperation for innovation and the exchange of good practices Strategic Partnership for vocational education and training.

Zamieszczone w poradniku materiały odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.



Schemat układu jednostek modułowych w ramach modułu **M1. Planowanie, organizowanie, przeprowadzanie i ocenianie szkolenia zawodowego**

Wykaz jednostek modułowych i orientacyjna liczba godzin dydaktycznych

Nazwa modułu	Nazwa jednostki modułowej	Orientacyjna liczba godzin dydaktycznych
M1. Planowanie, organizowanie, przeprowadzanie i ocenianie szkolenia zawodowego	M1.J1. Planowanie i projektowanie szkoleń zawodowych i innych form doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników	18
	M1.J2. Organizowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych i doradczych powiązanych z ofertą szkolenia zawodowego	18
	M1.J3. Promowanie i zapewnianie jakości usług szkoleniowych oraz nadawania kwalifikacji zawodowych	12
	<i>Razem:</i>	48

2. WYMAGANIA WSTĘPNE

Przystępując do realizacji programu modułu **M1. Planowanie, organizowanie, przeprowadzanie i ocenianie szkolenia zawodowego** i zawartych w nim jednostek modułowych, powinieneś umieć:

- korzystać z różnych źródeł informacji,
- określać własne prawa i obowiązki,
- rozpoznawać podstawowe akty prawne,
- uczestniczyć w dyskusji, prezentacji i obronie własnego stanowiska,
- poczuwać się do odpowiedzialności za zdrowie (życie) własne i innych,
- stosować podstawowe zasady etyczne (rzetelnej pracy, punktualności, dotrzymania danego słowa, uczciwości, odpowiedzialności za skutki, prawdomówności),
- współpracować w grupie z uwzględnieniem podziału zadań,
- obsługiwać komputer na poziomie podstawowym.

3. USZCZEGÓLOWIONE EFEKTY KSZTAŁCENIA

M1. PLANOWANIE, ORGANIZOWANIE, PROWADZENIE I EWALUACJA SZKOLEŃ ZAWODOWYCH	
M1.J1. Planowanie i projektowanie szkoleń zawodowych i innych form doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników	
Wiedza (zna i rozumie):	Umiejętności (potrafi):
– Kierunki i trendy rozwoju kompetencji zawodowych w branży, w której prowadzi zajęcia. – Dokumenty opisujące wymagania kompetencyjne dla pracowników w branży, w której prowadzi zajęcia. – Podstawy prawne dotyczące organizacji i realizacji szkoleń w branży, w której prowadzi zajęcia. – Podstawy andragogiki – uczenia się dorosłych. – Metody i narzędzia identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników. – Podstawy metodyczne opracowania programu szkolenia zawodowego dla specjalistów w określonej branży. – Zasady i narzędzia diagnozowania kompetencji kandydatów do szkolenia. – Metody i formy organizacyjne szkoleń zawodowych w określonej branży. – Zasady i formy współpracy z organizatorami szkoleń zawodowych w określonej branży. – Zasady walidacji programu szkolenia zawodowego na etapie przedwdrożeniowym. – Zasady i przepisy BHP, ochrony ppoż., ergonomii i ochrony środowiska w określonej branży zawodowej oraz podczas prowadzenia zajęć dydaktycznych.	– Analizować dostępne raporty z badań i projektów dotyczących rozwoju kwalifikacji i kompetencji wymaganych w branży, w której prowadzi zajęcia. – Korzystać z otwartych zasobów zawodoznawczych opisujących wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne dla pracowników w branży, w której prowadzi zajęcia. – Dostosowywać ofertę programową do wymagań regulacji prawnych. – Identyfikować potrzeby szkoleniowe indywidualnych osób, przedsiębiorstw, a także lokalnego rynku pracy. – Stosować metody i opracowywać narzędzia badania potrzeb szkoleniowych pracowników określonej branży. – Analizować wyniki badań potrzeb szkoleniowych w kontekście tworzenia oferty programowej. – Opracowywać, przy współpracy z organizatorem szkoleń i pracodawcami, oferty programowe dla kursów kwalifikacyjnych oraz kursów umiejętności zawodowych. – Projektować program szkolenia zawodowego z wykorzystaniem efektów kształcenia (wiedza, umiejętności, kompetencje). – Dobierać optymalne dla danego szkolenia metody pracy dydaktycznej i formy organizacyjne zajęć. – Rozpoznawać zainteresowania i oczekiwania uczestników szkoleń. – Oceniać jakość oferty szkoleniowej z udziałem ekspertów zewnętrznych. – Określać zasady i warunki wstępne uczestnictwa w szkoleniu i innych zajęciach edukacyjnych. – Planować i opracowywać harmonogram szkoleń i zajęć edukacyjnych. – Identyfikować zasoby wymagane do

	projektowania i wdrażania programu szkoleniowego. – Diagnozować kompetencje kandydatów zakwalifikowanych na szkolenia zawodowe. – Zadbać o bezpieczne i higieniczne warunki przebiegu procesu szkolenia i zajęć edukacyjnych.
Kompetencje społeczne:	
– Działa samodzielnie i współdziała w zorganizowanych warunkach podczas projektowania szkoleń i zajęć edukacyjnych. – Ponosi odpowiedzialność za jakość projektowanych programów szkoleń i zajęć edukacyjnych. – Ocenia wpływ przygotowywanych projektów edukacyjnych na potencjalnych uczestników i środowisko ich pracy. – Potrafi krytycznie oceniać działania własne jako projektodawcy i organizatora szkoleń i zajęć edukacyjnych.	

M1.J2. Organizowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych i doradczych powiązanych z ofertą szkolenia zawodowego

Wiedza (zna i rozumie):	Umiejętności (potrafi):
– Procesy poznawcze i emocjonalne w procesie nauczania i uczenia się. – Proces grupowy w czasie zajęć edukacyjnych. – Metodyka pracy dydaktycznej z osobami dorosłymi. – Elementy oceny procesu uczenia się. – Aktywizujące i praktyczne metody, techniki oraz formy pracy dydaktycznej. – Zasady komunikowania się podczas zajęć dydaktycznych. – Kreatywne rozwiązywanie problemów w procesie nauczania i uczenia się. – Sposoby radzenia sobie z trudnym uczestnikiem szkolenia. – Podstawy zawodoznawstwa. – Podstawy mentoringu i doradztwa zawodowego. – Zasady udzielania informacji zwrotnej uczestnikom zajęć dydaktycznych. – Zasady tworzenia materiałów merytorycznych i metodycznych oraz środków dydaktycznych. – Zasady współpracy kadry dydaktycznej podczas realizacji szkolenia. – Podstawowe regulacje prawne dotyczące przeprowadzania egzaminów, wydawania certyfikatów, świadectw, zaświadczeń. – Psychologiczne aspekty oceniania dydaktycznego. – Zasady i metody pomiaru dydaktycznego.	– Organizować odpowiednie warunki lokalowe i dydaktyczno-materialne stosownie do potrzeb i wymagań uczestników szkoleń zawodowych i zajęć edukacyjnych. – Dobierać aktywizujące i praktyczne metody i techniki szkolenia stosownie do potrzeb uczestników. – Dobierać środki dydaktyczne adekwatnie do celu i możliwości percepcyjnych uczestników. – Analizować potrzeby grupy uczestników celem dostosowania programu szkoleniowego. – Opracowywać materiały szkoleniowe dla uczestników. – Przygotowywać i przeprowadzać prezentacje z zakresu posiadanej wiedzy zawodowej ogólnej i specjalistycznej. – Obsługiwać środki dydaktyczne niezbędne do prowadzenia wykładów i ćwiczeń. – Przygotowywać stanowisko do ćwiczeń zapewniające optymalne warunki uczenia się i nauczania. – Przeprowadzać ćwiczenia metodami dobranymi do celu, możliwości uczestników i możliwości sprzętowych, z zachowaniem przepisów BHP i ppoż. – Zapewniać odpowiedni poziom zaangażowania osób uczestniczących w zajęciach. – Komunikować się z grupą uczestników zajęć

– Zasady, procedury, metody i kryteria oceniania oraz egzaminowania uczestników szkolenia zawodowego. – Analiza ilościowa i jakościowa wyników egzaminowania. – Sposoby prezentacji wyników egzaminowania. – Zasady prowadzenia dokumentacji procesu szkolenia. – Zasady i przepisy BHP, ochrony ppoż., ergonomii i ochrony środowiska w branży, w której prowadzi szkolenie zawodowe.	zgodnie z zasadami komunikacji interpersonalnej. – Przedstawiać informacje w sposób jasny i zrozumiały, stosować język adekwatny do poziomu grupy uczestników. – Realizować uzgodnione cele edukacyjne w określonych ramach czasowych. – Stosować w praktyce zasady uczenia się stosownie do grup wiekowych uczestników (młodzież lub dorośli). – Oceniać i egzaminować uczestników szkoleń. – Stosować kryteria oceny i metody sprawdzania efektów uczenia się. – Przygotowywać zestawy zadań egzaminacyjnych teoretycznych i praktycznych. – Udzielać bieżących informacji zwrotnych uczestnikom o efektach uczenia się. – Zbierać i analizować informacje zwrotne od uczestników szkoleń na temat jakości i efektywności zajęć. – Kierować procesem grupowym na każdym etapie rozwoju grupy szkoleniowej. – Zapewniać integrację grupy uczestników w stopniu niezbędnym do realizacji celów dydaktycznych. – Reagować elastycznie na potrzeby uczestników zmieniając metody i techniki prowadzenia zajęć dydaktycznych. – Rozwiązywać sytuacje konfliktowe bez szkody dla grupy i procesu dydaktycznego. – Stosować techniki mentoringu i doradztwa zawodowego w zajęciach indywidualnych. – Podejmować współpracę merytoryczną i metodyczną z innymi wykładowcami i trenerami. – Korzystać z otwartych zasobów edukacyjnych i form edukacji na odległość w szkoleniach dla branży w której prowadzi szkolenie zawodowe. – Prowadzić dokumentację szkolenia zgodnie z przyjętymi zasadami.
Kompetencje społeczne:	
– Ponosi odpowiedzialność za skutki podejmowanych przez siebie decyzji i działań edukacyjnych. – Dostosowuje zachowanie do zmiennych okoliczności pracy w czasie zajęć edukacyjnych. – Ocenia wpływ swoich działań edukacyjnych na rozwój wiedzy i umiejętności słuchaczy. – Upowszechnia wzory właściwego postępowania w środowisku nauki i pracy. – Pomaga w planowaniu ścieżek kariery zawodowej i w wyborze właściwej aktywności zawodowej.	

M1.J3. Promowanie i zapewnianie jakości usług szkoleniowych oraz nadawania kwalifikacji zawodowych	
Wiedza (zna i rozumie):	Umiejętności (potrafi):
– Podstawowe regulacje prawne dotyczące nadawania kwalifikacji w sektorze w którym prowadzi szkolenie. – Zalety i wady modelu walidacji i certyfikacji kompetencji zawodowych w oparciu np. o normę ISO/IEC 17024:2012. – Procedury i kryteria zapewniania jakości procesu szkolenia. – Zasady walidacji programu szkolenia zawodowego. – Metody walidacji efektów uczenia się nieformalnego poprzez doświadczenie w pracy. – Procedury, metody i kryteria walidowania i certyfikowania kompetencji zawodowych. – Metody i narzędzia ewaluacji wewnętrznej procesu szkoleniowego. – Zasady zapewnienia jakości procesu uczenia się i nauczania. – Promocja i upowszechnianie szkoleń zawodowych w edukacji pozaformalnej oraz w środowisku pracy.	– Dokumentować dowody potwierdzające kompetencje uczestnika szkolenia. – Uczestniczyć w pracach komisji egzaminacyjnych, walidacyjnych oraz komisji ds. nadawania kwalifikacji, a w razie potrzeby przewodniczyć pracom komisji. – Planować i projektować ewaluację szkolenia. – Organizować proces ewaluacji. – Przeprowadzać ewaluację zajęć edukacyjnych. – Dokonywać ewaluacji własnej pracy dydaktycznej. – Prowadzić monitoring postępów edukacyjnych uczestników zajęć. – Stosować zasady zapewnienia jakości procesu szkolenia i zajęć edukacyjnych. – Wykorzystywać wnioski z ewaluacji w doskonaleniu pracy własnej i planowaniu własnego rozwoju. – Wykorzystywać wnioski z ewaluacji do podniesienia jakości programów nauczania i szkoleń. – Korygować zidentyfikowane nieprawidłowości związane z procesem nauczania i uczenia się oraz realizacji szkoleń. – Promować i upowszechniać szkolenia zawodowe w środowisku edukacji pozaformalnej oraz w środowisku pracy. – Upowszechniać model walidacji i certyfikacji kompetencji zawodowych. – Doskonalić własne kompetencje zawodowe poprzez zorganizowane formy edukacji pozaformalnej i samokształcenie.
Kompetencje społeczne:	
– Samodzielnie i w zorganizowanych warunkach ocenia postępy edukacyjne uczestników zajęć, zgodnie z jasnymi i obiektywnymi kryteriami. – Ocenia i egzaminuje zachowując wewnętrzne przekonanie o sprawiedliwości i obiektywności podejmowanych decyzji. – Ponosi odpowiedzialność za skutki działań, w których uczestniczy, w tym za wybór form i programu doskonalenia zawodowego, metod nauczania, wyników monitoringu i ewaluacji szkoleń i innych działań edukacyjnych. – Konstruktywnie reaguje na zmiany w regulacjach prawnych, wymaganiach uczestników zajęć, zleceńodawców, pracodawców i środowiska pracy w branży w której prowadzi szkolenie. – Z własnej inicjatywy doskonali warsztat pracy trenera kształcenia i szkolenia zawodowego w branży w której prowadzi szkolenie.	

4. MATERIAŁ NAUCZANIA

Jednostka 1. Planowanie i projektowanie szkoleń zawodowych i innych form doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników

4.1. Materiał nauczania

4.1.1. Jakie wymagania kompetencyjne są stawiane trenerowi branży odnawialnych źródeł energii?

Zgodnie z ustaleniami w projekcie przyjęto, że trener PV uczestniczy w projektowaniu, organizacji, realizacji i zapewnieniu jakości procesu szkolenia monterów instalacji PV oraz nadawania im kwalifikacji w ramach edukacji pozaformalnej i uczenia się.

Trener PV uczestniczy w identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników, tworzeniu programów nauczania, materiałów dydaktycznych i opracowań metodycznych specyficznych dla określonych zawodów, a także podejmuje działania promocyjne i upowszechniające ofertę szkoleniową połączoną z nadawaniem kwalifikacji zawodowych. Jego wkład w dokumentację zajęć edukacyjnych powinien w szczególności przejawiać się w dostosowywaniu treści kształcenia do wymagań stanowisk pracy w przedsiębiorstwach. Powinien także zadbać, aby stanowiska dydaktyczne spełniały wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy oraz możliwości rozwojowe młodocianych pracowników i osób dorosłych.

Do zadań trenera PV należy także sprawdzanie, udzielanie porad i konsultacji nauczycielom, wykładowcom i instruktorom, uczestniczenie w przygotowaniu, opiniowaniu i udostępnianiu uczniom i słuchaczom materiałów metodycznych i pomocy dydaktycznych, wspierających zarówno uczenie się w grupie jak i samokształcenie.

Trener PV może prowadzić również zajęcia indywidualne (mentoring, doradztwo zawodowe) lub będące fragmentem większego programu nauczania.

W działalności dydaktycznej trener PV stosuje, w zależności od grupy wiekowej, zasady związane z uczeniem osób dorosłych oraz młodzieży. Zna i stosuje strategie nauczania i uczenia się, aktywizujące i praktyczne metody nauczania i uczenia się oraz procedury i narzędzia ewaluacji pedagogicznej. Przy tworzeniu oferty programowej wykorzystuje metody i narzędzia analizy potrzeb szkoleniowych oraz opisy wymagań kwalifikacyjnych i kompetencyjnych dla zawodów, w ramach których prowadzi zajęcia. Jest także aktywnym promotorem szkoleń zawodowych połączonych ze zdobywaniem nowych lub poszerzaniem posiadanych kompetencji i kwalifikacji.

Trener prowadzi zajęcia teoretyczne i praktyczne. Celem zajęć w obszarze edukacji pozaformalnej i nieformalnym uczeniu się może być przysposobienie nowo zatrudnionego pracownika do pracy na stanowisku, zapoznanie pracownika z nową technologią, materiałami, narzędziami i sposobami pracy, uzupełnienie braków w kompetencjach zawodowych pracownika, rozwiązywanie indywidualnych problemów związanych z funkcjonowaniem w środowisku pracy.

Trener PV jest przygotowanym teoretycznie i praktycznie do realizacji zajęć dydaktycznych. Wymaganiem minimum w zakresie uprawnień do nauczania w systemie formalnym jest

ukończenie kursu kwalifikacyjnego z zakresu przygotowania pedagogicznego (poziom 5 Europejskiej Ramy Kwalifikacji) i związanej z nim praktyki pedagogicznej. W systemie pozaformalnym wymóg ten nie jest obligatoryjny, ale pożądany z uwagi na dobro uczestników zajęć.

Poza tym, trener PV posiada wiedzę teoretyczną i doświadczenie praktyczne w zawodzie i specjalności, w której prowadzi zajęcia edukacyjne. Jego wiedza, umiejętności kompetencje społeczne oraz doświadczenie zawodowe są adekwatne do problematyki prowadzonych zajęć i powinny być w odpowiedni sposób udokumentowane. Minimalne wykształcenie i kwalifikacje zapewniają dyplom i tytuł robotnika wykwalifikowanego, technika lub inżyniera w zawodzie (poziomy: 3., 4. i 6. Europejskiej Ramy Kwalifikacji).

W Polsce trener PV:

- 1) prowadzący zajęcia teoretyczne, powinien posiadać:
 - a) wykształcenie wyższe techniczne lub ukończone studia podyplomowe techniczne potwierdzone dyplomem lub świadectwem, wydanym na podstawie przepisów ustawy z dnia 27 lipca 2005 – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. poz. 572, z późn. zm.4)), i udokumentowaną trzyletnią praktykę zawodową, lub
 - b) wykształcenie średnie techniczne potwierdzone dyplomem potwierdzającym kwalifikacje zawodowe, wydanym na podstawie przepisów ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.5)), lub równoważnym dokumentem, i udokumentowaną pięcioletnią praktykę zawodową;
- 2) prowadzący zajęcia praktyczne, powinien:
 - a) spełniać wymagania kwalifikacyjne określone w pkt 1 lub
 - b) wykształcenie zasadnicze zawodowe potwierdzone dyplomem potwierdzającym kwalifikacje zawodowe, wydanym na podstawie przepisów ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, lub równoważnym dokumentem, i udokumentowaną pięcioletnią praktykę zawodową, w przypadku gdy taka osoba wykonuje wyłącznie czynności praktyczne jako instruktor.

W zawodzie trenera PV istnieje możliwość rozwijania kompetencji z ukierunkowaniem na: działalność dydaktyczną w formach zorganizowanych (prowadzenie wykładów, ćwiczeń, treningów), zarówno formalnych jak i pozaformalnych, prowadzenie zajęć w obrębie przedsiębiorstwa na stanowiskach pracy, działalność wspierającą uczniów i słuchaczy w formie konsultacji i doradztwa zawodowego, udzielanie konsultacji i porad innym trenerom, wykładowcom i nauczycielom w zakresie metodyki prowadzenia zajęć i zagadnień merytorycznych, planowanie, programowanie i ewaluacja zajęć edukacyjnych, organizowanie i kierowanie procesem uczenia się, kierowanie placówką edukacyjną, badanie potrzeb edukacyjnych i określanie luk kompetencyjnych, uczestniczenie w pracach zespołów eksperckich tworzących programy nauczania i materiały dydaktyczne, uczestniczenie w pracach komisji egzaminacyjnych.

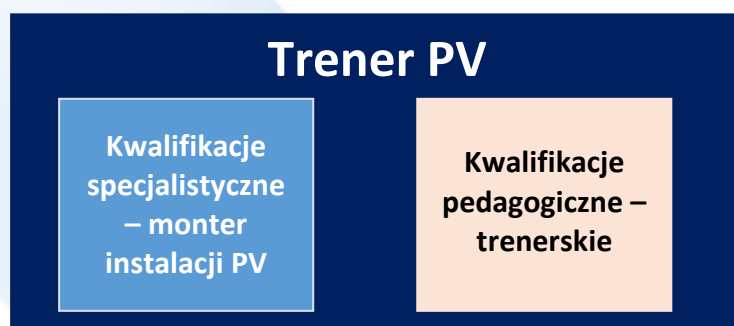
W zależności od przyjętych rozwiązań prawnych trener PV może być zobligowany do okresowego odnawiania kwalifikacji zawodowych: merytorycznych, pedagogicznych i trenerskich, w zależności od przyjętego okresu ważności certyfikatu trenera.

Posiadanie łącznych kwalifikacji merytorycznych trenerskich oraz specjalistycznych zawodowych pozwala na przypisanie dyplomu lub certyfikatu trenera kształcenia i szkolenia zawodowego do co najmniej 5. poziomu Europejskiej Ramy Kwalifikacji.

Potwierdzenie kwalifikacji lub walidację kompetencji PV może odbywać się w oparciu o wyniki postępowania komisji powołanej przez środowisko organizacji reprezentujących określoną branżę, edukację zawodową oraz otoczenie społeczno-gospodarcze. Podstawą procesu walidacji i certyfikacji mogą być rozwiązania przyjęte w Krajowym Systemie Kwalifikacji lub inne rozwiązania branżowe i środowiskowe, powstałe np. w oparciu o normę ISO/IEC 17024:2012 *Ocena zgodności – Ogólne kryteria działania różnych rodzajów jednostek prowadzących certyfikację osób*.

W ramach partnerstwa w projekcie ustalono, że profil wymagań kompetencyjnych trenera PV będzie składał się z dwóch kompetencji (rys. 1):

- 1) specjalistycznej związanej z wykonywaniem prac instalatora PV,
- 2) oraz trenerskiej.



Rys. 1. Struktura kwalifikacji wymaganych od trenera PV

W projekcie w ramach kompetencji wyróżniono poniższe zadania zawodowe (jednostki modułowe):

Kompetencja 1. Planowanie, organizowanie, prowadzenie i ewaluacja szkoleń zawodowych

- Planowanie i projektowanie szkoleń zawodowych i innych form doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników,
- Organizowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych i doradczych powiązanych z ofertą szkolenia zawodowego,
- Promowanie i zapewnianie jakości usług szkoleniowych oraz nadawania kwalifikacji zawodowych.

Kompetencja 2. Planowanie, montaż, modernizacja i utrzymanie instalacji systemów fotowoltaicznych

- Planowanie montażu instalacji systemów fotowoltaicznych,
- Montowanie instalacji systemów fotowoltaicznych,
- Modernizowanie i utrzymanie instalacji systemów fotowoltaicznych.

Ich opanowanie pozwala na pełne przygotowanie do roli trenera PV.

Dobry trener:

- na warsztatach posługuje się językiem zrozumiałym dla odbiorcy,
- mówi głośno, pewnie i wyraźnie,
- stosuje pauzy, które nadają wypowiedzi dramaturgii,
- różnicuje rytm i natężenie głosu zmieniając w ten sposób nastrój wystąpienia,
- potrafi stymulować ożywioną dyskusję w grupie,

- zadaje pytania otwarte, służące rozwojowi grupy i udziela uczestnikom pozytywnych informacji zwrotnych,
- potrafi podsumować dyskusję i odwołuje się do tego, co zostało powiedziane podczas zajęć,
- daje narzędzia i pokazuje, jak można je wykorzystać, by osiągnąć założony cel,
- prowokuje do myślenia, do wyciągania wniosków z ćwiczeń, a nie podawanie gotowych rozwiązań,
- stwarza szkolonemu okazję do rozwoju,
- dzieli się swoimi refleksjami i odczuciami podczas szkolenia z uczestnikami,
- prowadzi dyskusje i daje się wypowiedzieć uczestnikom szkolenia,
- odnosi się z szacunkiem do każdego, nawet jeśli nie zgadza się z jego opinią,
- jest wnikliwy, nie zadowolają go powierzchowne odpowiedzi, dopytuje i próbuje dotrzeć do przyczyn i motywów zachowań ludzkich,
- potrafi skupić uwagę grupy na temacie i ograniczyć wypowiedzi nie związane z nim,
- jest stanowczy,
- jest autentyczny we wszystkich zachowaniach, a jego komunikaty werbalne i niewerbalne są spójne,
- ciągle się doskonali¹.

Kiedy staje się twórczym i rozwijającym trenerem?

Zostaje się naprawdę dopiero wówczas, kiedy każdy dowcip, zagadkę, opowieść, ciekawe zdarzenie, program telewizyjny itp. Analizuje się pod kątem możliwości ich wykorzystania we własnych programach szkoleniowych. Przetwarzanie takich zdarzeń na ćwiczenia, gry i zadania szkoleniowe, wplatanie anegdot w wypowiedzi powoduje, że trener odnajduje swój charakterystyczny, niepowtarzalny styl, a jego szkolenia różnią się jakościowo od innych. Twórcze podejście do szkoleń powinno objawiać się również w tym, że trener potrafi wymyśleć nowe zadania, specjalnie na potrzeby danej sytuacji szkoleniowej i z odwagą je zrealizować. Najciekawsze zadania powstają często na wybiegu².

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Łagan A., Gontarz J.: *Jak efektywnie szkolić pracowników*. PARP 2009.
<https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (dostęp: 20.09.2018)
2. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia*. GWP 2015.
3. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera*. GWP 2015.
4. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową*. GWP 2016.
5. Urban M.: *Niekonwencjonalne metody szkolenia*. GWP 2015.
6. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera*. Wydawnictwo Moderator 2004.
7. *Jakie cechy powinien mieć profesjonalny trener*. Dostęp:
https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/315466,Jakie-cechy-powinien-miec-profesjonalny-trener.html (dostępność: 20.09.2018)

¹ Opracowano z wykorzystaniem artykułu: *Jakie cechy powinien mieć profesjonalny trener*. Dostęp: https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/315466,Jakie-cechy-powinien-miec-profesjonalny-trener.html (dostępność: 20.09.2018).

² S. Jarmuż, T. Witkowski: *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń*. Moderator 2004, s. 33-34.

4.1.2. W jaki sposób można identyfikować potrzeby szkoleniowe pracowników w przedsiębiorstwach?

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych pracowników jest ważnym etapem procesu kształcenia pracowników.

Celem identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników jest określenie obecnego i przyszłego zapotrzebowania danej organizacji, pod kątem kompetencji pracowników w ujęciu szerokim, w kontekście strategii jej rozwoju, przewidywanych zmian, jakie mogą zaistnieć.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest działaniem, zmierzającym do ustalenia najbardziej optymalnego wsparcia w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych dla tych pracowników, którzy go potrzebują, aby efektywnie działać.

Wymaga to skrupulatnej analizy informacji, na poziomie potrzeb:

- **organizacji** jako całości, obejmującej wszystkie działy,
- **grup pracowniczych** (zadań),
- **jednostki** ³.

Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa (perspektywa organizacyjna i zawodowa)

Prowadząc identyfikację na poziomie przedsiębiorstwa należy odnieść się do jego wizji oraz polityki rozwojowej, czyli znać cele i kierunek zmian ⁴.

Ważne jest wnikliwe prognozowanie potrzeb szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa, w oparciu o sytuację ekonomiczną i strukturę zatrudnienia. Wskazane jest przeprowadzenie analizy produktywności poszczególnych komórek organizacyjnych, pozwalającej zidentyfikować trudności i dającej możliwość zidentyfikowania potrzeb szkoleniowych pracowników poszczególnych działów.

Można to przeprowadzić stosując analizę mocnych i słabych stron funkcjonowania firmy, w odniesieniu do stanu, do którego dążymy, chcąc rozwijać się (cele), zestawiając to ze stanem obecnym. Różnica ta będzie określać zakres potrzeb szkoleniowych, w kontekście potencjału pracowniczego, wiążą się z tym często także procesy reorganizacyjne, polegające na zmianie stanowisk, przesunięciach i awansach pracowników.

W odniesieniu do zadań organizacyjnych należy wówczas określić zakres kompetencji: **wiedzy, umiejętności oraz postaw (kompetencji społecznych)**, które są/będą wymagane na poszczególnych stanowiskach pracy, w kontekście zmian i prognozowanego rozwoju.

Wiedza obejmuje wiadomości, zasady działania w środowisku pracy.

Umiejętności – to, co pracownik potrafi robić i co ma „wartość rynkową”, można do nich zaliczyć:

- umiejętności manualne,
- umiejętności społeczne,
- umiejętności percepcyjne ⁵.

³ A. Szczygieł: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> (dostępność: 20.09.2018).

⁴ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 4 (34), s. 191 – 203.

⁵ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 4 (34), s. 251.

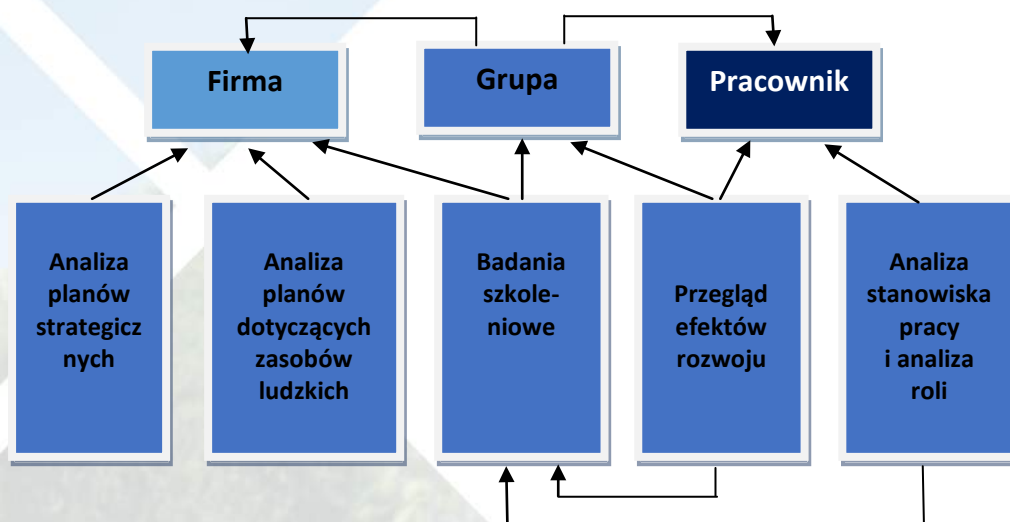
Postawa (kompetencje społeczne) – to właściwe odnoszenie się pracownika do swej działalności zawodowej, miejsca pracy, gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za powierzony sprzęt, za podejmowane decyzje, to zachowanie odpowiadające etyczności i rzetelności w zakresie wykonywanych zadań zawodowych.

Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych na poziomie jednostki (pracownika) – perspektywa indywidualna

Aby zidentyfikować potrzeby szkoleniowe pracowników należy według Roberta Diltsa dokonać analizy pięciu obszarów:

- środowiska, w którym osoba funkcjonuje,
- jej zachowania,
- możliwości, przekonania,
- poczucia tożsamości,
- poczucia powołania i indywidualnej misji (tzw. wymiar duchowy)⁶.

Zestawienie identyfikowania potrzeb szkoleniowych w obrębie organizacji przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych w obrębie organizacji

Źródło: A. Szczygiel: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> Szczygiel s. 251, na podstawie: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 455 (dostępność: 20.09.2018).

Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych na poziomie rynku pracy

Na poziomie rynku pracy identyfikowanie potrzeb szkoleniowych oznacza badanie zapotrzebowania na określone usługi dla różnych grup zawodowych, realizowane przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe oraz instytucje publiczne, na zasadach bezpłatnych lub komercyjnie.

⁶ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 4 (34), s. 250.

Metody i narzędzia badania potrzeb szkoleniowych pracowników

Na **poziomie organizacyjnym** badanie potrzeb szkoleniowych może się odbywać m.in. w oparciu o następujące metody:

- analizę działań kadry zarządzającej,
- ocenę dotyczącą badania jakości produktów, usług,
- ocenę pochodzącą od klientów,
- informacje pochodzące z wywiadów dotyczących celów i sposobów działania firmy,
- analizę dokumentów firmy pod kątem oceny jej otoczenia, misji i zadań,
- informatory o polityce firmy,
- raporty budżetowe⁷,

Rezultatem analiz jest ustalenie profili kompetencyjnych dla wszystkich pracowników danej organizacji, aby zestawiając je z wymaganymi – określić tzw. luki kompetencyjne, określające potrzeby w perspektywie rozwoju firmy⁸.

Na **poziomie zawodowym/stanowiskowym** można zastosować:

- całościową analizę pracy, obejmującą wnikliwą np. charakterystykę stanowisk, sposoby realizacji zadań, standardy wykonywania zadań, wymagania kwalifikacyjne,
- analizę zadań kluczowych, której zwieńczeniem jest ustalenie listy preferencji szkoleniowych istotnych dla danej grupy pracowników. Sprawdza się, gdy szkolą się pracownicy mający podobne zakresy obowiązków.
- analizę skoncentrowaną na problemie, który został zdefiniowany i jego usunięcie jest istotne ze względu na funkcjonowanie organizacji. Zdobyta przez pracowników wiedza i umiejętności posłużą do jego rozwiązania⁹.

Analizę potrzeb na **poziomie indywidualnym** ułatwią np.:

- ocena efektów pracy wskazujących na słabe i mocne strony pracownika,
- obserwacja pracy,
- wywiady i kwestionariusze,
- studium przypadku,
- ośrodki oceny np. assessment centers, pozwalające na to proces, który pozwala na zgromadzenie informacji o wiedzy, umiejętnościach i postawach /w tym wypadku/ pracowników,
- odgrywanie ról¹⁰.

Na **poziomie rynku pracy** można m.in. zastosować:

- badania społeczne odnoszące się do osób bezrobotnych, poszukujących pracy, pracowników różnych branż,
- badania zapotrzebowania pracodawców.

⁷ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 4 (34), s. 199.

⁸ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 4 (34), s. 199.

⁹ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 4 (34), s. 200.

¹⁰ K. Serafin: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*. Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 4 (34), s. 200.

Przed zorganizowaniem szkolenia dla firmy upewnij się czy nie jest ono:

- 1) rezultatem rozesłania pracownikom ankiety zawierającej atrakcyjne nazwy szkoleń, w jakich chcieliby uczestniczyć;
- 2) odpowiednie dla szerokiego grona pracowników, którzy reprezentują różny poziom wiedzy i umiejętności. W przypadku, gdy w grupie znajdują się pracownicy o różnych poziomach wiedzy i umiejętności, może to skutkować że dla części grupy będzie to zbyt nudne szkolenie a dla drugiej części zbyt wymagające. Co też przekłada się na motywację uczestników szkolenia;
- 3) organizowane pod koniec roku tylko w celu aby wydatkować środki finansowe z budżetu szkoleniowego;
- 4) swojego rodzaju alibi dla wyjazdu służącemu integracji zespołu lub celom rekreacyjnym.

Wyżej wymienione sposoby badania potrzeb szkoleniowych nie przekładają się na organizację efektywnych szkoleń podnoszących poziom działalności firmy.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Boydell T., Leary M.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2001.
3. Serafin K.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem, Problemy Zarządzania, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 4 (34): 191 – 203.
4. Szczygiel A.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji, <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> (dostęp: 20.09.2018).

4.1.3. Jak we współpracy z organizatorem szkoleń i pracodawcami opracować ofertę na szkolenie i co powinien zawierać program szkolenia?

W doprecyzowaniu tematu szkolenia i celów powinni uczestniczyć przede wszystkim **przełożeni** oraz **przedstawiciele działu personalnego**, którzy poprzez obserwacje pracy swoich pracowników ustalają luki kompetencyjne. To właśnie z tym osobami powinien współpracować trener w celu ustalenia tematu szkolenia i jego celów.

Trener może pełnić wobec tych osób funkcję doradcy i wspomagać ich w przeprowadzeniu diagnozowania potrzeb szkoleniowych pracowników.

Podczas monitorowania potrzeb szkoleniowych należy przede wszystkim określić wiedzę i umiejętności brak których powoduje problemy w działalności poszczególnych zespołów.

Źródłem danych na temat luk kompetencyjnych mogą być rezultaty prowadzonych okresowych ocen pracowników. Pod warunkiem że takie oceny przeprowadza się w firmie.

Przekazane trenerowi luki kompetencyjne mogą stać się celem szkolenia. Na ich podstawie trener może przygotować propozycję zawartości merytorycznej programu, zakresu zawartych w nim umiejętności i wiedzy oraz stosowanych metod szkoleniowych.

Firma zamawiająca szkolenie, nie chcąc kupować kota w worku, może zażyczyć sobie przeprowadzenia **pokazu fragmentu szkolenia**. Prezentacja stanowi istotny etap kontaktu biznesowego trenera z zamawiającym, a od jej rezultatów może zależeć dalsza współpraca.

Prezentacja powinna zawierać pomysł na to jak się wyróżnić spośród innych wykonawców szkolenia. Przykład z jednej z prezentacji: *trener w trakcie prezentacji położył przez przedstawicielami firmy na stoliku gustowne pudełko, co też nie uszło ich uwadze. Prezentując szkolenie nic nie wspominał o owym pudełku i jego zawartości. Gdy skończył swoje wystąpienie, jeden ze słuchaczy nie wytrzymał i zapytał, co się mieści w pudełku.*

Trener poprosił go by otworzył. W środku była perła. Otwierający zapytał: po co ta perła? Odpowiedź: Proszę Państwa to nie jest perła. To są wasi pracownicy, którzy są cenniejsi niż perły i dlatego powinno się o nich dbać, zapewniając im stałe podnoszenie kwalifikacji¹¹.

W trakcie prezentacji wskazane jest:

- 1) pokazanie znajomości specyfiki firmy;
- 2) zastosowanie różnych metod, technik oraz pomocy dydaktycznych, w tym najprostszych (np. kartek papieru);
- 3) zwrócenie większej uwagi na zawartość merytoryczną i angażowania uczestników zajęć, niż na dobrane pomoce dydaktyczne;
- 4) wciągnięcie obserwatorów w rolę uczestników szkolenia.

Przed przygotowaniem szczegółowego programu zbierz wiedzę na temat grupy szkoleniowej, np.:

- 1) liczba uczestników (wpływa na dobór metod prowadzenia szkolenia),
- 2) struktura płci (grupa z samych mężczyzn – można pozwolić sobie na bardziej dosadne przykłady, mężczyźni używają mniej parlamentarnego języka),
- 3) wiek (np. młodszy preferują bardziej luźny sposób prowadzenia zajęć, starsi – tradycyjny),
- 4) poziom wykształcenia (przekłada się na język przekazu),
- 5) doświadczenia dotyczącego tematu szkolenia (wpływa na stopień zaawansowania szkolenia).

Poniżej prezentuje **przykładową strukturę programu szkolenia**:

- 1) Temat szkolenia:

.....

- 2) Adresaci szkolenia:

.....

- 3) Czas trwania i sposób organizacji:

.....

- 4) Cele kształcenia i rezultaty:

Po przeprowadzonych zajęciach uczestnik szkolenia będzie posiadał następujące:

- a) wiadomości:

—

- b) umiejętności:

—

- 5) Plan nauczania:

Lp.	Tematy zajęć	Wymiar	Treści nauczania

¹¹ S. Jarmuż, T. Witkowski: *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń*. Bibliotek Moderatora, 2004, s. 68.

6) Sposób sprawdzenia efektów szkolenia:

.....

7) Forma zajęć:

.....

8) Bibliografia:

.....

9) Sylwetka prowadzącego/ych zajęcia:

.....

10) Potwierdzenie uczestnictwa w szkoleniu:

.....

11) Termin szkolenia:

.....

12) Harmonogram:

15 kwietnia 2018 (poniedziałek)	
08:30 – 09:00	Rejestracja uczestników szkolenia - kawa powitalna
09:00 – 10:30	Sesja szkoleniowa I
10:30 – 10:45	Serwis kawowy
10:45 – 13:00	Sesja szkoleniowa II
13:00 – 13:45	Obiad
13:45 – 16:00	Sesja szkoleniowa III

13) Miejsce szkolenia:

.....

Uwaga: Ostateczna wersja struktury programu szkolenia może być Państwu odgórnie narzucona przez instytucję szkoleniową, w której pracujecie.

Poza tym w programie szkolenia należy przewidzieć czas na nieoczekiwane zdarzenia, np. przedłużającą się dyskusję, opór ze strony uczestników przy realizacji ćwiczenia, konieczność oddania czasu dla przełożonego w celu omówienia ważnych aspektów związanych z tematyką szkolenia a wpływających na efektywność pracy zespołu.

Wskazane jest przygotowanie się na wypadek gdy by pozostał nam jeszcze czas. W tym celu należy przygotować dodatkowe ćwiczenie, grę, przypadek do analizy

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Jarmuż S., Witkowski T.: Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń. Bibliotek Moderadora, 2004.
2. Kania I.: Przygotowanie szkolenia i organizacja szkolenia, 2011.
http://www.guideme.at/polish/PROJEKTOWANIE_SZKOLENIA.pdf Źródło 1 (dostępność: 20.09.2018).
3. Ługuna M., Fortuna P.: Przygotowanie szkolenia. GWP 2015.
4. Ługuna M., Kozak A.: Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera. GWP 2015.

4.1.4. Jakie są wskazane do stosowania podczas szkolenia formy organizacyjne zajęć i metody pracy dydaktycznej z osobami dorosłymi?

Formy organizacyjne zajęć

W zależności od zaplanowanej tematyki, liczebności grupy, trener ma możliwość wyboru wśród wielu różnych form organizacyjnych zajęć:

- 1) **szkolenie**, będące zazwyczaj cyklem wykładów z jakiegoś obszaru, których celem jest uzupełnienie wiadomości odbiorców¹², w ujęciu prawnym i specjalistycznym szkolenie jest doskonaleniem zasobu wiedzy i umiejętności, które odnoszą się do aktualnie wykonywanej pracy i korelują z zajmowanym stanowiskiem. Szkolenie ma na celu doskonalenie pracownika w kontekście kolejnych szczebli zawodowych, przyczynia się efektywności wykonywanych obowiązków, co przekłada się na konkurencyjność i rozwój organizacji¹³;
- 2) **kurs** można ujmować szerzej, nie odnosić go jedynie do aktualnie zajmowanego stanowiska i potrzeb pracownika w tym zakresie, może dotyczyć nauki i/lub doskonalenia bardziej uniwersalnych umiejętności (np. kurs prawa jazdy, kurs języka obcego). W tej formie jest także organizowane kształcenie zawodowe, jako konkretne kursy zawodowe¹⁴;
- 3) **seminarium** oznacza spotkanie naukowców zajmujących się jakąś dziedziną wiedzy oraz zajęcia dydaktyczne dla studentów starszych lat lub doktorantów, mające na celu doskonalenie warsztatu pracy naukowej¹⁵;
- 4) **konferencja** jest spotkaniem przedstawicieli jednej lub kilku dyscyplin naukowych, instytucji lub organizacji w celu omówienia określonych kwestii, zagadnień, problemów¹⁶;
- 5) **warsztaty** – koncentrują się na zdobywaniu praktycznych umiejętności, przeważają ćwiczenia, ważne jest aktywne uczestnictwo odbiorców¹⁷;
- 6) **coaching** stanowi specyficzny sposób pracy z klientem, polegający na wspieraniu jego rozwoju poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań. Coach towarzyszy klientowi w wykrywaniu i nazywaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu potencjału i zasobów potrzebnych do ich realizacji¹⁸;
- 7) **mentoring** – oznacza pomoc i opiekę merytoryczną podczas nabywania kompetencji przez pracownika, w ramach realizacji ścieżki zawodowej. W odróżnieniu od coachingu jest prowadzony w dłuższym horyzoncie czasowym (1-3 lat). Polega na relacji dzielenia się wiedzą i doświadczeniem przez pracownika z innym, najczęściej młodszym stażem.

¹² <https://sjp.pwn.pl> (dostęp: 30.09.2018).

¹³ <https://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/> (dostęp: 30.09.2018).

¹⁴ <https://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/> (dostęp: 30.09.2018).

¹⁵ <https://sjp.pwn.pl> (dostęp: 30.09.2018).

¹⁶ <https://sjp.pwn.pl> (dostęp: 30.09.2018).

¹⁷ Na podstawie: <https://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/> (dostęp: 30.09.2018).

¹⁸ <https://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching/> (dostęp: 30.09.2018).

Trwa najczęściej dłużej niż relacja coachigowa, może mieć nieformalny lub ściśle określony charakter, na podstawie zatwierdzonego programu¹⁹ ;

- 8) **warsztat strategiczny** polega na wyznaczaniu długoterminowych celów, misji i wizji firmy oraz na przeanalizowaniu jej obecnej sytuacji rynkowej, sposobu funkcjonowania i wpływu konkurencji. To zaplanowanie drogi do celu, pokazującej w jaki sposób należy postępować, aby go osiągnąć²⁰ ;
- 9) **szkolenie outdoor** – szkolenie realizowane w terenie, poza salą wykładową, aktywizuje uczestników do innego spojrzenia na problemy i zagadnienia, trener może proponować różne aktywności, najczęściej oparte na pracy zespołowej;
- 10) **e-learning**, kształcenie on-line, metoda wykorzystująca komputer z dostępem do internetu, w celu zdobywania wiedzy i umiejętności, zaletą jest możliwość uczenia się w każdym miejscu bez ograniczeń czasowych;
- 11) **action learnig**, oznacza efektywną metodę pracy osób z poszczególnych działów nad rozwiązywaniem problemów czy też wyzwań zawodowych, którzy w ten sposób rozwijają kompetencje interpersonalne oraz liderские. Celem jest twórcze rozwiązywanie problemów, co staje się skuteczne, gdy zespół się integruje i angażuje swoje siły, aby wspólnie zrealizować trudne zadania²¹ ;
- 12) **blended learning** – to forma uczenia się, łącząca zajęcia tradycyjne (stacjonarne) z kształceniem e-learningowym – prowadzonym zdalnie przy pomocy komputera. Często uczestnicy przyswajają wiedzę na platformach on-line, a następnie poddają się sprawdzianom, egzaminom w formie tradycyjnej²² .

Metoda szkoleniowa to sposób, w jaki trener będzie przekazywał uczestnikom wiedzę, doskonalił ich umiejętności, kształtował postawy.

Wybór najbardziej odpowiedniej metody jest uwarunkowany :

- zakładanym celem/celami,
- specyfiką szkolenia (np. teoretyczne, praktyczne, zawodowe, kształcące umiejętności miękkie),
- oczekiwanymi efektami,
- liczebnością grupy,
- poziomem kompetencji /przygotowania/ grupy.

Jeśli chcemy przekazywać uczestnikom zajęć **wiedzę**, najbardziej odpowiednie będą poniższe metody:

- wykład,
- prezentacja,
- analiza tekstu,
- film,
- dyskusja.

¹⁹ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>, na podstawie: Czekaj J.: Metody organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 48-53 (dostępność: 20.09.2018).

²⁰ <https://hrstandard.pl/2015/01/27/dlaczego-warto-organizowac-warsztaty-strategiczne-i-jaka-jest-w-nich-rola-dzialu-hr/> (dostęp: 30.09.2018).

²¹ <https://hprgroup.pl/coaching/szkola-team-coachingu/co-to-jest-action-learning/> (dostęp: 30.09.2018).

²² <http://www.edulider.pl/edukacja/co-jest-blended-learning> (dostęp: 30.09.2018).

Jeśli chcemy doskonalić z uczestnikami zajęć **umiejętności** możemy zastosować:

- scenki,
- symulacje,
- gry,
- odgrywanie ról,
- analiza przypadku.

Jeśli chcemy kreować w uczestniku szkolenia **postawy**, najlepsze okażą się:

- scenki
- symulacje,
- odgrywanie ról,
- drama,
- dyskusja,
- debata²³.

Metody można podzielić na:

- podawcze i instruktażowe,
- aktywizacyjne/aktywizujące,
- pracę zorientowaną na uruchamianie procesu²⁴.

Podział metod ze względu na specyfikę szkolenia:

- podające (słowne, asymilacji wiedzy) - opis, opowiadanie, pogadanka, wykład,
- eksponujące (drama, pokaz, referat uczestnika),
- praktyczne (pomiar, ćwiczenia laboratoryjne),
- problemowe (gry dydaktyczne, projekty, burza mózgów)²⁵.

W ramach **metod podawczych i instruktażowych** najczęściej możemy wykorzystać:

1) Wykład, w tym:

- **wykład informacyjny** (konwencjonalny) – usystematyzowany przekaz określonych treści kształcenia w formie wypowiedzi słownej;
- **wykład problemowy** – wykładowca omawia pewien problem, prezentując sposób jego rozwiązania, przebieg badań i ich wyniki. Ten typ wykładu angażuje słuchaczy, zachęca do analiz własnych, myślenia nad daną koncepcją;
- **wykład konwersacyjny** (konwersatoryjny) – wykład zachęcający uczestników do aktywności w rozwiązywaniu problemów teoretycznych lub praktycznych. Metoda otwiera dialog, pozwala słuchaczom na argumentowanie i obronę swojego stanowiska;
- **wykład monograficzny** – poświęcony drobiazgowemu, wyczerpującemu przedstawieniu jakiegoś zagadnienia;
- **wykład kursowy** – ma na celu przekazanie treści jakiegoś zagadnienia, będące wstępem do części praktycznej²⁶.

²³ K. Garski, J. Gontarz (red.): *Jak efektywnie szkolić pracowników*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

²⁴ K. Garski, J. Gontarz (red.): *Jak efektywnie szkolić pracowników*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

²⁵ L. Tuszyńska: *Metody podające*. http://www.biol.uw.edu.pl/pdb/wp/wp-content/uploads/2013/10/metody_podajace.pdf (dostęp: 30.09.2018).

²⁶ https://www.wpia.uni.lodz.pl/files/articles/95/opisy/9_metody-dydaktyczne.pdf (dostęp: 30.09.2018).

Do metod **aktywizacyjnych/aktywizujących** zaliczyć można:

- 1) **Lodołamacze (ice breaker)**, których celem jest poznanie się uczestników oraz stworzenie przyjaznej atmosfery szkolenia czyli przełamanie „pierwszych lodów”, pojawiają się zazwyczaj na początku spotkania, podnoszą energię, relaksują i inspirują.
- 2) **Treningi**, podczas których uczestnicy ćwiczą decyzyjność, umiejętności miękkie (np. asertywność, radzenie sobie ze stresem). Przykładami mogą być:
 - **trening decyzyjny**, gdzie uczestnik uczy się podejmowania decyzji,
 - **trening interpersonalny**, mający na celu poprawę w obszarze funkcjonowania społecznego,
 - **trening asertywności**, gdzie uczestnik poznaje sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych i uczy się obrony swoich granic,
 - **trening negocjacji**, którego celem jest ćwiczenie sposobów prowadzenia negocjacji²⁷.
- 3) **Gry** – metoda pobudzająca inicjatywność i kreatywność uczestników, którzy są zapraszani do wzięcia udziału w różnych symulowanych sytuacjach problemowych. W gry „wpisana” jest rywalizacja, która pobudza strategiczne myślenie, wyciąganie wniosków z podjętych decyzji, dotyczące zysków i strat. Ważne jest przedstawienie reguł i podsumowanie końcowe. Rozróżnia się m.in.:
 - gry symulacyjne,
 - gry decyzyjne,²⁸
 - gry planowe
- 4) **Dyskusja** – jako metoda aktywizująca pobudza uczestników do myślenia i argumentowania zajmowanego stanowiska, oczywiście z poszanowaniem zdania innej osoby. Jedną z odmian jest **„burza mózgów” (ang. brainstorming)**, której celem jest spontaniczne proponowanie przez uczestników różnych rozwiązań i pomysłów, które następnie są strukturalizowane i oceniane, pod kątem możliwego zastosowania. Przykłady dyskusji:
 - **dyskusja panelowa** – gdzie grupa naukowców, specjalistów z danej dziedziny wypowiada się na określony temat, prezentując swoje poglądy, pod okiem moderatora, który proponuje temat dyskusji i wyznacza przebieg wydarzenia,
 - **dyskusja oksfordzka** – polega na podzieleniu się dyskutantów na dwie grupy, reprezentujące przeciwne stanowiska. Mamy tu także moderatora i obserwatorów, którzy odnoszą się do argumentacji dwóch stron,
 - **dyskusja okrągłego stołu** – opiera się na swobodnej wymianie poglądów przez wszystkich uczestników,
 - **dyskusja plenerowa** – jest sformalizowana, ma określony przebieg, nadzoruje ją trener, udzielając głosu poszczególnym uczestnikom, mającym równe prawa,
 - **dyskusja wielokrotna/grupowa** lub inaczej **dyskusja w grupach (wielokrotna)** – na początku przebiega w grupach, gdzie uczestnicy wymieniają się poglądami, następnie przenosi się na forum i ma postać ogólną,
 - **dyskusja związana z wykładem** – polega na zadawaniu pytań wykładowcy po przedstawieniu części teoretycznej. Jej celem jest wyjaśnienie wątpliwości uczestników.

²⁷ https://www.wpia.uni.lodz.pl/files/articles/95/opisy/9_metody-dydaktyczne.pdf (dostęp: 30.09.2018).

²⁸ Na podstawie: B. Dziurzyńska-Pyrasz, M. Korabik, J. Łubocka, W. Sroka, R. Tarka: *Specyfikacja metod prowadzenia zajęć do programu „Trzy żywioły” - innowacyjny, interdyscyplinarny program ekologiczny realizowany metodą projektu edukacyjnego*. Uniwersytet Wrocławski Wydział Nauk o Ziemi i Kształtowania Środowiska, Wrocław 2011.

- **metaplan** – nazywany „cichą dyskusją”, gdy uczestnicy tworzą graficzną prezentację polemiki. Zamiast dyskutować zapisują w krótkiej formie swoje myśli i dołączają do dużego arkusza lub przypinają do tablicy²⁹.

5) Inscenizacja polega na wcielaniu się uczestników w przypisane im role i charaktery. Może być także samodzielnym twórczym działaniem uczniów. Z punktu widzenia efektywności szkoleń inscenizacje mogą odnosić się do praktyki codziennej przedsiębiorstwa, trudności, funkcjonowania w środowisku zawodowym. Metoda ta angażuje i inspirowa uczestników do zmian, pobudza refleksję na temat sposobu rozwiązywania sytuacji trudnych³⁰.

6) Analiza przypadku (case study) polega na zaproponowaniu uczestnikom analizy rzeczywistych sytuacji, gdzie opisane zostały problemy oraz sposoby ich rozwiązywania³¹.

Warto także zwrócić uwagę na metodę **odwróconej klasy**, polegającej na zamianie znanego toku realizowanych zajęć, gdzie najpierw nauczyciel przekazuje wiedzę teoretyczną, a następnie rozpoczyna część ćwiczeniową. W metodzie tej uczniowie przed każdą lekcją zapoznają się w domu z materiałami wskazanymi przez nauczyciela (filmiki, teksty źródłowe, ilustracje, mapy itp.), aby podczas zajęć skupić się na ich analizie, dyskusji i ćwiczeniach³².

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007
2. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera*. GWP 2015.
3. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia*. GWP 2015.

4.1.5. Jak można rozpoznawać zainteresowania, oczekiwania i kompetencje uczestników szkolenia?

Aby w odpowiedni sposób dopasować szkolenie do potrzeb uczestników należy rozpoznać:

- 1) Poziom **zainteresowań**;
- 2) **Oczekiwania**;
- 3) Poziom **kompetencji** (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych).

Zainteresowania są *siłą napędową, która pobudza do podejmowania działań, na rzecz poznawania określonej dziedziny*³³. Zawierają komponent motywacyjny i emocjonalny, pobudzając do poznawania nowych obszarów. Warunkują skupienie uwagi na określonym zagadnieniu lub zjawisku, bo według H. Pierona oznaczają: *zgodność między pewnymi przedmiotami i skłonnościami osoby zainteresowanej a tymi przedmiotami, które dzięki temu*

²⁹ <http://rtarka.ing.uni.wroc.pl/edukacja/Specyfikacja%20metod.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

³⁰ <http://rtarka.ing.uni.wroc.pl/edukacja/Specyfikacja%20metod.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

³¹ <http://rtarka.ing.uni.wroc.pl/edukacja/Specyfikacja%20metod.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

³² <https://www.edunews.pl/nawoczesna-edukacja/ict-w-edukacji/3051-odwrocona-klasa-tak-ale> (dostęp: 30.09.2018).

³³ http://ciz.ids.czest.pl/ciz/articles.php?article_id=83 (dostęp: 30.09.2018).

przykuwają jej uwagę i nadają kierunek jej czynnościom³⁴. Im większe zainteresowanie określoną sferą, tym lepsze efekty będzie osiągał trener. Zainteresowania są jednym z istotnych czynników wpływających pozytywnie na efekt uczenia się. Z zainteresowaniami koreluje pasja poznawcza, ciekawość³⁵. Uwzględnianie poziomu zainteresowań pozwala na odpowiednie dobranie treści szkoleniowych, dzięki temu można zmaksymalizować efekt kształcenia.

Oczekiwania – według definicji E. R. Hilgarda to inaczej *antycypacje, czyli przewidywania przyszłych zdarzeń, opartych na przeszłych doświadczeniach i obecnych bodźcach*³⁶. Inny autor określa oczekiwania mianem nastawień i dążeń człowieka, wpływających na jego działania³⁷.

Kompetencje – mimo, że definiowane różnie, zawierają trzy podstawowe składniki: wiedzę, umiejętności oraz odpowiedzialność³⁸ nazywaną także kompetencjami społecznymi.

Aby rozpoznać wymienione wyżej czynniki powodzenia szkoleń i ich poziom u uczestników można zastosować kilka sposobów³⁹:

- 1) **Metoda tradycyjna**: polega na zapytaniu uczestników o ich oczekiwania po przedstawieniu zakresu materiału. Przybiera to postać tzw. „rundki”, będącej okazją do wypowiedzi.
- 2) **Metoda odważna** – polega na zapytaniu uczestników o ich oczekiwania przed prezentacją programu szkolenia czy kursu. Może być to zaskakujące, niekiedy także inspirujące dla trenera, który przedstawiając zakres szkolenia będzie konfrontował swoją wizję z odpowiedziami poszczególnych osób z grupy.
- 3) **Metoda kontrolowana** – polega na zapisaniu haseł treści merytorycznych programu i poproszeniu każdego uczestnika o wskazanie tych tematów, które są najbardziej dla niego interesujące. Daje to obraz preferencji i zainteresowań członków grupy.
- 4) **Metoda pytań** – uczestnicy zapisują na karteczkach samoprzylepnych np. 3 pytania, na które chcieliby znaleźć odpowiedź. Zgromadzone karteczki są przyklejane na arkuszu i „towarzyszą” szkoleniu.

³⁴ <http://www.publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=4940> (dostęp: 30.09.2018).

³⁵ <http://www.publikacje.edu.pl/publikacje.php?nr=4940> (dostęp: 30.09.2018).

³⁶ E.R. Hilgard: *Wprowadzenie do psychologii*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1968, s. 981, za: B. Taradejna: *Oczekiwania motywujące nauczycieli do podjęcia pracy pedagogicznej*. yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article.../Taradejna.pdf (dostęp: 30.09.2018).

³⁷ J. Reykowski: *Eksperymentalna psychologia emocji*. Książka i Wiedza, Warszawa 1974, s. 205, za: B. Taradejna: *Oczekiwania motywujące nauczycieli do podjęcia pracy pedagogicznej*. yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article.../Taradejna.pdf (dostęp: 30.09.2018).

³⁸ W. Furmanek: *Kompetencje - próba określenia pojęcia*. Edukacja Ogólnotechniczna, nr 7, 1997.

³⁹ Metody zostały zaczerpnięte z artykułu: E. Kalińskiej-Grądzkiej: *10 sposobów poznania oczekiwań uczestników szkolenia*. <http://szkolatrenerow.info/10-sposobow-poznania-oczekiwan-uczestnikow-szkolenia/> (dostęp: 30.09.2018).

- 5) **Metoda pracy w grupach** – uczestnicy pracując w podgrupach lub w parach prowadzą dyskusję na temat swoich oczekiwań wobec szkolenia, po czym zapisują na kartkach uzgodnione propozycje.
- 6) **Metoda góry oczekiwań** – trener rysuje górę na dużym arkuszu i prosi uczestników o zapisanie swoich oczekiwań lub pytań na karteczce, a następnie przyklejenie jej w określonym miejscu na rysunku, im wyżej przyklei uczestnik swą wypowiedź, tym więcej wie na dany temat. Ćwiczenie pokazuje jaki jest poziom wiedzy uczestników w danym obszarze.
- 7) **Metoda drzewa oczekiwań** – trener rysuje drzewo na dużym arkuszu, a uczestnikom rozdaje zielone listki, na których zapisują oczekiwania lub pytania, podobnie jak poprzednio, miejsce przyklejenia decyduje o poziomie wiedzy na dany temat.
- 8) **Metoda anonimowa**, polega na anonimowym napisaniu przez uczestników odpowiedzi na pytanie „dlaczego przyszli na szkolenie i czego od niego oczekują?” – po zebraniu kartek trener odczytuje wypowiedzi.
- 9) **Metoda kreatywna** – uczestnicy przed szkoleniem zapisują, następnie odczytują swoje oczekiwania, po czym wrzucają do koperty, pudełka lub skrzyni. Przez całe szkolenie karteczki są tam zamknięte. Pod koniec są otwierane i każdy sprawdza czy ich oczekiwania spełniły się. Niezrealizowane „pragnienia poznawcze” trafiają do przechowalni. Zadaniem trenera jest skomentować tę sytuację i wprowadzić dodatkową gratyfikację.
- 10) **Metoda ankiety przedszkoleniowej** – jest ważna z punktu widzenia rozpoczynającego się szkolenia, pozwala na wczesną modyfikację treści programowych i umożliwia dostosowanie ich do potrzeb uczestników, w kontekście oczekiwań, poziomu zainteresowań i kompetencji.

Przykłady pytań ankiety przedszkoleniowej:

1) Pytania o **oczekiwania**:

Czego oczekuje Pan/Pani od uczestnictwa w szkoleniu? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

- a) zdobycia wiedzy teoretycznej
- b) aktualizacji wiedzy i umiejętności
- c) zdobycia nowych kwalifikacji
- d) zdobycie praktycznej wiedzy i umiejętności
- e) rozwój zainteresowań
- f) wzrost pewności siebie
- g) trudno powiedzieć
- h) inne (jakie?).....

2) Pytania o **zainteresowania**

Jaki jest poziom Pana/Pani zainteresowań tematyką szkolenia? (Proszę podkreślić właściwą odpowiedź)

- a) Wysoki (bardzo chcę się cały czas rozwijać i doskonalić swoje umiejętności)
- b) Średni
- c) Niski

3) Pytania o poziom **kompetencji/wiedzy, umiejętności, kompetencji społecznych/**

Jak ocenia Pan/Pani poziom swojej wiedzy dotyczącej tematyki szkolenia?

(Proszę zaznaczyć ocenę na pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza ocenę bardzo niską, a 5 bardzo wysoką)

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

Ocena przydatności szkolenia *(Proszę postawić znak X przy wybranej odpowiedzi.)*

	zdecydowanie tak	raczej tak	raczej nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
Czy zdobyta wiedza i umiejętności będą przydatne dla Pana/Pani?					

4) Pytania o **motywację**:

Jakie są Pana/Pani motywy dalszego kształcenia się? *(Można zaznaczyć kilka odpowiedzi)*

- a) Chęć rozwoju i doskonalenia osobistych predyspozycji
- b) Aktualizacja wiedzy i umiejętności
- c) Zwiększenie szans na sukces zawodowy
- d) Rozwój zainteresowań
- e) Trudno powiedzieć
- f) Inne

Ważne:

Podczas szkolenia należy odnosić się do zapisanych przez uczestników oczekiwań, będą oni mieć poczucie, że są właściwie traktowali i współuczestniczą w procesie kształcenia.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
2. W. Furmanek, Kompetencje - próba określenia pojęcia. „Edukacja Ogólnotechniczna”, nr 7, 1997.

4.1.6. Kto może uczestniczyć w ocenie programu szkolenia i materiałów szkoleniowych przed rozpoczęciem szkolenia?

Ocena to opinia o czymś lub o kimś dokonana w wyniku analizy.

W takimi razie kto może wyrazić opinię na temat programu nauczania i materiałów szkoleniowych?

- 1) W ramach samooceny **trener** przygotowujący program szkolenia i opracowującego materiały.
- 2) Osoba **nadzorująca pracę trenera** lub też specjalnie do tego powołany **zespół** wewnątrz organizacji szkoleniowej, w której pracuje trener.
- 3) Ekspert lub eksperci zewnętrzni specjalizujący się w tematyce prowadzonych zajęć.
- 4) Pod względem językowym – redaktor językowy.

Czym kierujemy się wybierając sposób oceny programu i materiałów szkoleniowych?

- 1) Potrzebą pozyskania opinii na jego temat w celu doskonalenia opracowanych materiałów.
- 2) Wewnętrznymi procedurami obowiązującymi w firmie, w której pracuje trener.

Co może być przedmiotem analizy w przypadku dokonywania oceny programu nauczania i materiałów dydaktycznych?

W przypadku programu szkolenia oraz materiałów dydaktycznych przedmiotem oceny może być każdy ich element składowy, np.:

- 1) Program szkolenia:
 - temat szkolenia,
 - cele kształcenia i rezultaty,
 - czas trwania i sposób organizacji,
 - plan szkolenia, w tym (tematy zajęć, liczba godzin na nie przeznaczona, proponowane treści szkolenia itp.),
 - sposób sprawdzenia efektów szkolenia,
 - zaproponowane formy prowadzenia szkolenia,
 - literatura uzupełniająca wiedzę,
 - harmonogram przeprowadzenia szkolenia,
 - opis sylwetki trenera,
 - i inne elementy wynikające ze specyfiki działalności firmy szkoleniowej.
- 2) Materiały dydaktyczne (papierowe i w wersji elektronicznej – prezentacja):
 - zawarte w nich treści (kompleksowość),
 - dobór metody przeprowadzenia zajęć i poszczególnych ćwiczeń,
 - zaproponowane ćwiczenia,
 - identyfikacja oczekiwań na wejściu,
 - proces integracji grupy,
 - sposób ewaluacji szkolenia w trakcie i po jego zakończeniu (pozyskiwanie informacji od uczestników szkolenia),
 - przygotowana prezentacja multimedialna (ilość zawartych w niej informacji, atrakcyjność przygotowania, widoczność (wielkość czcionki), kolorystyka, rozplanowanie elementów na slajdzie, różnorodność prezentowania (dodatki graficzne, filmy, cytaty itp.), podawanie źródeł itp.),
 - oraz inne elementy wynikające ze specyficznych wymagań obowiązujących w firmie szkoleniowej.

Jakie kryteria oceny zastosować podczas oceny programu szkolenia i materiałów dydaktycznych?

Każdy z powyższych elementów składowych programu szkolenia oraz materiałów dydaktycznych oceniając możemy pod kątem np.:

- 1) poprawność merytorycznej,
- 2) atrakcyjności dla grupy odbiorców,
- 3) ich wpływu na aktywizację grupy,
- 4) błędów językowych (błędy gramatyczne, styl, składnia itp.).

Wskazane aby ocena była dokonana w sposób konstruktywny, tj. zawierała propozycje doskonalenia poszczególnych elementów.

W jakiej formie powinna być sporządzona ocena programu szkolenia i materiałów dydaktycznych?

- 1) Notatki z wewnętrznego spotkania zespołu trenerów pracujących w tej samej instytucji. Podczas spotkania trener przedstawia opracowane przez siebie szkolenie a pozostali uczestnicy zgłaszają sugestie odnośnie możliwości doskonalenia opracowanych materiałów.
- 2) W przypadku ekspertów zewnętrznych – formalnego dokumentu „Ocena programu i materiałów szkoleniowych”, w którym ekspert opisuje przedmiot oceny i swoje uwagi odnośnie doskonalenia. Wskazane aby w podsumowaniu zawarta była ocena podsumowująca całość opracowania.

Należy pamiętać, że ocena programu szkolenia pod względem merytorycznym nie zagwarantuje, że szkolenie zakończy się sukcesem, natomiast znacznie zwiększy prawdopodobieństwo osiągnięcia tego sukcesu.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E.: *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Warszawa 2012.
https://www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/poradnik_ewaluacji.pdf (dostęp: 30.09.2018).
2. Kowal E., Gabryelewicz I., Kowal A.: *Jakość i efektywność szkoleń BHP*.
http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_537.pdf (dostęp: 30.09.2018).

4.1.7. Jakie niebezpieczeństwa mogą czyhać na uczestników szkolenia?

Opis niebezpieczeństw czyhających na uczestników podczas szkoleń przedstawiono w formie propozycji instrukcji bezpieczeństwa i higieny podczas prowadzenia szkolenia z elementami praktycznej nauki zawodu. Jest to propozycją, która należy dostosować do specyfiki obowiązującego w danym kraju ustawodawstwa.

Instrukcja bezpieczeństwa i higieny podczas szkolenia z elementami praktycznej nauki zawodu

I. Przepisy ogólne

1. Przestrzeganie zasad i przepisów bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciw pożarowych i ergonomii jest podstawowym obowiązkiem prowadzącego szkolenie oraz uczestników szkolenia.
2. Integralną część niniejszych zasad bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciw pożarowych i ergonomii stanowią instrukcje stanowiskowe oraz obsługi maszyn i urządzeń.
3. Przepisy bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciw pożarowych i ergonomii obowiązują prowadzącego szkolenie oraz wszystkich jego uczestników.
4. Prowadzący zajęcia ponosi pełną odpowiedzialność za zdrowie i bezpieczeństwo uczestników podczas zajęć.
5. Uczestnik szkolenia zobowiązany jest w szczególności do:

- znajomości i przestrzegania przepisów bezpieczeństwa pracy obowiązujących podczas szkolenia i na stanowiskach pracy;
 - uważnego słuchania i stosowania się do wskazówek i zaleceń udzielanych przez trenera;
 - sprawdzenia stanowiska pracy przed rozpoczęciem pracy, a spostrzeżone braki natychmiast ma zgłosić trenerowi;
 - zapoznania się instrukcją obsługi narzędzi, urządzeń lub maszyny przed rozpoczęciem na nim pracy;
 - uruchamiania maszyny i urządzenia tylko na polecenie trenera;
 - używania odzieży roboczej i ochronnej;
 - stosowania się do wszystkich poleceń trenera w zakresie bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciwpożarowej i ergonomii;
 - zwracania uwagi innymi uczestnikami szkolenia i osobom postronnym na grożące niebezpieczeństwo i współpracy nad podnoszeniem poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy;
 - natychmiastowego powiadomienia trenera w przypadku wypadku lub uszkodzenia ciała podczas zajęć.
6. Podczas szkolenia uczestnikowi zabrania się:
- opuszczania stanowiska pracy bez zgody trenera;
 - wykonywania prac nie poleconych przez trenera;
 - samodzielnego dokonywania napraw maszyn, urządzeń i narzędzi;
 - używania urządzeń niesprawnych, które powinny być wyraźnie oznaczone i zabezpieczone przed uruchomieniem;
 - dotykania przedmiotów będących pod napięciem elektrycznym;
 - palenia tytoniu, spożywania alkoholu i zażywania środków odurzających podczas zajęć.
7. Uczestnik ponosi odpowiedzialność za spowodowanie wypadku, jeżeli nie zastosuje się do zaleceń trenera i niniejszej instrukcji.
8. Trener zobowiązany jest w szczególności do:
- przeprowadzenia ogólnego szkolenia z zakresu zasad bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciwpożarowych i ergonomii przed rozpoczęciem zajęć z uczestnikami;
 - przeprowadzenia stanowiskowego szkolenia przed rozpoczęciem ćwiczenia praktycznego;
 - sprawowania stałego nadzoru nad uczestnikami w czasie zajęć;
 - bieżącego kontrolowania stanu wyposażenia i urządzeń technicznych przed ich eksploatacją;
 - kontrolowania przestrzegania przez uczestników obowiązujących zasad i przepisów bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciwpożarowych i ergonomii podczas zajęć;
 - zapewnienia uczestnikom pierwszej pomocy w razie skaleczenia lub wypadku.
9. Trenerowi nie wolno:
- dopuścić do zajęć uczestnika sprawiającego wrażenie chorego lub będącego pod wpływem środków odurzających;
 - dopuścić do zajęć uczestnika, który nie uczestniczył w szkoleniu ogólnym i stanowiskowym dotyczącym zasad i przepisów bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciwpożarowych i ergonomii;
 - pozostawiać uczestników bez nadzoru podczas zajęć;

- powierzać uczestnikom uszkodzonych narzędzi, maszyn i urządzeń;
 - kończyć zajęć przed ustalonym czasem.
10. Każdy wypadek podczas zajęć trener ma obowiązek zgłosić wyznaczonemu specjalście ds. BHP.

II. Przed rozpoczęciem pracy trener powinien:

1. Szczegółowo zapoznać się ze stanowiskową instrukcją bhp znajdującą się na stanowiskach pracy.
2. Wejść do sali zajęć pierwszy, by sprawdzić czy warunki do prowadzenia zajęć nie zagrażają bezpieczeństwu zarówno uczestników jak i jego.
3. Zadbać o wywietrzenie sali, zapewnić właściwe oświetlenie i temperaturę w niej.
4. Sprawdzić stan wyposażenia technicznego stanowiska, w tym stan techniczny urządzeń.
5. Usunąć wszystkie zbędne przedmioty znajdujące się w miejscu pracy.
6. Zadbać, aby wszystkie potrzebne środki dydaktyczne znajdowały się w zasięgu ręki i były osiągalne bez konieczności opuszczania sali.
7. Zapewnić właściwą ilość materiałów potrzebnych do wykonania zaplanowanej pracy.

III. W trakcie zajęć trener powinien:

1. Koncentrować swoją uwagę na wykonywanych czynnościach przez uczestników.
2. Przed rozpoczęciem zajęć opisać ich przebieg i poinformować o środkach ostrożności, które należy przedsięwziąć, aby nie narazić innych na niebezpieczeństwo.
3. Kontrolować właściwą postawę uczestników w trakcie szkolenia. Korygować zauważone błędy, dbać o czystość, ład i porządek podczas ich trwania i po zakończeniu.
4. Po skończeniu zajęć otworzyć drzwi, by nie dopuścić do gwałtownego ich otwarcia przez wychodzących w pośpiechu uczestników (może to spowodować uderzenie w przechodzących właśnie korytarzem ludzi).

IV. Po zakończeniu zajęć trener powinien:

1. Uporządkować miejsce pracy.
2. Ułożyć używane przedmioty w miejscach na to wyznaczonych.
3. Upewnić się czy pozostawione stanowisko i urządzenia nie stworzą żadnych zagrożeń dla otoczenia.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Międzynarodowe Karty Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych, CIOP, Warszawa. Dostęp: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P7200142851340545953779 (dostęp: 20.09.2018).
2. Karty Zawodów Dla Osób Niepełnosprawnych, CIOP, Warszawa. Dostęp: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P31400269281444034650304, (dostęp: 20.09.2018).

4.2. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1. (do pytania nr 1)

Z poniższych cech wskaż te, które charakteryzują „dobrego trenera”.

Proponowane cechy	Cechy „dobrego trenera”
– na warsztatach posługuje się językiem wybitnie specjalistycznym – mówi głośno, pewnie i wyraźnie – stara się mówić dużo, gdyż takie są oczekiwania uczestników – różnicuje rytm i natężenie głosu zmieniając w ten sposób nastrój wystąpienia – potrafi stymulować ożywioną dyskusję w grupie – zadaje pytania zamknięte, służące rozwojowi grupy, – potrafi podsumować dyskusję i odwołuje się do tego, co zostało powiedziane podczas zajęć – zachęca uczestników do słuchania, sam podsumowuje i podaje wnioski z ćwiczeń, – podaje często gotowe rozwiązania – stwarza szkolonemu okazję do rozwoju – odnosić się z szacunkiem do każdego, nawet jeśli nie zgadza się z jego opinią – jest stanowczy – ciągle się doskonali	

Ćwiczenie 2. (do pytania nr 2)

Połącz we właściwy sposób poniższe pojęcia z ich definicjami.

- **Wiedza,**
- **Umiejętności,**
- **Postawa/kompetencje społeczne.**

Pojęcie	Definicja
	to, co pracownik potrafi robić i co ma „wartość rynkową”.
	obejmuje wiadomości, zasady działania w środowisku pracy.
	właściwe odnoszenie się do swej działalności zawodowej, miejsca pracy, gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za powierzony sprzęt, za podejmowane decyzje, to zachowanie odpowiadające etyczności i rzetelności w zakresie wykonywanych zadań zawodowych.

Ćwiczenie 3. (do pytania nr 3)

Pośród wymienionych propozycji struktury programu szkolenia wskaż właściwe.

	Elementy struktury programu szkolenia
Adresaci szkolenia	
Bibliografia	
Cele kształcenia i rezultaty	
Harmonogram	
Miejsce szkolenia	
Plan nauczania	
Sposób sprawdzenia efektów szkolenia	

Ćwiczenie 4. (do pytania nr 4)

Połącz wymienione terminy z definicjami:

- seminarium,
- konferencja,
- blended learning,
- warsztat strategiczny,

Spotkanie naukowców zajmujących się jakąś dziedziną wiedzy oraz zajęcia dydaktyczne dla studentów starszych lat lub doktorantów, mające na celu doskonalenie wykonania pracy naukowej.	
Spotkanie przedstawicieli jednej lub kilku dyscyplin naukowych, instytucji lub organizacji w celu omówienia określonych kwestii, zagadnień, problemów.	
Forma uczenia się, łącząca w sobie zajęcia tradycyjne (stacjonarne) z kształceniem e-learningowym - prowadzonym zdalnie, przy pomocy komputera. Często uczestnicy przyswajają wiedzę na platformach on-line, a następnie poddają się sprawdzianom, egzaminom w formie tradycyjnej.	
Polega na wyznaczaniu długoterminowych celów, misji i wizji firmy oraz na przeanalizowaniu jej obecnej sytuacji rynkowej, sposobu funkcjonowania i wpływu konkurencji. To zaplanowanie drogi do celu, pokazującej w jaki sposób należy postępować, aby go osiągnąć.	

Ćwiczenie 5. (do pytania nr 4)

Uzupełnij poniższe zdanie:

Celem jest poznanie się uczestników oraz stworzenie pozytywnej atmosfery na szkoleniu, pojawiają się zazwyczaj na początku spotkania. Podnoszą energię, relaksują i inspirują.

Pytań rozluźniających	Śniegołamaczy (snow breaker)	Lodołamaczy (ice breaker)
-----------------------	------------------------------	---------------------------

Ćwiczenie 6. (do pytania nr 5)

Połącz we właściwy sposób pojęcia z definicjami.

- **Zainteresowania,**
- **Oczekiwania,**
- **Kompetencje.**

Stanowią siłę napędową, która pobudza do podejmowania działań, poznawania określonej dziedziny	
Nastawienia i dążenia człowieka, wpływające na jego działania	
Zawierają trzy podstawowe składniki: wiedzę, umiejętności oraz kompetencje społeczne	

Ćwiczenie 7. (do pytania nr 6)

Oceń poprawność sformułowania pod kątem tego czy jest one prawdziwe czy też fałszywe. Ocena to opinia o czymś lub o kimś dokonana w wyniku analizy.

- a) Fałsz.
- b) Prawda.

Ćwiczenie 8. (do pytania nr 7)

Poniższe czynności przyporządkuj do właściwych etapów realizacji szkolenia

Ułożyć używane przedmioty w miejscach na to wyznaczonych.	Uporządkować miejsce pracy.	Kontrolować właściwą postawę uczestników. Korygować zauważone błędy, dbać o czystość, ład i porządek podczas ich trwania i po zakończeniu.
Koncentrować swoją uwagę na wykonywanych czynnościach przez uczestników.	Sprawdzić czy warunki do prowadzenia zajęć nie zagrażają bezpieczeństwu zarówno uczestników jak i jego.	Szczegółowo zapoznać się ze stanowiskową instrukcją bhp znajdującą się na stanowiskach pracy.
Upewnić się czy pozostawione stanowisko i urządzenia nie stworzą żadnych zagrożeń dla otoczenia.	Zadbać o wentylację sali, zapewnić właściwe oświetlenie i temperaturę w niej.	Poinformować o środkach ostrożności, które należy przedsięwziąć, aby nie narazić innych na niebezpieczeństwo.

Przed rozpoczęciem pracy trener powinien	W trakcie zajęć trener powinien	Po zakończeniu zajęć trener powinien

4.3. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:	Tak	Nie
1) Wskazać jakie wymagania kompetencyjne ma spełniać trener PV?		
2) Wymienić cechy „dobrego trenera”?		
3) Wskazać jak należy identyfikować potrzeby szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa (perspektywa organizacyjna i zawodowa)?		
4) Wskazać jak należy identyfikować potrzeby szkoleniowych na poziomie pracownika (perspektywa indywidualna)?		
5) Wskazać jak należy identyfikować potrzeby szkoleniowych na poziomie rynku pracy?		
6) Omówić jak we współpracy z organizatorem szkoleń i pracodawcami opracować ofertę na szkolenie?		
7) Co powinien zawierać program szkolenia?		
8) Scharakteryzować formy organizacyjne zajęć?		
9) Wskazać najbardziej odpowiednie metody, gdy chcesz przekazać wiedzę?		
10) Wskazać najbardziej odpowiednie metody, gdy chcesz doskonalić umiejętności uczestników?		
11) Wskazać najbardziej odpowiednie metody, gdy chcesz kreować postawy uczestników?		

12) Przedstawić rodzaje wykładów?		
13) Wymenić główne metody aktywizacyjne/aktywizujące?		
14) Wymenić główne rodzaje dyskusji?		
15) Przedstawić specyfikę metody odwróconej klasy?		
16) Rozróżniać pojęcia: zainteresowania, oczekiwania oraz kompetencje?		
17) Wymenić najważniejsze sposoby/metody określania poziomu zainteresowań, oczekiwań i kompetencji przed szkoleniem?		
18) Wskazać czy jest ocena?		
19) Wskazać kto może przeprowadzić ocenę programu szkolenia i materiałów dydaktycznych?		
20) Co może być przedmiotem oceny w przypadku opracowanego programu szkolenia i materiałów dydaktycznych?		
21) Jak należy przeprowadzić ocenę programu szkolenia i materiałów dydaktycznych?		
22) Wymenić podstawowe obowiązki spoczywające na prowadzącym szkolenie w zakresie przestrzegania zasad i przepisów bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciwpożarowych i ergonomii?		
23) Wymenić podstawowe obowiązki spoczywające na uczestniku szkolenia w zakresie przestrzegania zasad i przepisów bezpieczeństwa, higieny pracy, przeciwpożarowych i ergonomii?		

W przypadku gdy wybrałeś odpowiedź „NIE” proponujemy powrót do materiału nauczania i ponowne jego przeanalizowanie celem osiągnięcia zamierzonych efektów uczenia się (wiedzy, umiejętności).

Ewentualnie sięgnij do dodatkowych źródeł informacji zaproponowanych przy każdym z tematów.

Jednostka 2. Organizowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych i doradczych powiązanych z ofertą szkolenia zawodowego

4.1. Materiał nauczania

4.1.1. Jaka jest specyfika prowadzenia szkoleń z ludźmi dorosłymi?

Andragogika – jest działem pedagogiki, obejmującym zagadnienia procesu uczenia i wychowywania osób dorosłych, jest teorią oświaty dorosłych. Dyscyplina ta zyskała na znaczeniu, korelując z jednym z wyznaczników współczesności czyli ideą kształcenia ustawicznego.

Badania prowadzone przez naukowców, zajmujących się tą dziedziną dowiodły, że dorośli przyswajają inaczej treści nauczania, niż dzieci i młodzież, dlatego podejmując się tego rodzaju działalności, należy uwzględnić szereg aspektów, aby proces przebiegał w sposób efektywny i zadawalający grupę osób szkolonych.

Projektując szkolenia, ustalając metody należy wziąć pod uwagę **specyfikę uczenia się dorosłych**⁴⁰:

- 1) **Dorośli akcentują samodzielność, mają poczucie autonomii.** Chcą mieć wpływ na przebieg szkolenia, to w czym uczestniczą musi odpowiadać im potrzebom, dlatego tak ważne jest zbieranie informacji odnośnie zainteresowań i oczekiwań uczestników.
- 2) **Dorośli kierują się motywacją wewnętrzną, chęcią poznawania i potrzebami, związanymi z realizacją celów życiowych lub zawodowych.**
- 3) **Dorośli przyswajają wiedzę, bazując na swym doświadczeniu** i dotychczasowych „zasobach” poznawczych. Bardzo ważne jest tu sprawdzenie poziomu kompetencji, w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, jak również poziomu zainteresowań daną tematyką, gdyż aby maksymalizować proces kształcenia, w zakresie przekazywanych treści i stosowanych metod, trzeba dostosować się do potrzeb odbiorców, bo jeśli się rozminiemy, nie osiągniemy zamierzonych efektów, a uczestnicy wyrażą niezadowolenie. Informacje, które nie są zgodne z dotychczasową wiedzą, jak również z systemem przekonań czy wartości są przyswajane wolniej, bo wymaga to transformacji postaw, a na to potrzebujemy dłuższego czasu.
- 4) **Dorośli chcą realizować konkretne cele**, np. zastosować zdobyte informacje do pracy zawodowej, powinni je usłyszeć na początku szkolenia.
- 5) **Dorośli nie chcą koncentrować się na teoretycznych dywagacjach**, chcą wiedzieć, jak praktycznie zastosować zdobytą wiedzę. Ważne jest pokazanie sposobów radzenia sobie z konkretnymi problemami.
- 6) **Dorośli inwestując swój czas i pieniądze w szkolenie** muszą wiedzieć, że się to **przekłada na możliwość wykorzystania w praktyce zawodowej zdobytej wiedzy i umiejętności.**
- 7) **Dorośli oczekują właściwego traktowania**, współdecydowania o przebiegu szkolenia i wpływania na jego istotne punkty. Chcą być wysłuchani oraz jeśli jest to możliwe, aby ich oczekiwania zostały spełnione.
- 8) **Dorośli są często bardzo wymagający**, oczekują, aby **trener był ekspertem** w danej dziedzinie, dodatkowo miał dar przekazywania wiedzy.
- 9) **Dorośli powinni pracować w tempie, jakie im najbardziej odpowiada**, nie należy go zwiększać, trener powinien to uwzględnić w swoim przekazie i odpowiednio rozplanować treści programowe. Zbyt dużo informacji podanych w szybkim tempie przynosi negatywny efekt: brak przyswojenia i irytację uczestników.
- 10) **Dorośli często wykazują postawy zachowawcze**, nie chcą pokazać, że mogą popełnić błędy, szczególnie na forum grupy.
- 11) **Dorośli cenią:**
 - wygodę psychiczną i fizyczną,
 - komfort przebywania w danym pomieszczeniu.
- 12) **Dorośli nie akceptują:**
 - długich narracji,
 - nudnych ćwiczeń,
 - niekompetencji trenerów.

⁴⁰ Opracowano na podstawie: K. Wawer-Dziedzic: *Jak zorganizować i poprowadzić szkolenie? Program wspierania biznesu II Phare Projekt Sme-Fit*. Związek Rzemiosła Polskiego 2004, s. 8.

Dorośli preferują następujące metody przyswajania wiedzy:

- dyskusję (w oparciu o zasadę równości, szacunku i podmiotowości),
- pracę w grupach, ukierunkowaną na rozwiązywanie konkretnych problemów,
- dyskusje z ekspertem – odnoszące się do praktycznych rozwiązań,
- odgrywanie ról, inscenizacje,
- wykład⁴¹.

Aby właściwie zaplanować szkolenie należy mieć na uwadze cechy uczenia się dorosłych, biorąc pod uwagę metody pasywne i aktywne:

1) Jaka jest zapamiętywalność przekazanych treści po dwóch tygodniach od szkolenia?⁴²

Metody pasywne:

Czytał – 10%
Słyszał – 20%
Widział – 30%
Widział i słyszał – 50%

Metody aktywne:

Wypowiedział – 70%
Powiedział i robił – 90%

Ważne: Jako trenerzy musimy dostrzegać znaczenie zastosowania praktycznego pozyskanej wiedzy u osób dorosłych, będących uczestnikami szkoleń, stąd wynika potrzeba poznawcza i motywacja do kształcenia się.

Cykl Kolba i techniki motywujące uczestników zajęć⁴³

Aby poznać specyfikę pracy z grupą osób dorosłych odwołamy się do koncepcji Davida Kolba, inspirowanej teoriami Johna Deweya, Kurta Lewina, Jeana Piageta i tzw. cyklu Kolba, który koncentruje się na założeniu, że uczenie opiera się na wcześniejszym doświadczeniu. Autor przyjął, że proces uczenia się to cykliczna kolejność pewnych etapów, z których priorytetowym jest doświadczanie, bo poznawanie modyfikuje to, co już ugruntowane, budując nowe doświadczenie, które z kolei wpływa na kolejne. W omawianym procesie pojawiają się także: obserwacja/refleksja i przeniesienie/testowanie. Cykl Kolba najczęściej zaczyna się od fazy doświadczania, ale może także zainicjować się w jakimkolwiek momencie i przebiegać według kolejnych jego etapów. Należy o tym pamiętać, bo warunkuje to efektywność procesu kształcenia.

⁴¹ Opracowano na podstawie: K. Wawer-Dziedziak: *Jak zorganizować i poprowadzić szkolenie? Program wspierania biznesu II Phare Projekt Sme-Fit*. Związek Rzemiosła Polskiego 2004, s. 8.

⁴² Opracowano na podstawie: K. Wawer-Dziedziak: *Jak zorganizować i poprowadzić szkolenie? Program wspierania biznesu II Phare Projekt Sme-Fit*. Związek Rzemiosła Polskiego 2004, s. 9.

⁴³ K. Szewczak: *Cykl Kolba – uczenie się przez doświadczenie*, <https://www.graszkoleniowa.pl/cykl-kolba-uczenie-sie-przez-doswiadczenie/> (dostęp: 30.09.2018).

W procesie uczenia się osób dorosłych zatem wyróżniamy:



- 1) **Doświadczenie** – oznacza zapoznawanie się z nowymi treściami i wykonywanie nowych zadań i aktywności.
- 2) **Obserwacja/Refleksja** – polega na analizowaniu doświadczenia, ujmowaniu go z różnych stron.
- 3) **Wyciąganie wniosków/Teoria** – oznacza poszukiwanie reguł, uogólnienie, pozwalające na uformowanie spójnej wizji.
- 4) **Przeniesienie do praktyki/Testowanie** – polega na sprawdzeniu nabytej wiedzy i umiejętności w realnych sytuacjach.

Warunkiem efektywności zajęć jest rozpoznanie oczekiwań i potrzeb uczestników, a także ich **stylu uczenia się**. Mając taką wiedzę będzie można dopasować metody szkoleniowe do zaplanowanych treści, co zwiększy poziom zaangażowania w proces przyswajania wiedzy.

Poniżej wymieniono grupy odbiorców reprezentujących cechy kilku stylów uczenia, przypisując optymalne dla nich metody szkoleniowe⁴⁴:

- 1) **Działacze** – jako jednostki preferujące aktywne działania, będą zadowolone, zdobywając doświadczenia oparte o pracę w grupach, symulacje, gry, dynamiczne, kreatywne ćwiczenia, wywiady, zadania otwarte, rozwiązywanie problemów⁴⁵.
- 2) **Refleksyjni** – podchodzący analitycznie do zajęć, zbierający dane i roztrząsający problem z różnych perspektyw, wybierając będą obserwację innych i wyciąganie wniosków z pojawiających się sytuacji. Preferują: przysłuchiwanie się debacie, ocenę i analizę filmów, pokazy, badanie dowodów⁴⁶.
- 3) **Teoretycy** – koncentrując się na koncepcjach, modelach, teoriach, będą dobrze analizować korelacje między danymi i je weryfikować. Preferują: zadania zamknięte

⁴⁴ K. Szewczak: *Cykl Kolba – uczenie się przez doświadczenie*, <https://www.grazskoleniowa.pl/cykl-kolba-uczenie-sie-przez-doswiadczenie/> (dostęp: 30.09.2018).

⁴⁵ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, s. 6.

⁴⁶ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, s. 6.

i uporządkowane testy, zadania oparte na ideach, debaty oraz dyskusje (teoretyczne), tłumaczenie koncepcji i idei⁴⁷.

- 4) **Pragmatycy** – preferując konkrety i przykłady, sprawdzanie zastosowania przedstawionych treści w praktyce, docenia realne studium indywidualnego przypadku, zajęcia związane z zawodem, pokazy i ćwiczenia umiejętności praktycznych, realistyczne rozwiązania problemów, polegające na zastosowaniu teorii w praktyce⁴⁸.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Aleksander T.: *Andragogika*. [W:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*. T. 1, A-F, red. Nauk. T. Pilch. Warszawa, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, 2007.
2. Aleksander T.: *Andragogika. Podręcznik akademicki*. Radom, Kraków, ITeE – PIB, 2009.
3. Boczukowa B.: *Jak kształcić dorosłych. Refleksje andragoga*. Toruń, Adam Marszałek, 2010.
4. Horyń W., Maciejewski J.: *Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym*. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2007.
5. Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L.: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014.
6. Przybylska E. (red.): *Andragogiczne wątki, poszukiwania, fascynacje*. Toruń, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, 2001.

4.1.2. Jak przygotować salę dydaktyczną i dobrać pomoce dydaktyczne do prowadzenia zajęć?

Ważnymi zadaniami związanymi z organizacją szkolenia są:

- 1) przygotowanie sali szkoleniowej,
- 2) dobór pomocy dydaktycznych.

O aranżacji sali dydaktycznej decyduje prowadzący szkolenie. Po uwzględnieniu m.in. liczby uczestników, stosowanych metod, trener decyduje jaką aranżację sali wybrać. Aranżacja Sali powinna umożliwić swobodny kontakt wzrokowy w całej grupie. Trener powinien mieć łatwy dostęp do każdego uczestnika zajęć. Ustawienie stołów i krzeseł nie może ograniczać widoczności ekranu na którym wyświetlana jest prezentacja.

Swoje wymagania prowadzący przekazuje instytucji odpowiedzialnej za organizację szkolenia. Jednak nie zwalnia to trenera od przeprowadzenia przed rozpoczęciem szkolenia kontroli przygotowania sali dydaktycznej.

Sala szkoleniowa powinna być tak zaaranżowana, aby dawała poczucie swobody, tworząc zarazem atmosferę do pracy⁴⁹.

Poniżej przedstawiono kilka propozycji aranżacji Sali oraz ich wpływ na relacje trenera z grupą.

⁴⁷ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, s. 6.

⁴⁸ I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska: *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, s. 9.

⁴⁹ Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera*. Wydawnictwo Moderator 2004, s. 79.

Układ konferencyjny

Układ	Prostokątny lub eliptyczny stół z miejscami siedzącymi po obu stronach i końcach.				
Zastosowanie	Najczęściej jest wykorzystywany w przypadku konferencji, dyskusji i spotkań				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Zalety</th><th>Wady</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> – duża przestrzeń robocza, – zamknięty układ krzeseł wzmacnia interakcje, pomiędzy uczestnikami – jednak tylko w przypadku, gdy jest ich niewielu. </td><td> – nie jest to dobre ustawienie dla większych grup, – problem może stanowić wyświetlanie prezentacji, gdyż część osób może siedzieć tyłem. </td></tr> </tbody> </table>		Zalety	Wady	– duża przestrzeń robocza, – zamknięty układ krzeseł wzmacnia interakcje, pomiędzy uczestnikami – jednak tylko w przypadku, gdy jest ich niewielu.	– nie jest to dobre ustawienie dla większych grup, – problem może stanowić wyświetlanie prezentacji, gdyż część osób może siedzieć tyłem.
Zalety	Wady				
– duża przestrzeń robocza, – zamknięty układ krzeseł wzmacnia interakcje, pomiędzy uczestnikami – jednak tylko w przypadku, gdy jest ich niewielu.	– nie jest to dobre ustawienie dla większych grup, – problem może stanowić wyświetlanie prezentacji, gdyż część osób może siedzieć tyłem.				



Rys. 1. Przykład wizualizacji sali - układ konferencyjny

Źródło: <http://visual3d.pl/portfolio/wizualizacje-wnetrz/wnetrza-uslugowe/biura-i-sale-konferencyjne/sala-konferencyjna-2/> (dostęp: 20.09.2018).

Układ teatralny

Układ	Krzeseła ustawione rzędami w stronę sceny z mównicą lub katedrą.				
Zastosowanie	Przydatny, gdy nie planujemy aktywizować uczestników spotkania i chcemy, by skupili się głównie na słuchaniu prezentacji. Rekomendowany jest także do przeprowadzania spotkań z większą liczbą słuchaczy.				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Zalety</th><th>Wady</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> – najczęściej jest wykorzystywany w przypadku konferencji, dyskusji i spotkań, – dobrze przeprowadza się wykłady. </td><td> – brak stołów uniemożliwia jednak robienie notatek oraz podawanie przekąsek, – nie nadaje się do pracy w grupach. </td></tr> </tbody> </table>		Zalety	Wady	– najczęściej jest wykorzystywany w przypadku konferencji, dyskusji i spotkań, – dobrze przeprowadza się wykłady.	– brak stołów uniemożliwia jednak robienie notatek oraz podawanie przekąsek, – nie nadaje się do pracy w grupach.
Zalety	Wady				
– najczęściej jest wykorzystywany w przypadku konferencji, dyskusji i spotkań, – dobrze przeprowadza się wykłady.	– brak stołów uniemożliwia jednak robienie notatek oraz podawanie przekąsek, – nie nadaje się do pracy w grupach.				



Rys. 2. Przykład wizualizacji sali – układ teatralny

Źródło: <https://pl.pinterest.com/pin/471400285976361116> (dostęp: 20.09.2018).

Układ szkolny

Układ	Krzeseła i stoliki ustawione rzędami w stronę stanowiska prowadzącego zajęcia.
Zastosowanie	Przydatny, gdy nie planujemy aktywizować uczestników spotkania i chcemy, by skupili się głównie na słuchaniu prezentacji.
Zalety	Wady
– poprzez wstawienie stołów, uczestnicy mają więcej przestrzeni roboczej niż w układzie teatralnym, – każdy uczestnik może zorganizować przed sobą przestrzeń i sporządzać notatki ze szkolenia, – dodatkowo na stołach można rozłożyć przekąski.	– utrudniona komunikacja w grupie – część uczestników siedzi tyłem do siebie.

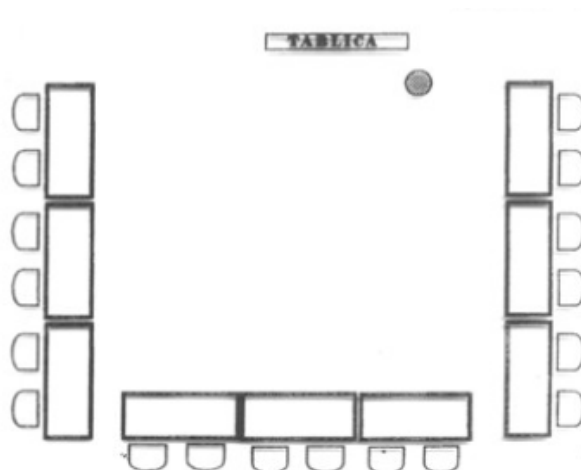


Rys. 3. Przykład wizualizacji sali - układ szkolny

Źródło: <https://pl.pinterest.com/pin/236509417902989756> (dostęp: 20.09.2018).

Układ w kształcie litery „U”

Układ	Połączone stoły przypominają literę „U”, krzeseła ustawione są tylko po stronie zewnętrznej.
Zastosowanie	Przydatny do prowadzenia konferencji i dyskusji. Podkowa bardzo dobrze sprawdza się, gdy dyskusję prowadzi moderator, korzystający z materiałów audiowizualnych
Zalety	Wady
– duża przestrzeń, przypadająca na uczestnika (podobnie jak w przypadku ławek szkolnych), – umożliwia interakcję pomiędzy uczestnikami, – dobry kontakt trenera ze wszystkimi uczestnikami, – zapewnia dobrą widoczność prezentacji.	– ograniczona liczebność grupy (zalecane do 25 osób), – wydłużenie ramion podkowy przekłada się na zmniejszanie kontroli nad grupą.

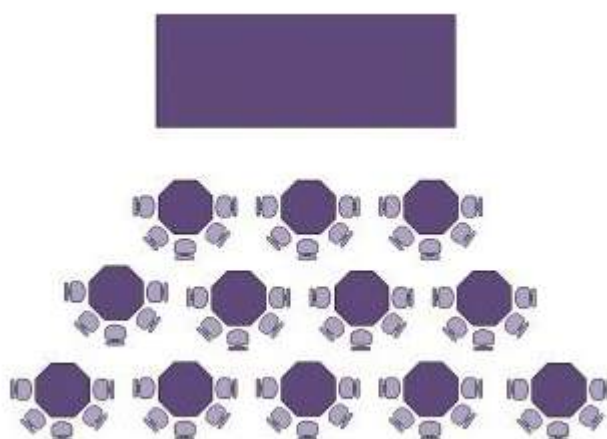


Rys. 4. Przykład wizualizacji sali – układ w kształcie litery „U”

Źródło: <https://slideplayer.pl/slide/87867/release/woothee> (dostęp: 20.09.2018).

Układ kabaretowy

Układ	W pomieszczeniu znajdują się okrągłe stoliki z miejscami siedzącymi oraz scena, która powinna być widoczna dla wszystkich uczestników spotkania. Z tego powodu krzesła ustawione są w półksiężycy tak, by nikt nie siedział tyłem do podium.	
Zastosowanie	Do prowadzenia dyskusji grupowych.	
	Zalety	Wady
	– niewielkie stoliki ułatwiają wspólną pracę, – możliwość podawania przekąsek.	– utrata koncentracji przez uczestników grup, – wydłużenie ramion podkowy przekłada się na zmniejszanie kontroli nad grupą.



Rys. 5. Przykład wizualizacji sali – układ kabaretowy

Źródło: <http://www.slubnaalejka.blogspot.com/2011/09/jak-posadzic-gosci-weselnych.html> (dostęp: 20.09.2018).

Układ bankietowy

- odmiana układu kabaretowego,
- nie ma podium dla prowadzącego szkolenie,
- sprawdza się w przypadku jednoczesnej pracy kilku grup.

Dobierając pomoce dydaktyczne do prowadzenia zajęć należy pamiętać, że poprzez ich zastosowanie chcemy:

- a) wzbudzić zainteresowanie uczestników szkolenia;
- b) skupić uwagę uczestników,
- c) wzmocnić swój przekaz,
- d) uprościć poprzez wprowadzenie ilustracji, schematów przedstawianie faktów,
- e) uatrakcyjnić prowadzone zajęcia.

Zalety i wady poszczególnych najczęściej stosowanych pomocy dydaktycznych przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 1. Zalety i wady najczęściej stosowanych pomocy dydaktycznych

Pomoc dydaktyczna	Zalety	Wady
Tablica suchościeralna lub flipchart (kartki papieru)	– łatwa w obsłudze, – nadaje się do pracy w małych i średnich grupach, – pisząc na papierze, można wrócić do poprzednich informacji.	– powyżej 5 m nie widać małego pisma, – konieczność używania ściERALNYCH mazaków, – wymaga specjalnego papieru.
Prezentacja za pomocą rzutnika multimedialnego	– zwiększa wiarygodność, – wygoda, – świadczy o profesjonalizmie.	– całkowita zależność od sprzętu, – konieczność umiejętności obsługi.

Źródło: Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera*. Wydawnictwo Moderator 2004, s. 78-79.

Przed rozpoczęciem szkolenia wskazane jest sprawdzenie sprawności stosowanych pomocy dydaktycznych. Należy pamiętać, że nadmiar pomocy dydaktycznych może w uczestnikach wywołać wrażenie „przerostu formy nad treścią”.

Stanowiska dydaktyczne do prowadzenia ćwiczeń praktycznych powinny być udostępnione w oddzielnym specjalnie do tego przeznaczonym pomieszczeniu lub też bezpośrednio w miejscu gdzie jest zainstalowana instalacja PV. Ich liczba powinna być dostosowana do liczebności grupy szkoleniowej.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Łagan A., Gontarz J.: *Jak efektywnie szkolić pracowników*. O.PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (dostęp: 20.09.2018)
2. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia*. GWP 2015.
3. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera*. GWP 2015.
4. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową*. GWP 2016.
5. Urban M.: *Niekonwencjonalne metody szkolenia*. GWP 2015.
6. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera*. 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.

4.1.3. Jak przygotować materiały dydaktyczne dla uczestników szkolenia?

Ważnym składnikiem szkoleń jest odpowiednie przygotowanie pomocy i materiałów szkoleniowych, które mają wpływ na:

- sprawny przebieg szkolenia,
- pozytywne nastawienie uczestników do procesu edukacji.

Ich celem jest lepsze przyswajanie przekazywanych treści podczas szkolenia oraz osiągnięcie założonych celów.

Są one wizytówką szkolenia, uczestnik może do nich wracać i przypominać sobie treści, jakie były przekazywane na szkoleniu⁵⁰.

Podstawowe funkcje materiałów szkoleniowych:

- *wspomaganie pracy edukatora;*
- *wspomaganie procesu uczenia się osób szkolonych;*
- *umożliwienie wizualizacji treści w postaci elementów graficznych, wykresów;*
- *porządkowanie i utrwalanie zdobywanej przez uczestników szkolenia wiedzy;*
- *wspomaganie procesu samokształcenia osób szkolących się;*
- *utrwalenie relacji wykładowca – uczestnik szkolenia*⁵¹.

Jak zatem przygotować właściwie materiały szkoleniowe?

1. Należy odpowiedzieć na pytanie: **jaki jest cel szkolenia? Co chcemy zrealizować?**

- *przekazać wiedzę?*
- *nauczyć nowych umiejętności?*
- *udoskonalić posiadane umiejętności?*

Dobrze zaplanowany cel szkolenia warunkuje odpowiedni sposób przygotowania materiałów szkoleniowych.

2. Określić precyzyjnie odbiorców szkolenia, czyli wiedzieć, kto będzie odbiorcą, biorąc pod uwagę kilka elementów:

- **Wiek** (treść i forma, język i styl powinny być dostosowane do przedziału wiekowego uczestników);
- **Poziom wykształcenia** (należy dostosować terminologię, aby była przystępna dla uczestników);
- **Poziom znajomości zagadnień** – (dotyczy to np. znajomości języka, czy znajomości obsługi komputera);
- **Poziom wiedzy i umiejętności**, z zakresu, jakiego dotyczy szkolenie⁵².

3. Możemy zastosować podział materiałów szkoleniowych.

a) Podział ze względu na odbiorcę:

- materiały dla prowadzącego,
- materiały dla uczestników szkolenia,
- materiały samokształceniowe.

⁵⁰ <https://gromar.eu/jak-wlasciwie-przygotowac-merytoryczne-materialy-szkoleniowe/>

⁵¹ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materialy-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html>

⁵² <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materialy-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html>.

b) Podział ze względu na czas ich wykorzystania:

- materiały przedszkoleniowe, ćwiczenia, z którymi uczestnicy powinni zapoznać się przed szkoleniem,
- materiały wewnątrzszkoleniowe, rozdawane przez trenera w czasie szkolenia,
- materiały poszkoleniowe, przydatne dalszej nauki⁵³.

Materiały mogą być przygotowane w formie:

- **segregatora** (skoroszytu) – rozdawanego na początku szkolenia i sukcesywnie uzupełnianego kolejnymi fragmentami materiałów;
- **jednolitego materiału** (zbindowany, zszyty, sklejony) – przekazywany uczestnikom w określonym momencie szkolenia;
- **pojedynczych kartek** – rozdawane w trakcie szkolenia podczas wykonywania ćwiczeń;
- nośnika elektronicznego (CD-ROM, pendrive) na którym nagrany jest materiał szkoleniowy⁵⁴.

Materiały dla uczestników można podzielić na:

- skrypty,
- instrukcje do ćwiczeń,
- materiały szkoleniowe,
- karty obserwacyjne i karty samooceny,
- testy, sprawdziany,
- kwestionariusze⁵⁵,
- słowniki lub biblioteki pojęć,
- grafiki poglądowe lub szkice,
- filmy lub linki do nich,
- wykresy⁵⁶.

Materiały dydaktyczne tworzymy w oparciu o następujące etapy:

- 1) *ustalenie celów materiałów szkoleniowych, które winny być zgodne z celami szkolenia,*
- 2) *określenie funkcji oraz struktury materiałów dydaktycznych,*
- 3) *opracowanie materiałów szkoleniowych,*
- 4) *recenzja materiałów i ich ewentualna korekta,*
- 5) *ostateczna modyfikacja materiałów dydaktycznych,*
- 6) *wydruk, powielenie, oprawa materiałów szkoleniowych,*
- 7) *użycie materiałów szkoleniowych w procesie kształcenia,*
- 8) *ewaluacja przez autora i uczestników szkolenia,*
- 9) *wyciągnięcie wniosków co do kolejnych materiałów szkoleniowych,*
- 10) *archiwizacja materiałów dydaktycznych*⁵⁷.

⁵³ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materiały-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (dostęp: 30.09.2018).

⁵⁴ Metodologia opracowywania materiałów dydaktycznych,
http://www.ckppip.edu.pl/uploads/docs/dla_organizatorow/INTERNET-2016%20materia%C5%82y%20dydaktyczne%20IV%20wersja.pdf (dostęp: 30.09.2018).

⁵⁵ A. Andrzejczak: *Projektowanie i realizacja szkoleń*. Warszawa 2010, s.112-114.

⁵⁶ <https://gromar.eu/jak-wlasciwie-przygotowac-merytoryczne-materiały-szkoleniowe/> (dostęp: 30.09.2018).

Aby przygotować skrypt szkoleniowy trzeba:

- opracować zarys skryptu, uwzględniając przesłanki i cele szkolenia,
- zgromadzić materiały odpowiadające treści poszczególnych sesji,
- opracować harmonogram prac,
- ustalić szatę graficzną,
- przygotować wersję roboczą materiałów,
- zatwierdzić ostateczną wersję (po konsultacjach),⁵⁸
- wydrukować potrzebną ilość egzemplarzy⁵⁸.

Wskazówki dotyczące przygotowania materiałów dydaktycznych:

- 1) Stosujemy zrozumiały język, proste zdania, wyróżnienia najważniejszych treści w tekście.
- 2) Zastosujemy „złoty środek” – ani zbyt mało, ani zbyt dużo materiałów.
- 3) Materiały muszą być uporządkowane /jasna, logiczna struktura/.
- 4) Postaramy się o atrakcyjną formę.
- 5) Dobierzmy różnorodne materiały.
- 6) Zadbajmy o jakość⁵⁹.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Andrzejczak A.: *Projektowanie i realizacja szkoleń*. Warszawa 2010.
2. Fortuna P., Łaguna M.: *Przygotowanie szkolenia*, Wydawnictwo: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2014.
3. Sielatycki M.: *Materiały szkoleniowe – jak je tworzyć. Podręcznik dla prowadzących szkolenia*. Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2004.

4.1.4. Jak przygotować prezentację na potrzeby przeprowadzenia szkolenia?

Kilka odpowiedzi być może pomocnych przy opracowaniu prezentacji

- 1) **Zacznij planowanie prezentacji od kartki papieru** (daj odpocząć komputerowi).
Na papierze z użyciem najlepiej ołówka stwórz plan prezentacji. Plan prezentacji, wskazane aby zawierał słowa kluczowe treści, które chcemy przekazać w trakcie szkolenia. Nie jest on obowiązkowy, ale takie podejście pozwala na zaoszczędzenie mnóstwa czasu.
- 2) **Skontaktuj się ze zlecającym i zbierz informacje na temat miejsca prezentacji, w tym ustal:**
 - format ekranu (standardowy format to 4:3, ale coraz częściej można spotkać się też z formatami 16:9 oraz 16:10),
 - wielkość sali i ekranu (w celu doboru wielkości czcionki),
 - ilość światła (czy są rolety, dobór projektora, ciemne pomieszczenie – dowolność w kolorystyce, jasne – barwy mocno kontrastujące z przewagą ciemnych motywów),
 - dostępne wyposażenie sali (laptop, rzutnik, przełącznik do slajdów, przejściówki do komputera do wyjścia video i audio, ekran, tablica / flipchart itp.).

⁵⁷ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materiały-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (dostęp: 30.09.2018).

⁵⁸ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materiały-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (dostęp: 30.09.2018).

⁵⁹ A. Andrzejczak: *Projektowanie i realizacja szkoleń*. Warszawa 2010, s.112-114.

3) Wybierz narzędzie do prezentacji

- **PowerPoint** (najczęściej stosowany program);
- **Google Slides** (dla co lubią rozwiązania chmurowe i prostotę, nie ma tylu zaawansowanych funkcji co PowerPoint, jest darmowe);
- **Impress** (wchodzi w skład darmowego pakietu biurowego LibreOffice, odpowiednik PowerPointa. Pozwala na tworzenie tradycyjnych prezentacji w formie pokazów slajdów);
- **Prezi** (slajdy możemy wyświetlać w dowolnej kolejności, płynnie powiększać i zmniejszać. Do slajdów możemy dodawać teksty, zdjęcia i filmy);
- **Sway** (odpowiedź Microsoftu na Prezi. Internetowa, darmowa aplikacja pozwala na tworzenie interaktywnych, animowanych prezentacji, łączących tekst, zdjęcia, wideo i inne multimedia);
- **Canva** (polecany dla trenerów ceniących wizualny aspekt prezentacji. Jest narzędziem do tworzenia prostych grafik i obróbki zdjęć, lecz może służyć też do tworzenia prezentacji. Posiada bogatą bibliotekę darmowych motywów).

4) Stwórz własny układ treści lub skorzystaj z gotowych

Przykładowe szablony do opracowania:

- zdjęcie w tle + tytuł,
- zdjęcie 1/2 + tytuł,
- zdjęcie 1/3 + tytuł + opis,
- cytata,
- tytuł + cyfry + podpis,
- tytuł + zdjęcie + podpis,
- tytuł + opis + punkty,
- kontakt.

Możesz skorzystać z gotowych szablonów dostępnych np. w **PowerPoincie** lub **Google Slides**. Ewentualnie kupić szablon, np. na **GraphicRiver**.

5) Zaczynij tworzyć slajdy

Pamiętaj, że:

- każdy slajd powinien mieć tytuł, numerację,
- wstaw elementy stałe (np. przedstawienie trenera, krótki plan całego szkolenia, podziękowanie za wystąpienie, kontakt do trenera, link do prezentacji, jeśli chcesz ją udostępnić uczestnikom szkolenia,
- tekst na slajdach ma być czytelny (rekomenduje się by zawierał od 5 do 6 linii tekstu (max 10)),
- tekst to hasła, a nie rozbudowane akapity,
- odbiorca zwraca największą uwagę na górną część slajdu,
- każdy slajd, który nie wnosi nic do wystąpienia należy wyciąć,
- wybrane kolory należy konsekwentnie stosować,
- odpowiedni dobór kolorów sprzyja koncentracji odbiorcy,
- należy zastosować czytelną czcionkę, bez zbędnych ozdobników, używaj 1, maksymalnie 2 rodzajów czcionek (czcionka bezszeryfowa: Tahoma, Verdena, Arial

- należy zadbać, aby tekst i pozostałe elementy były czytelne z większej odległości (wielkość czcionki: tekst min 18 pkt, tytuły – 36 pkt, WIELKIE LITERY tylko gdy to konieczne),
- aby uatrakcyjnić przekaz (tekst) należy skorzystać z autokształtów (strzałki, linie, chmurki itp.), dźwięku, obrazów, filmów, ikon, wykresów, tabel (tylko z umiarem),
- slajdy mają być czytelne, nie mogą poszczególne elementy zachodzić na siebie, elementy graficzne dobre jakości,
- należy podawać źródła cytowanych materiałów (prawa autorskie),
- na zakończenie wstaw jakiś cytat, sentencję lub hasło,

Jak opracujesz prezentację, koniecznie wyświetl całą, usuń błędy i wprowadź ewentualne poprawki.

6) Przezorny zawsze zabezpieczony

Pamiętaj, aby idąc na szkolenie:

- posiadać komplet przejściówek do swojego laptopa,
- zabrać zasilacz do laptopa i komplet baterii do pilota,
- zgrać prezentację na pendrive w 2 formatach (oryginalnym oraz PDF), ewentualnie zapisać w chmurze,
- jeżeli korzystasz z filmów i niestandardowych fontów zgraj je również na pendrive.

Takie rozwiązania stanowią zabezpieczenie na wypadek:

- kradzieży lub uszkodzenia laptopa,
- uszkodzenia pendrive,
- braku internetu,
- braku zasilacza,
- problemów z kompatybilnością PowerPointa i wielu innych.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. *Microsoft Power Point 2007. Poziom średniozaawansowany*. Cykl szkoleniowy realizowany jest w ramach projektu pn. „Wdrożenie strategii szkoleniowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).
2. <https://oscarrak.pl/blog/jak-zrobic-dobra-prezentacje-poradnik/> (dostęp: 30.09.2018).

4.1.5. Jak można przeprowadzić integrację uczestników szkolenia?

Integracja uczestników jest bardzo ważna w procesie każdego szkolenia. Od dobrze przeprowadzonej integracji zależy w znacznym stopniu powodzenie szkolenia i efektywność procesu kształcenia. Warto zadbać o tę część, proponując ćwiczenia służące poznawaniu się oraz tworzeniu pozytywnej energii grupy.

Początek szkolenia to moment wzajemnego poznawania się, nawiązania pierwszego kontaktu, trenera z uczestnikami i uczestników między sobą. Takie podejście przekłada się na budowanie relacji międzyludzkich, procentujących w trakcie zajęć.

Ćwiczenia integracyjne wpływają na ożywienie uczestników, osoby są stymulowane, aby coś więcej o sobie powiedzieć, przestają być anonimowe.

Działania wstępne (integracyjne) uczą wyrozumiałości, tolerancji i empatii, kształtują umiejętność właściwej współpracy i bycia z innymi. Uczestnicy doskonalą umiejętności interpersonalne z zakresu komunikacji, asertywności, mediowania, rozwiązywania

konfliktów. Elementy gier decyzyjnych mogą być okazją do rozwijania metod zespołowego podejmowania decyzji. Ciekawie poprowadzone ćwiczenia integracyjne na wstępnym etapie pozwalają uczestnikom pozwolić lepiej funkcjonować w zespołach podczas pracy i lepiej się komunikować⁶⁰.

Podsumowując – główne cele integracji:

- poznanie się uczestników,
- usprawnienie komunikacji interpersonalnej,
- wzrost wzajemnego zaufania,
- zwiększenie grupowej skuteczności w dokonywaniu wyborów,
- wzmacnianie więzi nieformalnych pomiędzy uczestnikami zespołu,
- umiejętność rozwiązywania problemów,
- wzrost zaufania między uczestnikami grupy,
- relaks.

Prowadząc integrację grupy, trener powinien:

- zadbać o odpowiednią, przyjazną atmosferę,
- przekazywać pozytywne informacje zwrotne podczas zabaw.

Jest to także czas na zbieranie informacji na temat potrzeb uczestników, ich motywacji i poziomu zaangażowania. Już na tym etapie trener dostrzeże naturalnego lidera, osoby oporujące i inne role członków grupy⁶¹.

Przykłady zabaw integracyjnych:

1) Zapamiętywanie imion⁶²

Ustawiamy krzesła lub siadamy w kręgu, tak aby każdy widział każdego. Również trener bierze udział w ćwiczeniu. Każdy kolejno wymawia swoje imię. Zaczyna trener, przedstawia się i krótko opowiada o imieniu (w jakiej formie lubi aby się do niego zwracano czy lubi swoje imię, wymienia zdrobnienia i skróty imienia).

Następnie trener prosi dowolnego uczestnika szkolenia, aby zrobił to samo. Uczestnik szkolenia mówi o swoim imieniu i prosi następnego.

Trener uważa, aby nikt nie został pominięty.

W trakcie odpowiedzi można zdawać pytania.

2) Trener daje polecenie: *ustawcie się w rzędzie*⁶³ :

- od osoby, która ma najmniejszy rozmiar buta do tej, która ma największy,
- od osoby, która ma najkrótsze włosy do tej, która ma najdłuższe,
- od osoby, która ma najmniejszy nos do tej, która ma największy,
- od osoby, która ma najwięcej rodzeństwa, do tej, która ma najmniej itp.

⁶⁰ Integracja klasy – po co i komu to potrzebne? <http://www.ppp.powiat-lubin.pl/publikacje/olesniewicz.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

⁶¹ A. Andrzejczak: *Projektowanie i realizacja szkoleń*, s. 211-212.

⁶² Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (dostęp: 30.09.2018).

⁶³ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

3) **Która grupa ma więcej osób o określonej cesze**⁶⁴

- czy innego koloru niż piwne,
- sprawdź kto w naszej grupie ma piegi,
- sprawdź kto w naszej grupie ma zwierzaka w domu,
- sprawdź kto w naszej grupie potrafi grać na jakimś instrumencie.

4) **Dwa okręgi**⁶⁵

Uczestnicy stoją w dwóch okręgach jeden wewnątrz drugiego. Są odwrócenii do siebie twarzami. Prowadzący zadaje pytanie na które odpowiadają sobie wzajemnie osoby z obu kół zwrócone twarzą do siebie. Po odpowiedzi na pytanie koło zewnętrzne przekręca się o jedną osobę w lewo i następuje kolejne pytanie:

- Dlaczego tu przyjechałeś?
- Czym się interesujesz?
- Jaka jest twoja największa zaleta?
- Czego nigdy nie robiłeś, a chciałabyś zrobić?
- Co lubisz w ludziach?
- Czy masz jakiś znak szczególny?
- Jaki jest twój ulubiony przedmiot w szkole?
- Jakie miejsce na świecie chciałabyś zobaczyć?

5) **Określanie kolorem nastroju**⁶⁶

Siedzimy w kręgu. Każdy po kolei określa nastrój porównując go do jakiegoś koloru np. „jestem w różowym nastroju, jestem czerwony w białe plamki itp.”.

Prowadzimy zabawę w szybkim tempie, zachęcając do niewypytywania dlaczego akurat taki nastrój, unikamy analizy.

6) **Gorące krzesło**⁶⁷

Siadamy w kręgu. Grupa wskazuje miejsce tzw. „gorące krzesło”. Chętna osoba siada na krześle, a pozostali zadają jej różne pytania, które pozwolą na bliższe jej poznanie. Czasami pytania mogą się okazać dla danej osoby zbyt trudne, może wtedy skorzystać ona z prawa odmowy. Ważne jest aby odpowiedzi były szczere.

Dla sprawnego przebiegu ćwiczenia ilość pytań możemy ograniczyć np. do pięciu dla każdej osoby.

7) **Zabawna historia**⁶⁸

Oprócz podstawowym informacji o sobie, uczestnicy proszeni są o podanie zabawnej lub niezwyklej historii ze swojego życia.

⁶⁴ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁶⁵ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁶⁶ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (dostęp: 30.09.2018).

⁶⁷ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (dostęp: 30.09.2018).

⁶⁸ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

8) Dwie prawdy i kłamstwo⁶⁹

Każdy z uczestników mówi o trzech rzeczach, które go dotyczą, np. hobby, co będzie chciał robić za pięć lat, liczba dzieci. Pozostali uczestnicy zgadują co jest prawda a co fantazją. Odpytywany uczestnik może poszerzyć prawdziwe stwierdzenia o dodatkowy komentarz.

9) Jaką jesteś postacią z bajki⁷⁰

Na karteczkach wypisane są postaci z bajek. Uczestnicy dostają po jednej karteczce. Trzymają ją na czole tak, żeby sami jej nie widzieli. Zadają innym osobom pytania na które można odpowiadać tylko „tak” lub „nie”. Muszą odgadnąć jakimi postaciami są.

10) Nigdy nie⁷¹

Uczestnicy siedzą na krzesłach w kole. Jedna osoba bez krzesła stoi w środku. Mówi „nigdy nie...” np. nigdy się nie golilem”. Wszystkie osoby (łącznie z tą w kole) które robiły daną rzecz zmieniają miejsce. Osoba, której nie uda się znaleźć nowego miejsca zostaje w kole i też mówi „nigdy nie...”.

11) M&Ms⁷²

Osoba bierze kilka M&Msów. Każdemu kolorowi odpowiadają pytania. Osoba odpowiada na tyle pytanie z danej grupy ile M&Msów danego koloru wybrała.

Żółte:

- O czym marzysz?
- Jaka jest twoja największa zaleta?
- Jaka jest twoja największa wada?

Czarny:

- Jaki był najlepszy dzień Twojego życia?
- Czego nigdy nie robiłaś, a chciałabyś zrobić?
- Najmilsze słowo jakie kiedykolwiek usłyszałaś na swój temat to?

Czerwone:

- Gdybyś mogła/mógł coś zmienić w swoim życiu to co by to było?
- Co chciałabyś robić w życiu?
- Co lubisz w ludziach?

Niebieski:

- Czy masz jakiś znak szczególny?
- Jaki powinien być twój wymarzony przyjaciel?
- Co robisz kiedy cię ktoś zdenerwuje?

Zielone:

- Jaką przygodę chciałbyś przeżyć?
- Co to znaczy dla ciebie „kochać”?
- Co zabrałbyś ze sobą na bezludną wyspę?

⁶⁹ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁷⁰ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁷¹ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁷² Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

12) Wieża ze słomek⁷³

Dwie drużyny dostają po 2–3 paczki słomek i po paczce spinaczy. Mają w ciągu 15 minut zbudować z nich jak najwyższą wieżę.

13) Kalambury⁷⁴

Jedna z osób pokazuje hasło znajdujące się na kartce. Pozostałe osoby muszą zgadnąć co to jest za hasło, ważne aby nie widziały one hasła.

14) Głuchy telefon pokazywany⁷⁵

Dwie drużyny. Pierwsza daje drugiej hasło. Drużyna druga ustawia się w rzędzie jedna osoba za drugą. Pierwsza osoba dostaje do pokazania hasło. Ma je pokazać drugiej. Druga osoba musi się domyśleć co to za hasło i pokazać jej trzeciej itd. Ostatnia osoba w rzędzie ma powiedzieć jakie to hasło. W tym czasie pierwsza drużyna patrzy jak idzie drugiej. Wygrywa ta z drużyn, która zgadnie prawidłowo więcej haseł.

15) Czekolada⁷⁶

Akcesoria (zabawki): widelec, nóż, talerzyk, kurtka (lub sweter) i inne części garderoby np. szal, czapka, rękawiczki, kostka do gry, pyszna czekolada.

W zabawie mogą brać udział wszyscy zainteresowani, również ci, którzy dla kawałka czekolady zrobiliby wszystko. Na krześle lub (najlepiej) kocu kładziemy talerz, na nim nierozpakowaną czekoladę, a obok sztucę. W innym miejscu układamy te części garderoby, którymi dysponujemy. Każdy z uczestników rzuca kostką, a w momencie, gdy wyrzuci szóstkę wstaje ze swego miejsca, ubiera na siebie rzeczy, np. rękawiczki, w których próbuje otworzyć smakołyk i za pomocą widelca i noża kroi na kawałki. Szczęśliwiec ma niewiele czasu na delektowanie, ponieważ kolejna osoba właśnie wyrzuciła szóstkę. Ma ona prawo konsumować ową słodycz, ale musi założyć te rzeczy, które włożył na siebie przeciwnik. A pozostali uczestnicy z nadzieją w oczach próbują wyrzucić szczęśliwą liczbę. Zabawa trwa do momentu zjedzenia całej czekolady.

Gdy już grupa się poznała, w przerwie szkolenia można zastosować ćwiczenie:

16) Napisz coś miłego⁷⁷

Uczestnicy dostają karteczkami z imionami innych uczestników. Piszemy kilka miłych rzeczy na temat osoby której imię wylosowaliśmy. Prowadzący zbiera karteczki i wręcza osobom których imię znajduje się na karteczce.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Braun-Gałkowska M.: W tę samą stronę. Wydawnictwo Krupski i S-ka, Warszawa 1994.
2. Góralczyk P.: Przykłady gier i zabaw, kurs dla Animatorów Czasu Wolnego. https://www.animatorczasuwolnego.pl/nowe_pdf/L8/przyklady_gier/przyklady_gier.pdf?iframe=true&width=1050&height=700 (dostęp: 30.09.2018).
3. Jak żyć z ludźmi (umiejętności interpersonalne), program profilaktyczny dla młodzieży MEN.
4. Jakubowska B., Jakubowski J., Łypacewicz A., Rylke H. (red.): Ja i inni. WSiP, Warszawa 1987.

⁷³ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁷⁴ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁷⁵ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁷⁶ Ćwiczenie zostało opisane na stronie: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (dostęp: 30.09.2018).

⁷⁷ Tamże.

4.1.6. Jakie role może pełnić trener podczas szkolenia?

Podczas zajęć trener, w zależności od potrzeb uczestników/klientów może wchodzić w różne role. Warto zapoznać się z nimi i uświadomić specyfikę oraz możliwości wsparcia i pomocy, jakie się za nimi kryją.

Czy coś łączy trenera, coacha, mentora, facylitatora, doradcę zawodowego?

Jest to na pewno wspieranie i pomoc w osiągnięciu postawionych przez klienta celów. Różnią ich metody pracy, sposób realizacji procesu. W zależności od rodzaju problemu z jakim przychodzi klient (brak wiedzy i umiejętności, konieczność podjęcia właściwej decyzji dotyczącej edukacji i kariery) – będzie potrzebował innego wsparcia. Często podczas zajęć trzeba realizować wymienione funkcje, zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami uczestników. Poniżej znajduje się omówienie poszczególnych ról:

TRENER – tak nazywamy osobę prowadzącą szkolenie, jej główną rolą jest przekaz wiedzy oraz doskonalenie odpowiednich umiejętności i zachowań uczestników szkolenia, od typowo zawodowych, aż po „miękkie” typu: asertywność, komunikacja, negocjacje. Jest ekspertem w danej dziedzinie, powinien mieć także dar przekazywania wiedzy. Potrafi w odpowiedni sposób zaplanować szkolenie, czuwać nad jego realizacją, wspierać, inspirować i motywować do działania w procesie zdobywania wiedzy czy doskonalenia umiejętności. Trener cały czas aktualizuje swoją wiedzę, ulepsza metody szkolenia, aby zmaksymalizować efekty kształcenia. Stosuje gry, inscenizacje, symulacje. Prowadzi ewaluację zajęć, zbierając od uczestników informację zwrotną dotyczącą stopnia zadowolenia z zajęć. Planuje i realizuje:

- szkolenia,
- kursy,
- treningi,
- wykłady,
- warsztaty,
- seminaria,
- webinaria,
- prelekcje⁷⁸.

COACH - odpowiada za rozwój osobisty klientów/pracowników danej firmy i motywowanie ich do stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Koncentruje się na odnalezieniu i wyzwoleniu potencjału w swoim kliencie, a czyni to za pomocą metody zadawania inspirujących pytań. Klient, odpowiadając na nie uświadamia sobie swoje cele, dążenia, dalsze działania życiowe i zawodowe. Coach towarzyszy klientowi w procesie zmian. Pomaga klientowi spojrzeć na problem z innej perspektywy, aby łatwiej było mu znaleźć rozwiązanie. Gdy cel zostanie zidentyfikowany, coach pomaga w jego realizacji, chodzi o znalezienie optymalnych sposobów i potrzebnych rozwiązań. Coaching pozwala określić cel, plan dalszych działań, w oparciu o wybór strategii zmierzającej do jego osiągnięcia. Ważne jest tu wzmocnienie motywacyjne, przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi⁷⁹. Coach może pracować z klientem indywidualnie lub prowadzić coachingi grupowe⁸⁰.

⁷⁸ <http://www.11muz.pl/event/zawod-trener/>

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

⁸⁰ <https://poradnikpracownika.pl/-coach-kim-jest-i-jak-mozna-nim-zostac>

Celem trenera jest przekazywanie wiedzy i uczenie pewnych umiejętności, coach nie musi posiadać specjalistycznej wiedzy, jego zadaniem jest pobudzenie i zainspirowanie klienta do poszukiwań celu i rozwiązań, służących jego osiągnięciu, na bazie odkrywanego potencjału i zasobów.

MENTOR – termin pochodzi od imienia postaci z mitologii greckiej, osoba ta zajmowała się wychowywaniem i czuwaniem nad rozwojem podopiecznego. Współcześnie mentorem nazywamy jednostkę, która posiada bardzo wysokie kompetencje: gruntowną wiedzę i doświadczenie zawodowe oraz chce je przekazać innej osobie, która wkracza do zawodu, co sprawia, że szybciej adaptuje się w nowym środowisku i szybciej osiąga efekty⁸¹. Jest to mistrz, ekspert, który doradza odnośnie rozwiązania konkretnych sytuacji i problemów, w zakresie rozwoju osobistego oraz kształtowania ścieżki zawodowej, dzięki czemu osoba mentorowana popełnia mniej błędów i szybciej się rozwija⁸².

W literaturze możemy znaleźć następujące cele mentoringu:

- *identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron podopiecznego*
- *wsparcie w podejmowanych przez uczestnika wyzwaniach*
- *odkrywanie oraz rozwijanie potencjału uczestnika i jego wewnętrznej motywacji*
- *ciągłe i nieustające informacje zwrotne budujące samoświadomość*
- *odkrywanie w podopiecznym sprawstwa i wpływu na innych*
- *indukcja możliwych ścieżek kariery oraz analiza zagrożeń i szans*
- *rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych*⁸³.

Podczas szkolenia można wejść w rolę mentora, na zasadzie relacji mistrz-ekspert a osobą poszukującą wsparcia, dzięki temu możliwe stają się inspirowanie, odkrywanie, stymulowanie i rozwijanie potencjału podopiecznego, co ma ogromne znaczenie w dalszej realizacji ścieżki zawodowej. Mentor dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem, doradza jak postępować, towarzyszy w realizowaniu celów, ogólnie w rozwoju zawodowym, stając się często wzorem do naśladowania⁸⁴.

Mentoring może mieć charakter relacji nieformalnej lub być realizowany w formie zatwierdzanego programu⁸⁵ w odróżnieniu od coachingu jest procesem długofalowym, a efekty są oddalone w czasie⁸⁶.

FACYLITATOR – jest osobą, która czuwa nad procesem, pomaga we współpracy i umiejętnie interweniuje, jeśli zachodzi taka potrzeba. Zachowuje neutralność, jest bezstronny, nie przedstawia swoich opinii⁸⁷, nie wnosi żadnego wkładu merytorycznego.

⁸¹ D. Clutterbuck, Clutterbuck D.: *Każdy potrzebuje mentora*. Warszawa s. 36, 2002.
<https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>.

⁸² <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>.

⁸³ S. Karwala: *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*. Nowy Sącz s. 29, 2007.
<https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>.

⁸⁴ E. Dębska: *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodu*. Edukacja Dorosłych 2010, nr 1, s. 78-79.

⁸⁵ J. Czekaj: *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, 2007, s. 48-53.
<https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>.

⁸⁶ Ewa Dębska, *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodu* Edukacja Dorosłych 2010, nr 1, s. 78-79.

W literaturze możemy spotkać różne definicje facylitatora: *Osoba, która przyczynia się do tworzenia struktury i procesu w interakcji, dzięki czemu grupy mogą funkcjonować efektywnie i podejmować wartościowe decyzje. Pomocnik, którego celem jest wspieranie innych, którzy zdobywają szczególne osiągnięcia*⁸⁸.

Facylitator nazywany jest „katalizatorem” w komunikacji grupy, lub katalizatorem dobrych reakcji w grupie⁸⁹, czyli jego zadaniem jest stworzenie efektywnego zespołu, zdolnego do działania w zakresie rozwiązywania problemów, wypracowywania strategii zaradczych.

Facylitator moderuje proces analizowania zagadnień, pomagając uczestnikom osiągać cele. Wazna jest obserwacja i szybkie reagowanie na zachodzące zmiany, elastyczne dopasowywanie metod i technik do potrzeb grupy, aby pozostawała zmotywowana do dalszych działań. Nie chodzi o dawanie gotowych rozwiązań, lecz o to, aby uczestnicy je odkryli sami, dzięki metodom zaproponowanym przez facylitatora⁹⁰.

Facylitator nazywany jest *doradcą procesowym*, nie oferuje gotowych rozwiązań, doradza klientowi w kwestii sposobów dotarcia do rozwikłania trudności, w oparciu o możliwości jakie są w nim i w jego otoczeniu⁹¹.

Facylitator – jest także mediatorem, ułatwia proces komunikowania się stron, doprecyzowuje argumenty, aby możliwe było wypracowanie wspólnego rozwiązania, zapobiega jednocześnie nieporozumieniom i konfliktom⁹².

Facylitator nazywany jest także *agentem zmiany*, gdyż wspiera organizację w przekształcaniach i reorganizacjach, prowadzi sesje, mające na celu wypracowanie optymalnych rozwiązań w tym zakresie⁹³.

Facylitatorzy szkoleniowi realizują zadania w zakresie edukacji dorosłych. W odróżnieniu od pracy trenera, który jest ekspertem, dysponuje gruntowną wiedzą w danym obszarze, facylitator moderuje proces kształcenia, jest przewodnikiem i inspiratorem w tym obszarze. Skupia się na ugruntowaniu wiedzy uczestników, zachęcając do dyskusji i analizy poznanego materiału⁹⁴.

DORADCA ZAWODOWY – jest specjalistą, udzielającym porad i informacji indywidualnych w bezpośrednim kontakcie z klientem oraz na odległość, a także prowadzącym zajęcia grupowe. *Dostarcza specjalistycznej pomocy w zakresie:*

- *poznawania świata zawodów,*
- *rozpoznawania własnych zainteresowań i predyspozycji,*
- *wyboru zawodu, kierunku kształcenia,*
- *planowania ścieżki edukacyjnej,*
- *określania obszarów doskonalenia zawodowego lub przekwalifikowania, podejmowania lub zmiany pracy,*

⁸⁷ <https://www.governica.com/Facylitator>

⁸⁸ I. Bens: *Facilitating With Ease!: A Step-by-Step Guidebook with Customizable Worksheets on CD-ROM*, 2000, <https://www.governica.com/Facylitator>

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

⁹⁰ <http://facylitacja.com/kim-jest-facylitator/>

⁹¹ <http://www.akademiafacylitacji.pl/zawartosc/kim-jest-facylitator>

⁹² <https://www.governica.com/Facylitator>

⁹³ <http://www.akademiafacylitacji.pl/zawartosc/kim-jest-facylitator>

⁹⁴ <https://www.governica.com/Facylitator>

- sposobu potwierdzenia kwalifikacji,
- wyboru metod aktywnego poruszania się po rynku pracy.

Wspiera proces uczenia się jednostki przez całe życie oraz adaptację do nieustannie zmieniających się warunków i otoczenia.

Z pomocy doradcy zawodowego korzysta bardzo szeroka grupa odbiorców, w tym: dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym, młodzież szkolna, słuchacze i studenci, rodzice i opiekunowie, osoby dorosłe na rynku pracy - bezrobotni, poszukujący pracy, bierni zawodowo i pracujący, a także osoby w wieku poprodukcyjnym i seniorzy⁹⁵.

Doradca oprócz prowadzenia spotkań indywidualnych oraz sesji grupowych, m.in. opracowuje diagnozę potencjału zawodowego i potrzeb szkoleniowych osób dorosłych, w kontekście swej działalności trenerskiej⁹⁶.

Rola doradcy polega na towarzyszeniu klientowi w wyborach edukacyjno-zawodowych, dostarczaniu mu potrzebnych informacji, uzgadnianiu z klientem różnych możliwości i planowaniu kolejnych kroków, zmierzających do realizacji ostawionych celów.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Bennewicz M.: *Coaching i mentoring w praktyce*. G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011.
2. Clutterbuck D.: *Każdy potrzebuje mentora*. Warszawa 2002.
3. Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
4. Gniazdowski P., Pieciul K.: *Coaching kariery*. [W:] Smółka P. (red.): *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2009.
5. Hargrove R.: *Mistrzowski coaching*. Tłum. I. Podsiadło. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Kargulowa A.: *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradniczego dyskursu. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
7. Karwala S.: *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*. Nowy Sącz 2007.
8. Kopaliński W.: *Słownik mitów i tradycji kultury*. Rytm, Warszawa 2000.
9. Luecke R.: *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*. Tłum. K. Dryńska. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2004.
10. Mann T., Marszewska J.: *Facylitacja - wiedza, umiejętności, sztuka czy magia*. Wydawnictwo: RP 2018.
11. Parsloe E., Wray M.: *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
12. Parsloe E., Wray M.: *Trener i mentor*. Tłum. W. Biliński. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
13. Pyżalski J.: *Mentoring jako specyficzna relacja wspierająca rozwój*. [W:] Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Rapus-Pavel J. (red.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

⁹⁵ Opis zawodu Doradca zawodowy, w ramach projektu: Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej rozpowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+, s. 4.

⁹⁶ Opis zawodu Doradca zawodowy, w ramach projektu: Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej rozpowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+, s. 11.

4.1.7. Jakie role może pełnić uczestnik szkolenia w grupie?

Najbardziej powszechny podział na określone role zespołowe pełnione przez uczestników podczas szkoleń opracował M. Belbin, który wyróżnił 9 odrębnych ról zespołowych, które podzielił na 3 główne grupy ról (tabela 1).

Tabela 1. Wyróżnienie ról pełnionych w zespole oraz ich przypisanie do głównych grup

Lp.	Główne grupy ról pełnionych w zespole	Rola pełniona w zespole
1	Osoby nastawione na realizację zadań	Lokomotywa
		Realizator
		Perfekcjonista
2	Osoby zorientowane na ludzi	Koordynator
		Łącznik
		Dusza Zespołu
3	Osoby stricte intelektualne	Specjalista
		Myśliciel
		Krytyk Wartościujący

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html>.

Trzy główne grupy ról pełnionych w zespole⁹⁷:

- **osoby nastawione na realizację zadań** (lokomotywa, realizator, perfekcjonista) – cechuje ich zazwyczaj duża aktywność i motywacja do ukończenia zadania, potrafią motywować innych a także dbają o jakość wykonywanej pracy;
- **osoby zorientowane na ludzi** (koordynator, łącznik, dusza zespołu) – dla nich najważniejsze są kontakty międzyludzkie, potrafią dzielić zadania i obowiązki pomiędzy zespół, negocjują zasady pracy ale też utrzymują dobre nastroje podczas pracy;
- **osoby stricte intelektualne** (specjalista, myśliciel, krytyk wartościujący) – to osoby, dla których niezwykle ważne i naturalne jest kierowanie się logicznymi argumentami, wiedzą specjalistyczną, potrafią podjąć się krytyki i wskazać nowe kierunki działania.

Powyższe trzy grupy osób zostały podzielone na 9 odrębnych zachowań, z których wynikają role zespołowe:

1. Myśliciel

Jest bardzo kreatywny, ciągle szuka nowych rozwiązań. Najczęściej zaraża innych swoim entuzjazmem, chętnie wykazuje własną inicjatywę. Bywa jednak, że ma dużą tendencję do dominowania nad innymi i niezbyt dobrze znosi krytykę innych. Czasami pomysły myśliciela są mocno oderwane od rzeczywistości. Zbyt duża liczba myślicieli w jednej grupie może być mało produktywna. Jeśli chcemy natomiast polepszyć i zainspirować grupę to najlepiej umieścić w niej myśliciela.

2. Łącznik

Osoba, którą cechują doskonałe zdolności interpersonalne, dotyczące komunikacji wewnątrz grupy, jak i prezentowania jej na zewnątrz. To najczęściej optymistą, którego mocną stroną jest umiejętność negocjowania. Jego słabą stroną jest często słomiany zapał oraz brak zdrowego krytycyzmu.

⁹⁷ <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html>.

3. Koordynator

Osoba, która potrafi kierować i dobrze wykorzystywać zasoby ludzkie. Porządkuje cele zespołu i wie jak nadać im priorytety. Mocną stroną koordynatora jest umiejętność słuchania uwag i propozycji innych. Pozyskane informacje wykorzystuje głównie do motywowania innych. Czasami niestety może być postrzegany jako manipulator.

4. Lokomotywa

Ciągnie zespół do osiągnięcia celu. Lubi przeszkody, nie boi się ich, presja mijającego czasu tylko go napędza. Lokomotywa swoją siłę czerpie z pokonywania trudności, przy tym lubi być w centrum wydarzeń. Zazwyczaj ma dużą potrzebę osiągania dobrych wyników, jest ambitny. Niestety czasami bywa dla innych irytujący, ponieważ jest niecierpliwy i często zachowuje się impulsywnie.

5. Krytyk wartościujący (ewaluator)

To bardzo wnikliwy, zdystansowany członek zespołu. Analizuje propozycje pozostałych członków zespołu z dużym krytycyzmem. Jest po prostu ostrożny, mocną stroną krytyka jest poddawanie pod dyskusję rozwiązań, co często skutkuje znalezieniem nowego, lepszego wyjścia z sytuacji. Może on jednak sprawiać wrażenie niezaangażowanego w zadanie czy projekt grupowy.

6. Dusza zespołu

To osoba, dzięki której w zespole najczęściej panuje dobra atmosfera. Jest niezwykle potrzebnym, buforującym członkiem zespołu. Zawsze bardzo życzliwy i przy tym lojalny wobec swojej grupy. Ma jednak często problemy z podejmowaniem konkretnych decyzji, może też ulegać wpływom innych członków grupy.

7. Realizator (implementator)

To zdecydowanie specjalista od organizacji. Aby działać dobrze i skutecznie, potrzebuje wytycznych i pomysłów pochodzących od innych. To jednak jego mocna strona, bo nikt jednak nie zrealizuje pomysłu lepiej niż on. Jest przy tym bardzo praktyczny i operatywny. Niestety czasami ma problem z dostosowywaniem się do nowej sytuacji i zaakceptowaniem zmian. Realizator rzadko zmienia poglądy. Nie jest to typ szefa i przewodnika.

8. Perfekcjonista

To członek zespołu bardzo skrupulatny i niesamowicie terminowy. Zawsze przestrzega procedur, dba o każdy szczegół zadania i potrafi poruszać się wśród ustalonych zasad. Perfekcjonista dąży do uzyskania konkretnego efektu, miewa jednak problem z podziałem pracy. Trochę przesadnie przejmuje się drobiazgami i niepotrzebnie dzieli włos na czworo.

9. Specjalista

To osoba, która ma największą wiedzę w zespole i najczęściej jest profesjonalistą w działaniu. Jest on nieustannie aktywny przy wykonywaniu zadania, nie ma problemu z wykazywaniem inicjatywy, ponieważ jest mocno samodzielny. Czasami trochę za bardzo zajmują go zadania niż inni członkowie zespołu, ma też kłopot, by spojrzeć na zagadnienie z szerszej perspektywy.

Role zespołowe najtrafniej ocenić przy wykonywaniu zadań, ćwiczeń czy projektów.

Role można zidentyfikować wypełniając kwestionariusz dostępny na stronie:

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

Świadomość posiadanych przez uczestników szkolenia ról jest bardzo pomocna w realizacji zadań oraz podczas zachodzących po sobie etapów pracy grupowej.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Belbin M.: *Twoja rola w zespole*. GWP, Gdańsk 2002.
2. Belbin R.M.: *Management team: why they succeed or fail*. Heimann, London 1981.
3. Kerzner H.: *Zarządzanie projektami, studium przypadków*. Helion, Gliwice 2005.
4. Kwestionariusz „Rola pełnione w zespole”: www.qwsi.pl/asp/pliki/aktualnosci/rola_w_zespole-_cwiczenie.doc (dostęp: 20.09.2018).
5. Makowski M.: *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*. Poltex, Warszawa 2001.
6. *Rola zespołowe wg Belbina, czyli po co specjaliście łącznik i lokomotywa?*
<https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html> (dostęp: 20.09.2018).

4.1.8. Jakie można wyróżnić fazy w procesie grupowym?

Najbardziej znanym podziałem życia grupy na kilka faz, jest propozycja B.W. Tuckmana i M.A.C. Jensena:

1. Faza orientacji i zależności (faza kształtowania się, wzajemnego poznawania).
2. Faza konfliktu i buntu (konfrontacji i konfliktów, różnicowania zdań, poglądów).
3. Faza spójności i współpracy (stadium konstruktywnej pracy, ustalania porządku).
4. Faza celowej i świadomej aktywności (działania, pogłębionej integracji).
5. Faza rozpadu.

Tabela 1. Ogólna charakterystyka poszczególnych faz grupowych wyszczególnionych przez B.W. Tuckmana i M.A.C. Jensena

Lp.	Nazwa fazy	Co dzieje się w danej fazie?	Jak pracować z grupą w danej fazie?
1	Faza orientacji i zależności	– budowanie reguł i wspólne definiowanie celów; – grupa akceptuje nauczyciela jako lidera i zdaje się na jego propozycje.	– budować poczucia bezpieczeństwa i wspólnoty; – faza bierna jeśli chodzi o aktywność uczestników.
2	Faza konfliktu i buntu	– niezadowolenie z nietypowej sytuacji szkoleniowej; – frustracja czy nawet negatywne emocje wobec prowadzącego; – wyłaniają się nowi liderzy procesu szkoleniowego.	– stawiać jasno określone zadania; – silniej motywować do pracy; – nie bać się nowych liderów; – wykorzystywać ich potencjał do pracy w grupie.
3	Faza spójności i współpracy	– wytwarza się poczucie zbiorowej wspólnoty; – grupa radzi sobie z trudniejszymi obowiązkami; – grupa samodzielnie dzieli zadania i obowiązki (znamy się); – nowi liderzy są zaakceptowani; – szkoleniowiec został zaakceptowany.	– przepracowywanie nowych umiejętności; – zdobywanie nowej wiedzy.
4	Faza celowej i świadomej aktywności	– wysoka spójność grupowa i elastyczność funkcjonowania; – grupa się usamodzielnia.	– podkreślanie sukcesów i delegowanie obowiązków – uświadamianie uczestnikom osiągniętych korzyści; – pomaganie w przeniesieniu zdobytych umiejętności na sytuacje życia codziennego.

Źródło: opracowanie własne.

Po stworzeniu powyższego podziału Tuckman dodał jeszcze jedną fazę:

- **rozpadu**, w czasie której następuje naturalna śmierć grupy, kiedy uczestnicy przestają już ze sobą pracować. Poprawnie przeprowadzony czwarty etap świadomej aktywności zaprocentuje wdrażaniem wypracowanych pomysłów w nowych środowiskach, do których wrócą uczestnicy Twoich zajęć. Jest to więc etap, do którego będziesz dążył podczas zajęć.

Nie zawsze wszystkie fazy będą występować. Jest to m.in. uzależnione od stopnia motywacji, znajomości uczestników czy długości warsztatów. Warto jednak zdać sobie sprawę z tego, że istnieje kilka faz grupowych, po to by podążać elastycznie za procesem i dobierać odpowiednie metody nauczania.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Belbin M.: *Nie tylko zespół. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.*
2. *Etapy tworzenia zespołu: https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy_tworzenia_zespo%C5%82u*
3. Greenberg J., Baron R.A.: *Behavior in Organizations. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008.*
4. Kossowska M., Sołtyśńska I.: *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji. Wolters Kluwer Polska 2002.*
5. Kozak A.: *Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców. Onepress 2014.*

4.1.9. Jakie w trakcie szkolenia mogą wystąpić sytuacje trudne i jak sobie z nimi radzić?

Podczas szkolenia mogą wystąpić trudności, które można zgrupować w trzech grupach:

- 1) trudności wynikające z błędów w przygotowaniu;
- 2) trudności powstające w trakcie prowadzenia szkolenia;
- 3) trudności prowokowane przez uczestników.

Grupa 1. Trudności wynikające z błędów w przygotowaniu związane są m.in. z:

1. Niedostosowania programu szkolenia do potrzeb i specyfiki grupy

Jako prowadzący szkolenie możesz spotkać się z sytuacją, że uczestnicy powiedzą „nam się to nie przyda”.

Jak zareagować?

Spróbuj zadać proste pytanie uczestnikom: *W czym treści przedstawiane teraz mogą Wam się przydać w przyszłości?* Zastosujesz metodę zmiany perspektywy, być może uczestnicy znajdą obszar, który będzie dla nich atrakcyjny i ciekawy.

Oczywiście warto też, abyś zgodnie z sugestiami uczestników zmodyfikował program zajęć i zmodyfikował go o treści odpowiadające na potrzeby uczestników szkolenia. Oczywiście po warunkiem, że jesteś w stanie to zrobić.

2. Złożoność – zbyt trudne lub zbyt proste zadania i treści

Trudność ta może skutkować brakiem lub utratą zainteresowania ze strony grupy.

Jak zareagować?

Wskazane, aby zaangażować uczestników poprzez wprowadzenie ćwiczeń praktycznych (aktywizujących). Dodatkowo możesz sięgnąć po nagrody, stworzyć ranking uczestników zajęć. Być może warto, abyś w tym momencie przeformułował cel szkolenia, miej zatem zawsze plan B swoich zajęć.

3. Zbyt obszerne treści, zbyt dużo/moło zadań

Skutek: brak czasu na realizację całości szkolenia lub zakończenie szkolenia przed czasem.

Jak zareagować?

Należy pamiętać, że prowadzący szkolenie nie jest w stanie przewidzieć ze 100% pewnością w jaki sposób będzie pracować grupa realizując zaproponowany im materiał. Przede wszystkim, realizując szkolenie należy skoncentrować się na celach. Jeśli w trakcie zajęć okaże się, że masz za mało czasu, zastanów się z jakich treści, ćwiczeń można zrezygnować. Zostaw to co uczestnicy powinni zgodnie z celami opanować. Możesz też na ustalać czas każdego ćwiczenia w 2 wersjach (minimum i maksimum).

Grupa 2. Trudności powstające w trakcie prowadzenia szkolenia:

1. Uczestnik grupy, który zajmuje wysoką pozycję w grupie daje błędną odpowiedź na pytanie prowadzącego

Jak zareagować?

Skoryguj odpowiedź uczestnika, w taki sposób aby „uratować jego twarz”. Możesz powtórzyć pytanie i odbić go do grupy, np. „Adam powiedział, że... Co myślicie o tym pomyśle?” W takiej sytuacji zostaniesz neutralny i unikniesz bezpośredniego krytykowania.

2. Prowadzący nie rozumie odpowiedzi uczestnika

Jak zareagować?

Można poprosić uczestnika szkolenia o inne sformułowanie odpowiedzi. Jako prowadzący, możesz sparafrazować niezrozumiałą części odpowiedzi z pozycji „Ja”, np. „Z tego co powiedziałeś, zrozumiałem, że... Jednak nie jest dla mnie jasne, co dokładnie miałeś na myśli, mówiąc, że...”. Ewentualnie możesz poszukać wsparcia w grupie: „Czy wszyscy zrozumieli wypowiedź Ewy? Ja nie jestem pewien czy dobrze zrozumiałem, czy może mi ktoś pomóc?”

3. Uczestnicy szkolenia nie odpowiadają na zadane pytanie

Jak zareagować?

Być może zadane przez ciebie do uczestników pytanie jest niezrozumiałe lub też za trudne. Możesz wówczas zapytać: *Jakie są powody tego, że nie udzielacie odpowiedzi na zadane prze ze mnie pytanie?* Jeżeli w ocenie uczestników pytanie jest zbyt trudne i uczestnicy boją się ośmieszenia, może zachęcić ich do wypowiedzi poprzez zachęcenie ich do wypowiedzenia się, np. mówiąc: „Spróbujcie, nie ma złych odpowiedzi, zagadnienie jest trudne, razem dojdziemy do wniosku”. Możesz też rozdać małe karteczki i dać szansę na wypowiedź pisemną. Możesz ewentualnie przeformułować pytanie. Inną przyczyną braku odpowiedzi może to być objaw innego problemu (znużenie, obawa przed ujawnieniem relacji w grupie, na sali jest niepożądana osoba). Wówczas można zrobić przerwę, wprowadzić ćwiczenie z grupy łodołamaczy, lub jak zaproponowano powyżej przeformułować pytanie, ewentualnie wprowadzić możliwość anonimowego wypowiadania się uczestników grupy.

4. Prowadzący nie potrafi odpowiedzieć na pytanie uczestnika

Jak zareagować?

Jest to najczęściej problem, który może wpływać na podważenie wiarygodności prowadzącego zajęcia. Najprościej wówczas przyznać się do niewiedzy, ale obiecać sprawdzić i odpowiedzieć na następnych zajęciach. Możesz też zręcznie odbić pytanie do grupy: *A jak Wy myślicie?* Pamiętaj, nie bój się przyznawania się do błędów, zazwyczaj uczestnicy szkolenia cenią osoby, które popełniają od czasu do czasu błąd, bo wtedy wydają się podobni do nich samych.

Część 3. Trudności prowokowane przez uczestników

Większość trudnych sytuacji możemy podzielić na kilka typów osób, które są ich przyczyną. Przy generowaniu pomysłów na pracę z „trudnymi” uczestnikami, zawsze staraj się zrozumieć skąd bierze się określone zachowanie i zainwestuj w nieco czasu na indywidualną rozmowę. Nie oceniaj, nie etykietuj, nie wyciągaj pochopnych wniosków.

1. Uczestnik szkolenia cichy lub nieśmiały

Uczestnik taki jest głównie obserwatorem. Najczęściej siedzi na początku lub chowa się na samym końcu.

Co możesz zrobić, aby zaktywizować takiego uczestnika?

Możesz np.:

- zaproponować pracę w mniejszych grupach;
- okazywać zainteresowanie i wsparcie temu uczestnikowi;
- porozmawiać z nim w czasie przerwy;
- zaakceptować jego milczenie;
- dać szansę na przyswajanie wiedzy poprzez wypowiedzi pisemne lub przygotowywanie projektów;
- ewentualnie włączyć go do pracy grupy poprzez pytania kierowane bezpośrednio do niego lub poprosić o komentarz.

2. Uczestnik szkolenia gadatliwy i dominujący

Zachowanie takiego uczestnika, przekłada się na blokowanie wypowiedzi innych.

Co możesz zrobić?

Możesz np.:

- ograniczyć czas jego wypowiedzi (ustal z grupą to w zasadach prowadzenia zajęć);
- zlecić zadanie dodatkowe podczas dyskusji, np. wyznaczenie go do zapisywania wypowiedzi uczestników na tablicy / flipcharcie;
- uczestników podzielić na kilka grup i osobę gadatliwą, dominującą przydzielić do grupy gdzie jest więcej takich osób;
- zastosować metodę „gadających żetonów”, tzn. rozdaj każdemu uczestnikowi po 2 żetony i ogranicz ich wypowiedzi do 2 żetonów na pytanie, czy też w określonym czasie;
- unikać jego wzroku.

3. Uczestnik szkolenia ciągle pytający

Zbyt duża liczba pytań ze strony uczestnika, może wynikać np. z potrzeby zdobywania wiedzy lub potrzeby bycia w centrum uwagi.

Co możesz zrobić?

Możesz np.:

- odpowiadać na jego pytania rzetelnie, ale nie wdawać się w zbyteczną polemikę;
- w przypadku pytań trudnych, można odbić pytanie w stronę grupy, zwłaszcza jeżeli nie znasz odpowiedzi;
- jeśli grupa nie zna jej również, należy to przyznać i poszukać odpowiedzi na następne spotkanie lub w czasie przerwy;
- nigdy nie należy ignorować takiego uczestnika;
- spróbuj zadawać mu pytania;
- możesz zorganizować „koszyk pytań”, uczestnicy będą je do niego wrzucać, zamiast odpowiadać od razu, ale należy do nich wrócić w dalszej części zajęć.

4. Uczestnik szkolenia niechętny lub znudzony

Osoba taka przejawiać może swoje zniechęcenie lub znudzenie poprzez, np. spóźnianie się na zajęcia, niechętnie zabieranie głosu, brak zaangażowania w rozwiązywanie ćwiczeń, siedzenie i sprawianie wrażenia znużonego.

Co możesz zrobić?

Możesz np.:

- zwiększyć samodzielność grupy (inicjuj więcej zadań niż wykładów);
- różnicować metody nauczania;
- przydzielać indywidualne zadania;
- można przeprowadzić rozmowę na osobności, żeby dowiedzieć się o potrzebach, oczekiwaniach i zainteresowaniach takiego uczestnika;
- zachęcać do wypowiedzi na tematy, które interesują tego uczestnika.

5. Uczestnik wszytkowiedzący

Uczestnik, który wszystko wie najlepiej i koniecznie chce się tym podzielić z resztą członków grupy.

Co możesz zrobić?

Możesz np.:

- teorie i wypowiedzi takiej osoby poddawać pod dyskusję całej grupy;
- nie należy wdawać się w polemiki i doprowadzać do konfrontacji (zaogni to niepotrzebną dyskusję);
- grupa dobrze poradzi sobie z takim uczestnikiem, często doprowadzając do łagodzenia sytuacji;
- poprosić o samodzielną prezentację określonego tematu;
- możesz zaangażować go do pomocy.

6. Błazen grupowy

To tak zwana gwiazda grupy, czyli osoba, która zwraca na siebie uwagę, często odwraca uwagę od tematu wtrąceniami, żartami.

Co możesz zrobić?

Możesz np.:

- jeżeli owe „błaznowanie” nie wykracza poza normę, tzn. nie przeszkadza to można je ignorować lub włączyć żarty do normalnego toku zajęć;
- można też osobę taką przydzielać do grupy, w której będą uczestnicy odporni na żarty, niechętni do odgrywania roli widowni;
- porozmawiać na osobności.

7. Ulubieniec prowadzącego

To taka osoba, która zgadza się ze wszystkim co mówi prowadzący, szuka aprobaty. Często uczestnik taki blokuje sam sobie proces uczenia, ale także innym, bo wywołuje irytację i politowanie.

Co możesz zrobić?

Możesz np.:

- daną osobę ignorować lub zachęcać do kontaktu z innymi;
- daną osobę wciągać ją do wspólnych zadań;
- porozmawiać z nią na osobności i zwrócić uwagę na kłopotliwe zachowanie.

8. Partyzant

Osoba taka nie sprawia problemów w trakcie zajęć, ale w przerwach wyraża uwagi i krytyczne opinie. Trudno od razu wskazać takiego uczestnika. Jego zachowanie obniża morale grupy i tworzy złą atmosferę wokół zajęć.

Co możesz zrobić?

Możesz np.:

- prowadzić rozmowy w przerwach i na zajęciach prosić o wyrażanie przez uczestników opinii na temat sposobu prowadzenia, treści, tempa, pomocy dydaktycznych;
- rozdawać karteczki na zakończenie zajęć, pytać czy wszystko było w porządku;
- spowoduje to nawiązanie więzi z grupą i da ew. możliwość do zmiany programu.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Fortuna P., Urban M.: *Metafory i analogie w szkoleniach*. GWP 2014.
2. Łagan A., Gontarz J.: *Jak efektywnie szkolić pracowników*. O.PARP 2009.
<https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (dostęp: 20.09.2018)
3. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia*. GWP 2015.
4. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera*. GWP 2015.
5. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową*. GWP 2016.
6. Urban M.: *Niekonwencjonalne metody szkolenia*. GWP 2015.
7. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera*. Wydawnictwo Moderator 2004.
8. Praca zbiorowa: *Trenerskie ICT. Podręcznik dla prowadzących szkolenia dla osób dorosłych. Projekt „E-process in e-learning”*.
https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/trenerskie_ict_podrecznik.pdf
9. Krueger, R. A. & Casey, M. A.: *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2000.
10. Ilyńska L.: *English for Science and Technology: Course design, Text Analysis, Research Writing*. RTU Publishing House 2004.

4.1.10. Jak efektywnie komunikować się z uczestnikami szkolenia?

Komunikacja to porozumiewanie się ludzi, nabywamy tej umiejętności w toku socjalizacji, kształcimy ją i udoskonalamy. Komunikacja stanowi proces tworzenia, przekształcania i wymiany informacji między jednostkami i/lub grupami.

Komunikowanie oznacza:

- informowanie,
- wyrażanie emocji,
- pobudzanie wyobraźni,
- wywieranie wpływu (oddziaływanie między jednostkami)
- spełnianie społecznych oczekiwań⁹⁸.

Rozkład procentowy komunikacji interpersonalnej⁹⁹:

- słowa – 7%,
- intonacja – 28%,
- gesty – 65%.

⁹⁸ Brzezińska E.: *Komunikacja społeczna. Skrypt dla studentów*. Łódź 1997, s. 8-10.

⁹⁹ https://www.bryk.pl/wypracowania/pozostale/pedagogika/15375-komunikacja-interpersonalna.html#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=other (dostęp: 30.09.2018).

Rodzaje komunikacji

Możemy zastosować najprostszy podział: na komunikację werbalną i niewerbalną.

- 1) **Komunikacja werbalna** – komunikaty przekazywane za pośrednictwem mowy, gdzie istotną rolę odgrywają takie czynniki, jak:
 - akcent i sposób modulacji głosu, odpowiednie akcentowanie ważności słów w wypowiedzianym szyku;
 - płynność mowy – ma wpływ na odbiór komunikatu;
 - zawartość wypowiedzi – odnosi się do zasobu słownictwa, odpowiedniego dostosowania się do osoby, z którą rozmawiamy¹⁰⁰;
- 2) **Komunikacja niewerbalna** (poprzez gesty, mimikę twarzy, stany emocjonalne, postawy, wygląd zewnętrzny, zaangażowanie w rozmowę, zachowanie przestrzenne (proksemika)) ukazuje nasze emocje, postawy, nastawienie, powinna korespondować z komunikacją werbalną, szczególnie jeśli pełniimy funkcje trenera.

Mamy cztery strefy przestrzeni:

- Strefa **intymna** (prywatna) – do 45 cm.
- Strefa **osobista** – od 45 cm do 120 cm.
- Strefa **społeczna** – od 120 cm do 350 cm.
- Strefa **publiczna** – pow. 3,5 metra¹⁰¹.

Prowadząc szkolenia najczęściej „przebywamy” w strefie społecznej lub strefie osobistej.

Funkcje gestów i mimiki:

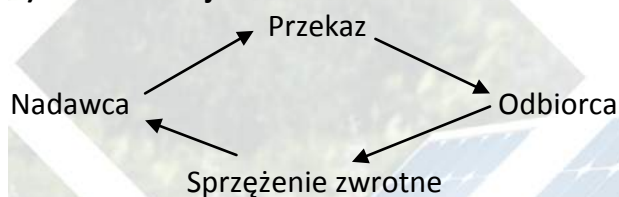
Rodzaje komunikacji

1) Komunikacja jednokierunkowa

Nadawca → Przekaz → Odbiorca

Proces przekazywania informacji tylko w jedną stronę, bez sprzężenia zwrotnego, np. rozkaz, komenda, polecenie.

2) Komunikacja dwukierunkowa



Komunikacja odbywa się w dwu kierunkach między nadawcą i odbiorcą. Ważne jest sprzężenie zwrotne, czyli informacja zwrotna, odpowiedź, reakcja na komunikat nadawcy.

W przypadku szkoleń najbardziej efektywna jest **komunikacja dwukierunkowa**.

Część wprowadzająca, wykład – opiera się na **komunikacji jednokierunkowej**

¹⁰⁰ E. Bożek: *Komunikacja interpersonalna*, <http://wiecjestem.us.edu.pl/komunikacja-interpersonalna> (dostęp: 30.09.2018).

¹⁰¹ <http://poradniknegocjatora.pl/proksemika/> (dostęp: 30.09.2018).

Podstawowe style komunikacji

Jednym ze znanych ujęć w zakresie stylów komunikacji jest podział na cztery podstawowe style zachowań lub wzorów w komunikacji według E. Bonneau:

- 1) analityk,
- 2) doradca,
- 3) przyjaciel,
- 4) przodownik.

Styl analityka – charakteryzuje się chłodnym i zdystansowanym odnoszeniem się do uczestników szkolenia, osoba taka nie stara się być duszą towarzystwa, akcentuje logikę, zasady, jest rozważna i pedantyczna. Ogranicza ekspresję i kontakt wzrokowy.

Styl doradcy – cechuje otwartość i gotowość niesienia pomocy, wspierania uczestników. Trener odwołuje się do własnych przykładów. Buduje dobre relacje z uczestnikami i stara się je podtrzymywać.

Styl przyjaciela – dotyczy osób, które nawiązują nowe kontakty i otwierają się na innych. Lubią współpracę i są elastyczni, zagrożeniem może być jednak zbyt duża ugodowość.

Styl przodownika preferują osoby pewne siebie i stanowcze, nastawione na osiągnięcie konkretnych celów, lubiące przekonywać innych do swoich racji, mówiące pewnie i swobodnie. Mogą czasem zbyt szybko podejmować decyzje i chcieć je realizować¹⁰².

Aktywne słuchanie

Na proces komunikowania składa się także słuchanie, które w pracy trenera odgrywa niezmiennie ważną rolę. W **aktywnym słuchaniu** stosujemy następujące **techniki**¹⁰³:

- 1) **Odzwierciedlanie** – oznacza przekazanie, że rozumiemy uczestnika szkolenia, odczuwamy jego emocje oraz staramy się dopasować do niego. Odbывается to poprzez np. ton głosu, mimikę, natężenie i modulację wypowiedzi.
Rozumiem, że jest pan zdenerwowany tą sytuacją...
Z pani uśmiechu wnoszę, że rozmowa poszła bardzo dobrze...
- 2) **Parafraza** – czyli powtórzenie tego, co powiedział rozmówca innymi słowami, zachowując sens.
Parafrazę możemy zacząć od frazy: *Z tego co usłyszałem, mogę wnosić, że.....*
Rozumiem, że jest to pani ostateczna decyzja w tej sprawie.....
- 3) **Precyzowanie**, stosujemy by uzyskać bardziej szczegółowe informacje na dany temat.
Proszę powiedzieć coś więcej...
- 4) **Podsumowanie** oznacza ustalenie najważniejszych wątków rozmowy.
Z tego, co usłyszałem, problem dotyczy....
- 5) **Zadawanie pytań**, działanie to ma na celu uzyskanie dodatkowych, interesujących nas - informacji, chcemy poznać opinię danej osoby, ustalić jej stanowisko.

¹⁰² E. Bonneau: *Sztuka konwersacji, czyli jak przerwać niezręczną ciszę*. Wydawnictwo RM, Warszawa, 2009; <http://portaldlasekretarek.pl/artykuly/jak-komunikowac-sie-z-innymi> (dostęp: 30.09.2018).

¹⁰³ <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-techniki-aktywnego-sluchania-wskazowki-i-przyklady> (dostęp: 30.09.2018).

Tabela 1. Przemawianie: dobre i złe zachowania

Zalecane zachowania podczas przemawiania	Złe zachowania
Przedstaw się, zanim zaczniesz mówić. Patrz każdemu w oczy. Mów powoli i wyraźnie. Zastosuj jakieś porównanie. Odwołaj się do przykładów z życia. Mów we własnym imieniu. Powtórz najważniejsze zdania. Opowiedz dowcip. Zapytaj o zdanie jednego z uczestników. Poproś ludzi o podniesienie ręki w jakiejś sprawie. Jak najwięcej razy powiedz „tak”. Stań mocno na obu nogach, pozostaw ręce wolne do gestykulowania. Uśmiechaj się czasem. Stań w pozycji „listka figowego” (z rękami założonymi na rozporku). Założ ręce z tyłu i przechadzaj się. Założ ręce na piersiach.	Patrz się wyłącznie w sufit. Kończ od czasu do czasu zdania pytaniem „Prawda?” lub „Tak?”. Spróbuj zagrozić publiczności. Pouczaj i moralizuj. Przeczytaj z kartki nie zwracając uwagi na słuchaczy. Mów cicho. Rób długie przerwy.

Źródło: <https://slideplayer.pl/slide/87867/> (dostęp: 30.09.2018).

Jak zmniejszać stres przed wystąpieniami?

- 1) Dobrze przygotuj się.
- 2) Zyskanie dystansu wobec szkolenia.
- 3) Ważne osoby na sali – nie myśl o ich obecności, nie patrz na nie.
- 4) Obawa przed ośmieszeniem: „śmiej się z siebie, to inni nie będą się z Ciebie śmiali”.
- 5) Zabraknie materiału: zaplanuj „bufory” – coś co możesz, ale nie musisz uwzględnić w wystąpieniu.
- 6) Słuchacze nie znają twoich lęków, jeśli ich nie okażesz, to oni ich nie poznają¹⁰⁴.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F.: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006.
2. Augustynek A.: *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę*. Diffin Warszawa 2008.
3. Bonneau E.: *Sztuka konwersacji, czyli jak przerwać niezręczną ciszę*. Wydawnictwo RM, Warszawa 2009.
4. Harwas-Napierała B.: *Komunikacja interpersonalna w rodzinie*. Uniwersytet AM, Poznań 2008.
5. Knapp M.L., Hall J.A.: *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*. Wrocław, Wydawnictwo Astrum, 2000.
6. Koć-Seniuch G.: *O kompetencji komunikacyjnej nauczyciela*. „Ruch Pedagogiczny” 1994, nr 1/2.
7. Nęcki Z.: *Komunikacja międzyludzka*. 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*. PWN, Warszawa 2008.
10. Tkaczyk L.: *Komunikacja niewerbalna – postawa, mimika, gest*. Warszawa, Wydawnictwo Astrum 1996.

¹⁰⁴ <https://slideplayer.pl/slide/87867/> (dostęp: 30.09.2018).

4.1.11. Jak oceniać i egzaminować uczestników szkolenia?

Ocenianie jest wpisane w kształcenie, stanowi proces, który umożliwia wystawienie opinii na temat jego efektywności.

Według G. Noizet i P. Caverni oceniając, wydajemy sąd, odwołując się do jednego lub kilku kryteriów. Istotą tej czynności jest odnoszenie sytuacji zastanej do modelowej (idealnej).

Ocenianie jest procesem poznawczym, wymagającym podejmowania określonych decyzji i dotyczącym wartościowania, rangowania efektów kształcenia uczestników. Aby poprawnie oceniać, należy wyznaczyć jasne kryteria, które pozwolą porównać uzyskane wyniki z zamierzonymi celami¹⁰⁵.

Ocenianie pozwala na gradację osiągnięć, wyznaczenie lepszych i gorszych wyników, jest to informacją zwrotną, jaką dostają uczestnicy, a także trener.

Celami nowoczesnego oceniania, w kontekście kształcenia osób dorosłych jest:

- 1) Diagnozowanie postępów edukacyjnych w zakresie wiedzy i umiejętności.
- 2) Sprawdzanie wiadomości i umiejętności, zdobytych podczas kształcenia.
- 3) Informowanie uczestnika o poziomie jego wyników oraz postępach w tym zakresie.
- 4) Wspieranie rozwoju.
- 5) Rozbudzanie motywacji i ciekawości poznawczej.
- 6) Zachęta do systematyczności.
- 7) Kształtowanie pozytywnego obrazu samego siebie.
- 8) Wdrażanie do samooceny.
- 9) Rozpoznawanie uzdolnień, zainteresowań, predyspozycji.
- 10) Gromadzenie informacji do oceny końcowej.
- 11) Psychiczne wzmacnianie uczestnika (wskazywanie mocnych stron, obszarów do korekty).
- 12) Informacja zwrotna dla trenera, dotycząca doskonalenia organizacji i metod pracy¹⁰⁶.

Ze względu na złożoność sytuacji i uwarunkowań społecznych, w których proces oceniania przebiega, może pojawić się subiektywizm w tej kwestii. Oceny mogą być rozbieżne, nawet u danej jednostki w dłuższym odstępie czasu.

Wynikać to może ze stereotypów, naszych przekonań, zabarwionych emocjonalnie, aktualnego nastroju, odczuwanego stresu, może pojawić się wpływ grupy.

Oceny należą do tzw. wzmocnień, będąc informacją zwrotną o czynionych postępach¹⁰⁷.

Pułapki oceniania

- 1) **Tendencja do pozytywnego oceniania miłych i sympatycznych osób tzw. efekt „aureoli” lub efekt Galatei.** Mamy często przekonanie, że atrakcyjny wygląd koresponduje z wysokim poziomem inteligencji i moralnością, ogólnie z pozytywnymi cechami osobowości. Jest to udowodnione empirycznie, że atrakcyjność fizyczna jest łączona z pozytywnym pierwszym wrażeniem.

Trener może także brać pod uwagę przy ocenie globalnej zaangażowanie, postawę i sympatyczność uczestników. Z efektem przeciwnym – mamy do czynienia w przypadku osób, u których dostrzegamy cechy negatywne w wyglądzie fizycznym i zachowaniu.

¹⁰⁵ T. Nieroda, R. Hańbicki, tarnow.zp.gov.pl/wp-content/plugins/download-attachments/.../download (dostęp: 30.09.2018).

¹⁰⁶ <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

¹⁰⁷ <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

Możemy sugerując się tzw. pierwszym wrażeniem przypisywać im automatycznie wady, umniejszać zalety, jest to tzw. **efekt „rogów”** lub **Efekt Golema**,

- 2) Z obawy przed ocenianiem skrajnym pojawia się - tzw. **błąd tendencji centralnej** świadczący o ostrożności ocenającego.
- 1) Trener może także ulegać wpływom wcześniej wystawionych ocen z innych modułów lub przedmiotów,
- 2) Innym błędem oceniania jest przypisywanie uczestnikom cech będących przeciwieństwem lub podobieństwem charakteru osoby ocenianej.
- 3) Trenerzy mogą mieć także tendencje do zwracania uwagi na wyrazistość cech ocenianych prac i osób. Wyrazistość często łączy się z atrakcyjnością przekazu i może wpłynąć pozytywnie na ogólną ocenę. Jeśli początek jest ciekawy, wciągający i intrygujący, to mamy tendencję do oceniania całości w pozytywny sposób. Początkowe frazy są kluczowe w ocenianiu, jest to tzw. **efekt pierwszeństwa**.
- 4) Przyczyną zniekształceń procesu oceniania może być **zjawisko samosprawdzającej się przepowiedni** (samospełniających się proroctw), gdy wstępne etykietowanie uczestnika prowadzi w procesie oceniania do potwierdzenia powziętych wstępnych założeń. Trener może na początku pozytywnie lub negatywnie ocenić uczestnika, a potem swoim zachowaniem wzmacniać w nim te cechy, aby przekonanie się potwierdziło¹⁰⁸.

WAŻNE: Warto być świadomym zniekształceń oceniania i pamiętać, że pozytywne oceny, o wiele bardziej niż kary, wzmacniają pożądane zachowania i motywują uczestników do nauki. Pozytywna informacja o postępach i emocje tym wzbudzane mają moc wpływania na relacje z trenerem/nauczycielem i zainteresowanie danym obszarem wiedzy¹⁰⁹.

Najważniejsze funkcje oceniania to:

- 1) **funkcja instruktażowa** – trener oceniając postępy uczestnika, proponuje mu określone formy aktywności, aby lepiej mógł wykorzystać swój potencjał;
- 2) **funkcja motywacyjna** – ocenianie mobilizuje do działania i ukierunkowuje na dalsze poszukiwanie w danym obszarze;
- 3) **funkcja afirmacyjna** – ocenianie wzmacnia poczucie własnej wartości i sprawstwa;
- 4) **funkcja informacyjna** – ocenianie to informowanie o wyniku, w odniesieniu do modelu, pozwalające na kształtowanie samooceny własnych kompetencji;
- 5) **funkcja diagnostyczna** – ocenianie jest czynnikiem wspierającym przebieg kariery, jest poglądem na progres, w jakim osoba uczestniczy, służy monitorowaniu postępów i określeniu indywidualnych potrzeb¹¹⁰. Daje to możliwość określenia mocnych i słabych stron oraz doradzania w planowaniu dalszych działań edukacyjno-zawodowych¹¹¹;
- 6) **funkcja kształtująca** – daje trenerowi informację zwrotną, odnośnie doskonalenia swojego warsztatu: metod pracy, właściwych pomocy dydaktycznych¹¹².

¹⁰⁸ Opracowanie: T. Nieroda, R. Hańbicki tarnow.zp.gov.pl/wp-content/plugins/download-attachments/.../download (dostęp: 30.09.2018).

¹⁰⁹ Opracowanie: T. Nieroda, R. Hańbicki tarnow.zp.gov.pl/wp-content/plugins/download-attachments/.../download (dostęp: 30.09.2018).

¹¹⁰ Opracowanie: T. Nieroda, R. Hańbicki tarnow.zp.gov.pl/wp-content/plugins/download-attachments/.../download (dostęp: 30.09.2018).

¹¹¹ <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

¹¹² <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

Ważne: Ocena musi być jawna, uzasadniona i obiektywna, sprawiedliwa, w opinii zarówno uczestnika szkolenia, jak i w trenera, który powinien ją uzasadnić, bo to sprzyja właściwemu nastawieniu do swojej pracy i kształtuje motywację¹¹³.

Pomiar dydaktyczny

To sposób sprawdzania wyników procesu dydaktycznego charakteryzujący się odpowiednią ścisłością¹¹⁴. Aby właściwie tego dokonać, należy zanalizować program nauczania pod względem celów i materiału nauczania, w wyniku czego ustalamy treści nauczania. Przekłada się to później na stopnie odpowiadające osiągnięciom uczestników.

Test osiągnięć szkolnych to: „(...) zbiór zadań przeznaczonych do rozwiązania w toku jednego zajęcia szkolnego i dostosowujących do określonej treści nauczania w taki sposób, aby z ich wyników można było ustalić, w jakim stopniu treść ta jest opanowana przez badanego”. Jest to inaczej sprawdzian wiadomości.

Typologia zadań pisemnych

Wszystkie zadania testowe podzielono na dwa rodzaje:

- 1) **otwarte** – na które osoba samodzielnie formułuje odpowiedź, wyrażając ją w sposób podany w instrukcji. **Zadania otwarte** mają 3 podstawowe formy:
 - **rozszerzonej odpowiedzi** – czyli wypowiedzi rozwiniętej w powiązane ze sobą zadania, zmierzające w kierunku wypracowania,
 - **krótkiej odpowiedzi** – formułowanej zwięźle (od jednego wyrazu po 2 – 3 zdania),
 - **z luką** – wymaga uzupełnienia lub skorygowania całego fragmentu opuszczonego albo źle napisanego tekstu;
- 2) **zamknięte** – w których osoba wybiera jedną z podanych odpowiedzi. Zadania zamknięte mogą przybierać 3 formy:
 - **wyboru wielokrotnego** – wymaga wyboru jednej (lub więcej) odpowiedzi prawidłowej spośród kilku podanych odpowiedzi alternatywnych,
 - **na dobieranie** – wymaga przyporządkowania lub uporządkowania pewnych elementów zadani według podanej zasady,
 - **prawda – fałsz** – wymaga ustalenia czy twierdzenie jest prawdziwe czy fałszywe”¹¹⁵.

Dekalog oceniania:

- 1) Ocenianie powinno brać pod uwagę specyfikę uczenia się i wspierać je.
- 2) W ocenianiu należy uwzględnić różnice pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. Ocenianie i stosowane narzędzia oceny powinny zachęcać ich do zaprezentowania swojej kreatywności i oryginalności.
- 3) Cel oceniania trzeba jasno określić. Trener i uczestnik muszą wiedzieć, z jakiego powodu dokonuje się oceny i znać uzasadnienie wyboru danej formy sprawdzania.
- 4) Ocenianie powinno być trafne. To znaczy, że wybrana metoda powinna sprawdzać dokładnie to, co podlega ocenie.
- 5) Ocenianie powinno być rzetelne. O ile to tylko możliwe, należy wyeliminować subiektywizm, a ocenę uczynić niezależną od osoby egzaminatora.

¹¹³ <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

¹¹⁴ M. Orłowska: Pomiar dydaktyczny, <https://szkolnictwo.pl/index.php?id=PU6128> (dostęp: 30.09.2018).

¹¹⁵ M. Orłowska: *Pomiar dydaktyczny*, <https://szkolnictwo.pl/index.php?id=PU6128> (dostęp: 30.09.2018).

- 6) Wszystkie formy oceniania muszą zapewnić uczestnikowi otrzymanie informacji zwrotnej na temat wyników jego uczenia się oraz stymulować rozwój, wskazując mu kierunek poprawy.
- 7) Ocenianie powinno skłaniać zarówno uczestnika, jak i trenera do refleksji na temat dotychczasowej pracy. Wobec tego niezbędna jest nieustanna ewaluacja i doskonalenie oceniania.
- 8) Ocenianie jest integralną częścią planu nauczania. Nauczanie i uczenie się trzeba zaplanować razem z formami sprawdzania i oceniania, tak aby uczestnicy mogli jak najlepiej zaprezentować wyniki swojego uczenia się.
- 9) Ocenianie wymaga rozsądnego wyważenia. Zbyt dużo sprawdzianów w krótkim czasie obciąża zarówno efektywne uczenie się, jak i nauczanie.
- 10) Kryteria oceniania powinny być zrozumiałe, jasne i znane. Uczestnicy muszą wiedzieć, czego się od nich oczekuje”¹¹⁶.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Ciżkowicz K. Ochenduszek J.: *Pomiar sprawdzający wielostopniowy*. WSiP, Warszawa 1998.
2. Dix P.: *Jak oceniać postępy uczniów*. PWN, Warszawa 2014.
3. Flasz-Gębarowska A.: *Psychologiczne aspekty oceniania*. [W:] Konopka I. (red.), 2015: *Ocenianie w klasach I-III*. ORE, Warszawa 2015.
4. Niemierko B.: *Między oceną szkolną a dydaktyczną: bliżej dydaktyki*. WSiP, Warszawa 1999.
5. Niemierko B.: *Pomiar wyników kształcenia*. Warszawa WSiP 1999.
6. Noizet G., Caverni P.: *Psychologiczne aspekty oceniania osiągnięć szkolnych*. PWN, Warszawa 1998.
7. Szaran T.: *Pomiar dydaktyczny*. Warszawa WSiP 2000.
8. Tyska T.: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowanie decyzji*. GWP, Gdańsk 1999.

4.1.12. Co i jak dokumentować podczas szkolenia?

Zakres dokumentowania przebiegu szkolenia uzależniony jest od ustaleń ze zlecającym szkolenia i/lub w wewnętrznych standardów funkcjonujących w danej instytucji szkoleniowej.

Podstawowa dokumentacja może obejmować:

- 1) Program szkolenia.
- 2) Materiały dydaktyczne.
- 3) Lista obecności uczestników na szkoleniu.
- 4) Dziennik zajęć.
- 5) Lista odbioru certyfikatów ukończenia w szkoleniu.
- 6) Zgodę na przetwarzanie danych osobowych dla celów szkolenia (RODO).
- 7) Karta pracy trenera (opcjonalnie).

Na temat programu szkolenia i materiałów dydaktycznych już wcześniej wspomniano w danym opracowaniu, dlatego też skoncentrujemy uwagę na pozostałej dokumentacji.

Listy obecności uczestników na szkoleniu oraz odbioru certyfikatów ukończenia w szkoleniu wskazane aby zawierały następujące informacje:

- 1) Tytuł szkolenia;
- 2) Miejsce organizacji i data;

¹¹⁶ <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (dostęp: 30.09.2018).

- 3) Tabelę z kolumnami: liczba porządkowa, imię i nazwisko uczestnika kursu, podpis potwierdzający uczestnictwo w danym dniu na szkoleniu, opcjonalnie - nazwa instytucji, adres e-mail;
- 4) Imię i nazwisko trenera prowadzącego szkolenie;
- 5) Opcjonalnie – podpis trenera, jako potwierdzenie przeprowadzenia zajęć.

Dziennik zajęć wskazane jest aby wprowadzić w przypadku kilkudniowych szkoleń. Choć są instytucje, które nawet na jednodniowe szkolenia zakładają dziennik zajęć.

Przykładowa struktura dziennika zajęć:

- 1) Strona tytułowa: temat szkolenia, data jego rozpoczęcia i zakończenia, logotypy instytucji szkoleniowej;
- 2) Lista uczestników szkolenia, w formie tabeli gdzie podano imię i nazwisko uczestnika oraz jest kolumna z możliwością podpisu, potwierdzającego uczestnictwo w poszczególnych dniach szkolenia;
- 3) Lista odbioru zaświadczeń w formie tabeli z danymi uczestnika i miejscem na podpis, potwierdzający odbiór zaświadczenia / certyfikatu;
- 4) Program zajęć z wykazem tematów do zrealizowania, datą ich realizacji, godzinami realizacji w określone dni, wskazaniem liczby godzin zrealizowanych, opcjonalnie – podanie liczby uczestników obecnych i nieobecnych na poszczególnych tematach zajęć, miejsce na podpis trenera przy każdym z tematów. Przykład tabeli zawierające te dane przedstawiono poniżej.
- 5) Sprawozdanie z zajęć: temat zajęć, dane instytucji szkoleniowej, liczby uczestników rozpoczynających i kończących zajęcia, podpis trenera.

Program zajęć

Organizator			
Temat			
Miejsce zajęć		Łączna liczba godzin zegarowych	8

Data realizacji zajęć	Przedmiot / Temat	Godzina od...do	Ilość godzin	Ilość uczestników obecnych	Ilość uczestników nieobecnych	Podpis prowadzącego szkolenie
2017-10-21	Przedmiot 1	10.00-12.00				
	Temat 1		2			
	Przerwa	12.00-12.15				

W przypadku realizacji szkoleń finansowanych ze środków pomocowych Unii Europejskiej często jest wymagane aby trener prowadził kartę pracy, w której ukazuje swoje zaangażowanie we wszystkie projekty. Miesięcznie liczba godzin takiego zaangażowania nie może przekroczyć 276.

Nowe wymagania na organizatorów szkoleń narzuca Ogólne rozporządzenie o ochronie danych, inaczej rozporządzenie o ochronie danych osobowych, RODO (ang. General Data Protection Regulation, GDPR) – rozporządzenie unijne, zawierające przepisy o ochronie osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych oraz przepisy o swobodnym przepływie danych osobowych.

Według RODO to firma/organizacja ma obowiązek wykazania, że np. w przypadku uczestników szkolenia, ich zgoda na przetwarzanie została udzielona. Zgoda musi być:

- dobrowolna,
- konkretna,
- specyficzna (zgoda jest ważna jeśli jest udzielona na konkretne użycie danych),
- świadoma (a zatem wymagana jest przejrzystość),
- wycofanie jej powinno być łatwe (użytkownik powinien mieć sposób sygnalizowania chęci wycofania zgody).

Minimalne wymagania dla zgody:

- tożsamość administratora/kontrolera danych,
- cele każdej operacji przetwarzania,
- typy pozyskiwanych i używanych danych, możliwość wycofania zgody,
- informacja o ewentualnie podejmowanych automatycznie decyzjach,
- informacja o ewentualnym przesyłaniu danych do krajów trzecich.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia*. GWP 2015.
2. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera*. GWP 2015.
3. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową*. GWP 2016.
4. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera*. Wydawnictwo Moderator 2004.

4.2. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1. (do pytania 1)

Dział pedagogiki, obejmujący zagadnienia procesu uczenia i wychowywania osób dorosłych, teoria oświaty dorosłych to:

- a) gerontologia.
- b) andragogika.
- c) tyflopädagogika.
- d) oligofrenopädagogika.

Ćwiczenie 2. (do pytania 1)

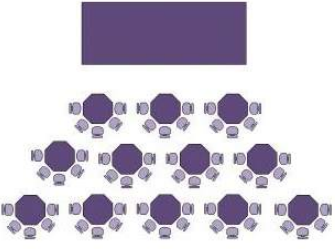
Połącz we właściwy sposób pojęcia, będące nazwami faz procesu uczenia się osób dorosłych według tzw. cyklu Korby z definicjami.

- **Doświadczenie**
- **Obserwacja/Refleksja**
- **Wyciąganie wniosków/Teoria**
- **Przeniesienie do praktyki/Testowanie**

Zapoznawanie się z nowymi treściami i wykonywanie nowych zadań i aktywności.	
Analizowanie doświadczenia, ujmowanie go z różnych stron.	
Poszukiwanie reguł, uogólnianie, pozwalające na uformowanie spójnej wizji.	
Sprawdzanie nabytej wiedzy i umiejętności w realnych sytuacjach.	

Ćwiczenie 3. (do pytania nr 2)

Połącz fotografie aranżacji sali dydaktycznej z ich nazwą.

 Źródło: http://www.slubnaalejka.blogspot.com/2011/09/jak-posadzic-gosci-weselnych.html	 Źródło: https://pl.pinterest.com/pin/236509417902989756	 Źródło: https://pl.pinterest.com/pin/471400285976361116
--	---	--

Układ szkolny	Układ teatralny	Układ kabaretowy
---------------	-----------------	------------------

Ćwiczenie 4. (do pytania 3)

Uporządkuj we właściwej kolejności poniższe etapy przygotowania materiałów dydaktycznych:

Ustalenie celów materiałów szkoleniowych, które winny być zgodne z celami szkolenia	
Określenie funkcji oraz struktury materiałów dydaktycznych	
Opracowanie materiałów szkoleniowych	
Recenzja materiałów i ich ewentualna korekta	
Ostateczna modyfikacja materiałów dydaktycznych	

Ćwiczenie 5. (do pytania 4)

Wskaż dobre praktyki związane z przygotowaniem prezentacji na potrzeby szkolenia:

Przykłady	Dobra praktyka, której należy przestrzegać przygotowując prezentację
Plan prezentacji najlepiej najpierw przygotować na papierze, wykorzystując do tego ołówki	
W przypadku gdy sala szkoleniowa w której ma być prowadzone szkolenie jest słoneczna, to rekomenduje się stosowanie dowolnych barwa na prezentacji	
Każdy slajd powinien mieć tytuł, numerację	
Tekst na slajdach ma być czytelny, w tym celu rekomenduje się by zawierał od 15 do 16 linii tekstu	
Rekomendowana wielkość czcionki to min 18 pkt, a na tytuły – 36 pkt	
W celu ograniczenia dostępu osób postronnych do prezentacji powinna ona być tylko zapisana na laptopie trenera, jako jej autora	

Ćwiczenie 6. (do pytania nr 5)

Uzupełnij zdanie wyrazem z ramki tak by było ono prawdziwe.

Integracja grupy powinna być przeprowadzona

w trakcie szkolenia	na początku szkolenia	na końcu szkolenia
---------------------	-----------------------	--------------------

Ćwiczenie 7. (do pytania nr 6)

Połącz we właściwy sposób poniższe nazwy ról osoby szkolącej z ich definicjami:

- **TRENER**
- **COACH**
- **MENTOR**
- **FACYLITATOR**
- **DORADCA ZAWODOWY**

Osoba prowadząca szkolenie, jej główną rolą jest przekaz wiedzy oraz doskonalenie odpowiednich umiejętności i zachowań uczestników szkolenia	
Koncentruje się na odnalezieniu i wyzwoleniu potencjału w swoim kliencie, a czyni to za pomocą metody zadawania inspirujących pytań.	
Osoba, która posiada bardzo wysokie kompetencje: gruntowną wiedzę i doświadczenie zawodowe oraz chce je przekazać innej osobie, która wkracza do zawodu, co sprawia, że szybciej adaptuje się w nowym środowisku i szybciej osiąga efekty	
Osoba, która czuwa nad procesem, pomaga we współpracy i umiejętnie interweniuje, jeśli zachodzi taka potrzeba. Zachowuje neutralność, jest bezstronna, nie przedstawia swoich opinii, nie wnosi żadnego wkładu merytorycznego. Często też jest mediatorem.	
Specjalista, udzielający porad i informacji indywidualnych w bezpośrednim kontakcie z klientem oraz na odległość, a także prowadzący zajęcia grupowe	

Ćwiczenie 8. (do pytania nr 7)

Przyporządkuj poniższe role pełnione w zespole do głównych grup:

- Dusza Zespołu
- Koordynator
- Krytyk wartościujący
- Lokomotywa
- Łącznik
- Myśliciel
- Perfekcjonista
- Realizator
- Specjalista

Główne grupy ról pełnionych w zespole	Rola pełniona w zespole
Osoby nastawione na realizację zadań	
Osoby zorientowane na ludzi	
Osoby stricte intelektualne	

Ćwiczenie 9. (do pytania nr 8)

Uporządkuj w kolejności występowania poniższe fazy występujące w grupie (wg klasyfikacji B.W. Tuckmana i M.A.C. Jensena):

- Faza celowej i świadomej aktywności
- Faza konfliktu i buntu
- Faza orientacji i zależności
- Faza rozpadu
- Faza spójności i współpracy.

1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

Ćwiczenie 10. (do pytania nr 9)

Połącz trudności prowokowane przez uczestników z opisem zachowania uczestnika zajęć.

Trudności prowokowane przez uczestników	Opisem zachowania uczestnika zajęć
<i>Uczestnik szkolenia cichy lub nieśmiały</i>	Zwraca na siebie uwagę, często odwraca uwagę od tematu wtrąceniami.
<i>Uczestnik szkolenia niechętny lub znudzony</i>	Najczęściej siedzi na początku lub chowa się na samym końcu.
<i>Błązen grupowy</i>	Często swoimi wypowiedziami blokuje wypowiedzi innych.
<i>Uczestnik szkolenia gadatliwy i dominujący</i>	Wszystko wie najlepiej.

Ćwiczenie 11. (do pytania 10)

Połącz we właściwy sposób nazwy stylów z ich definicjami.

- 1) Styl analityka
- 2) Styl doradcy
- 3) Styl przyjaciela
- 4) Styl przodownika

charakteryzuje się chłodnym i zdystansowanym odnoszeniem się do uczestników szkolenia, osoba taka nie stara się być „duszą towarzystwa”, akcentuje logikę, zasady, jest rozważna i pedantyczna. Ogranicza ekspresję i kontakt wzrokowy.	
cehuje otwartość i gotowość niesienia pomocy, wspierania uczestników. Trener odwołuje się do własnych przykładów. Buduje dobre relacje z uczestnikami oraz stara się je podtrzymywać	
dotyczy osób, które nawiązują nowe kontakty i otwierają się na innych. Lubią współpracę i są elastyczne, zagrożeniem może być jednak zbyt duża ugodowość.	
preferują osoby pewne siebie i stanowcze, nastawione na osiągnięcie konkretnych celów, lubiące przekonywać innych do swoich racji, mówiące pewnie i swobodnie. Mogą czasem zbyt szybko podejmować decyzje i chcieć je realizować.	

Ćwiczenie 12. (do pytania nr 11)

Połącz we właściwy sposób pojęcia, będące nazwami pułapek oceniania z definicjami:

- 1) tzw. błąd tendencji centralnej.
- 2) tzw. efekt pierwszeństwa.
- 3) zjawisko samosprawdzającej się przepowiedni (samospełniających się prorocत्व).

Jeśli początek jest ciekawy, wciągający i intrygujący, to mamy tendencje do oceniania całości w pozytywny sposób. Początkowe frazy są kluczowe w ocenianiu.	
Wstępne etykietowanie uczestnika prowadzi w procesie oceniania do potwierdzenia wstępnych założeń.	
Wynika z obawy przed ocenianiem skrajnym, świadcząc o ostrożności oceniającego.	

Ćwiczenie 13. (do pytania nr 12)

W poniższej tabeli wskaż, zgodnie z Unijnym rozporządzeniem o ochronie danych osobowych, właściwe zasady na których powinna być udzielona zgodna na przetwarzanie danych osobowych.

Przykłady	Zgoda musi być
konkretna	
obowiązkowa	
specyficzna (zgoda jest ważna jeśli jest udzielona na konkretne użycie danych)	
świadoma (a zatem wymagana jest przejrzystość)	
wycofanie jej jest niemożliwe	

4.3. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:	Tak	Nie
1) Zdefiniować termin andragogika?		
2) Przedstawić specyfikę uczenia się osób dorosłych?		
3) Wyjaśnić kolejne fazy uczenia się osób dorosłych w tzw. Cyklu Kolba?		
4) Wymienić typy uczestników szkoleń, reprezentujących cechy kilku stylów uczenia, przypisując optymalne dla nich metody szkoleniowe?		
5) Dobrać ustawienie stołów i krzeseł do potrzeb prowadzonego szkolenia?		
6) Dobrać oraz wskazać zalety i wady pomocy dydaktycznych?		
7) Dobierać środki dydaktyczne adekwatnie do celu i możliwości percepcyjnych uczestników?		
8) Opracowywać materiały szkoleniowe dla uczestników?		
9) Jak przygotować prezentację na potrzeby przeprowadzenia szkolenia?		
10) Określić jakie są cele integracji grupy?		
11) Dobrać i zastosować odpowiednie ćwiczenie integracyjne do specyfiki grupy z punktu widzenia realizacji celów dydaktycznych?		
12) Określić na czym polega specyfika pracy trenera?		
13) Określić na czym polega specyfika pracy coacha?		
14) Określić na czym polega specyfika pracy mentora?		
15) Określić na czym polega specyfika pracy facylitatora?		
16) Określić na czym polega specyfika pracy doradcy zawodowego?		
17) Scharakteryzować role zespołowe pełnione przez uczestników podczas szkoleń wg podziału M. Belbin?		
18) Scharakteryzować fazy występujące w grupie (wg klasyfikacji B.W. Tuckmana i M.A.C. Jensena)?		
19) Zidentyfikować i wskazać sposób działania przy pojawieniu się trudności wynikające z błędów w przygotowaniu?		
20) Zidentyfikować i wskazać sposób działania przy pojawieniu się trudności powstające w trakcie prowadzenia szkolenia?		
21) Zidentyfikować i wskazać sposób działania przy pojawieniu się trudności prowokowanych przez uczestników szkolenia?		
22) Wymienić i scharakteryzować rodzaje komunikacji?		
23) Określić funkcje gestów i mimiki?		
24) Wymienić i opisać style komunikacji?		
25) Przedstawić techniki aktywnego słuchania?		
26) Określić aspekty oceniania dydaktycznego?		
27) Wyjaśnić ogólne zasady i metody pomiaru dydaktycznego?		
28) Zastosować kryteria oceny i metody sprawdzania efektów uczenia się?		
29) Prowadzić dokumentację szkolenia zgodnie z przyjętymi zasadami?		

W przypadku gdy wybrałeś odpowiedź „NIE” proponujemy powrót do materiału nauczania i ponowne jego przeanalizowanie celem osiągnięcia zamierzonych efektów uczenia się (wiedzy, umiejętności).

Ewentualnie sięgnij do dodatkowych źródeł informacji zaproponowanych przy każdym z tematów.

Jednostka 3. Promowanie i zapewnianie jakości usług szkoleniowych oraz nadawania kwalifikacji zawodowych

4.1. Materiał nauczania

4.1.1. Czym jest walidacja i certyfikacja?

Czym jest walidacja?¹¹⁷

Walidacja – sprawdzenie, czy osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, niezależnie od sposobu uczenia się tej osoby, osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla tej kwalifikacji. Walidacja jest procesem wielowymiarowym i wieloetapowym, obejmującym identyfikowanie, dokumentowanie i weryfikację efektów uczenia się określonej osoby. Identyfikowanie i dokumentowanie są szczególnie ważne w przypadku osób, które uczyły się, nie korzystając ze zorganizowanych form kształcenia. Dla wiarygodności walidacji konieczne jest wskazanie jasnych kryteriów weryfikacji, dostosowanych do charakteru efektów uczenia się.

Pozytywny wynik walidacji prowadzi do przyznania certyfikatu potwierdzającego zdobycie kwalifikacji wchodzącej w skład Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Metody walidacji:

1) *Analiza dowodów i deklaracji*

Polega na zbadaniu dokumentów i wytworów danej osoby pod kątem tego, w jakim stopniu mogą one świadczyć o osiągnięciu przez kandydata wybranych efektów uczenia się. Dowody muszą być dobrane do efektów uczenia się, które mają potwierdzać.

Przykładowe dowody:

- próbki pracy (np. rysunki, fotografie, opisy projektów, raporty, nagrania audio i video),
- zapisy aktywności zawodowej (np. notatki, e-maile, karty pracy),
- wyniki wykorzystania innych metod (m.in. symulacji, obserwacji, testów, wywiadów, prezentacji, bilansu kompetencji – w tym w formie elektronicznej),
- zaświadczenia o ukończonych kursach,
- certyfikaty, świadectwa, dyplomy,
- stopnie i tytuły naukowe.

2) *Bilans kompetencji*

Polega na zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych osoby, w tym jej uzdolnień i motywacji, w celu opracowania planu rozwoju zawodowego lub dalszego uczenia się.

¹¹⁷

Opracowano z wykorzystaniem materiałów zamieszczonych na stronie:
<http://walidacja.ibe.edu.pl/metody/metody-walidacji/analiza-dowodow-i-deklaracji> (dostęp: 30.09.2018).

3) Obserwacja w warunkach rzeczywistych

Polega na analizie działania kandydata w rzeczywistych warunkach realizacji zadań określonych w opisie kwalifikacji.

4) Obserwacja w warunkach symulowanych (symulacja)

Polega na analizie działania kandydata w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, stworzonych na potrzeby procesu walidacji.

5) Wywiad swobodny

Polega na wymianie pytań i odpowiedzi w formie nieustrukturyzowanej rozmowy pomiędzy osobą prowadzącą wywiad a osobą przystępującą do walidacji.

6) Prezentacja

Polega na przygotowaniu, przedstawieniu i omówieniu określonego tematu przed panelem ekspertów (np. asesorów).

7) Wywiad ustrukturyzowany

Polega na zadawaniu serii wystandaryzowanych pytań zamkniętych i analizie odpowiedzi.

8) Debata swobodna

Polega na wymianie argumentów na określony temat. Odbywa się w grupie a uczestnicy mają dużą swobodę, ponieważ nie przypisuje się im konkretnych funkcji ani nie narzuca sposobu prezentowania stanowisk.

9) Debata ustrukturyzowana

Polega na zorganizowanej i moderowanej (kierowanej) dyskusji w grupie osób poprzez wymianę argumentów dotyczących wybranego tematu. Może przebiegać według określonego scenariusza.

10) Test teoretyczny

Polega na zadawaniu kandydatowi pytań lub wykonywaniu przez niego określonych zadań w zakresie wiedzy i umiejętności kognitywnych oraz na analizie rezultatów tych działań.

Czym jest certyfikacja?¹¹⁸

Certyfikacja to proces, w wyniku którego osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, po uzyskaniu pozytywnego wyniku walidacji, otrzymuje od uprawnionego podmiotu certyfikującego dokument potwierdzający nadanie określonej kwalifikacji.

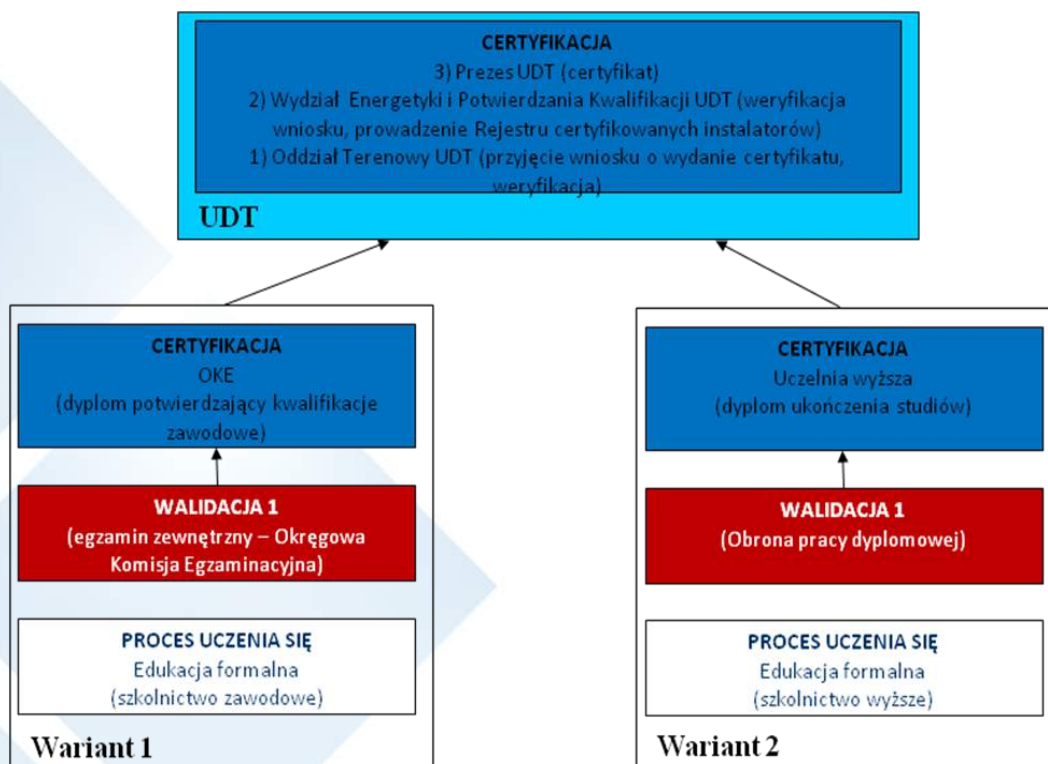
Proces certyfikowania jest realizowany zgodnie z ustaloną procedurą.

W przypadku niektórych kwalifikacji uzyskiwanych poza systemami oświaty i szkolnictwa wyższego walidacja i certyfikowanie są zadaniami różnych podmiotów (np. w Polsce egzamin na prawo jazdy przeprowadza wojewódzki ośrodek ruchu drogowego, a certyfikuje, tj. wydaje dokument, starosta powiatu).

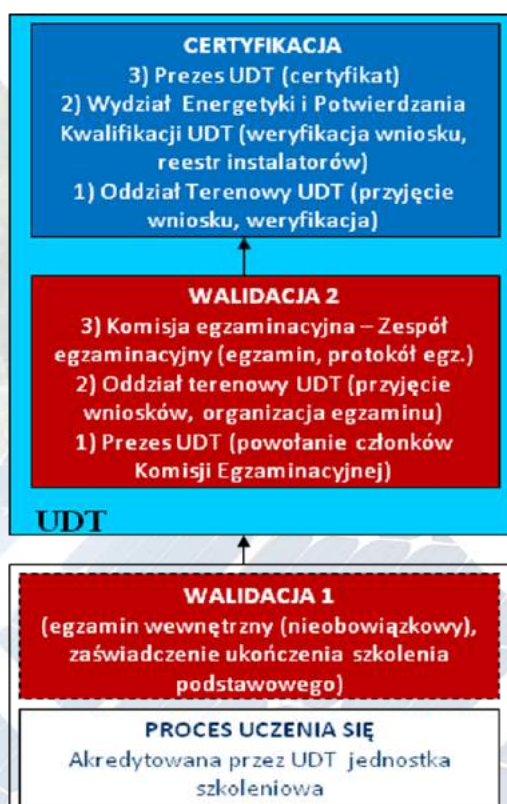
Instytucja certyfikująca to podmiot, który uzyskał uprawnienia do certyfikowania, posiadający uprawnienia do nadawania określonych kwalifikacji.

Walidację i certyfikację kwalifikacji montera instalacji OZE w Polsce w systemie edukacji formalnej i pozaformalnej przedstawiono na rys. 1 i 2.

¹¹⁸ <http://kwalifikacje.edu.pl/baza-wiedzy/slowniczek/> (dostęp: 30.09.2018).



Rys. 1. Ścieżka walidacji i certyfikacji kwalifikacji instalatora systemów fotowoltaicznych w systemie edukacji formalnej



Rys. 2. Ścieżka walidacji i certyfikacji kwalifikacji instalatora systemów fotowoltaicznych w systemie edukacji pozaformalnej

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Bacia E.: Walidacja efektów uczenia się uzyskanych poza systemem edukacji formalnej jako nowe wyzwanie dla polityki na rzecz uczenia się przez całe życie. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2014. <http://www.kwalifikacje.edu.pl/images/download/Publikacje/Walidacja.pdf>
2. Cedefop. European Inventory on validation of non-formal and informal learning [baza danych]. <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory>
3. Duvekot R., Schuur K. (red.): 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. Pobrane z <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetlib/2014/87240.pdf>
5. Gmaj I., Grzeszczak J., Leyk A., Pierwienicka R., Tauber M., Walicka S.: Zagraniczne systemy walidacji. Przegląd rozwiązań. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2017.
6. Lynch B., Shaw P.: Portfolios, power and ethics. TESOL Quarterly, 39(2), 2005, p. 263–297. Pobrane z <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2307/3588311/epdf>
7. NVR: E-tools and Validation – areas of significance and dilemmas. 2010. Pobrane z http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=413
8. Portal Europortfolio: <http://www.eportfolio.eu/>
9. Reflection for learning: <https://sites.google.com/site/reflection4learning/Home>
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 [dokument roboczy], 2014. <https://docs.google.com/document/d/1OEIHt9u1H6WtjHDc1gZjOj58h4HsQtm4mRqemsj1cjs/edit>
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>

4.1.2. Czy w procesach walidacji i certyfikacji kompetencji zawodowych można zastosować normę ISO/IEC 17024:2012?

Czym jest norma ISO/IEC 17024:2012?¹¹⁹

Międzynarodowa norma ISO/IEC 17024:2012. Ocena zgodności – ogólne wymagania dotyczące jednostek certyfikujących personel określa kryteria działania Jednostki Certyfikującej Personel (zwanej również jednostką certyfikującą personel). Norma obejmuje wymagania dotyczące opracowania i utrzymania systemu certyfikacji personelu, na których opiera się certyfikacja.

Norma zawiera wymagania dla jednostki certyfikującej personel w następujących obszarach:

1) Ogólne wymagania dla jednostki certyfikującej personel:

W tej sekcji opisano ogólne wymagania dla jednostek certyfikujących personel. Ogólne wymagania obejmują kryteria statusu prawnego jednostki certyfikującej personel (jednostka certyfikująca musi być osobą prawną), kryteria związane z zasobami finansowymi i odpowiedzialności jednostki certyfikującej personel (jednostka certyfikująca musi mieć wystarczające środki finansowe, aby pokryć swoje zobowiązania i działalność podmiotu), wymogi dotyczące bezstronności i bezstronnego działania

¹¹⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC_17024 (dostęp: 30.09.2018).

jednostki certyfikującej personel oraz wymagania, które jednostka certyfikująca personel ponosi odpowiedzialność za decyzję w sprawie certyfikacji (decyzja o przyznaniu certyfikatu danej osobie nie może być zleconym na zewnątrz dowolnemu innemu organowi).

2) Wymagania strukturalne dla jednostki certyfikującej personel:

W sekcji opisano wymagania strukturalne dla jednostek certyfikujących personel. Wymagania strukturalne zawierają kryteria dotyczące struktury organizacyjnej jednostki certyfikującej personel, w tym sposób jej zarządzania. W tej sekcji zawarte są szczegółowe wymagania dotyczące struktury jednostki certyfikującej w odniesieniu do szkoleń. W szczególności, jeśli jednostka certyfikująca oferuje również szkolenia, musi wykazać, w jaki sposób szkolenie nie wpływa na bezstronność certyfikacji.

3) Wymagania dotyczące zasobów dla jednostki certyfikującej personel:

W sekcji opisano wymagania dotyczące zasobów dla jednostek certyfikujących personel. Wymagania dotyczące zasobów obejmują kryteria dla personelu i personelu jednostki certyfikującej personel. Określone wymagania dla osób (zarówno wewnętrznych w organizacji, jak i zewnętrznych w stosunku do organizacji, takich jak konsultanci i wolontariusze) zaangażowanych w działalność certyfikacyjną są włączone, podobnie jak kryteria związane z outsourcingiem do innych podmiotów. Ta sekcja zawiera również wymagania dotyczące innych zasobów, takich jak sprzęt egzaminacyjny wymagany do prowadzenia działań certyfikacyjnych.

4) Zapisy i wymagania informacyjne dla jednostki certyfikującej personel:

W sekcji opisano zapisy i wymagania informacyjne dla jednostek certyfikujących personel. Wymagania obejmują kryteria dotyczące zapisów osób zainteresowanych certyfikacją. Wymagania dotyczące zakresu informacji, które muszą zostać podane do publicznej wiadomości, a także informacje, które muszą być poufne. W tej części są zawarte kryteria bezpieczeństwa informacji (związane np. z dokumentami egzaminacyjnymi itp.).

5) Procedura certyfikacji:

Sekcja zawiera wymagania dotyczące opracowania i utrzymania systemu certyfikacji. System certyfikacji to kompetencje i inne wymagania dotyczące przyznania certyfikacji danej osobie i obejmuje zakres certyfikacji, opis procesu i zadania, wymagane od kandydata kompetencje, umiejętności (jeśli dotyczy), warunki wstępne (jeśli dotyczy) i kodeks postępowania. Kryteria wstępnej certyfikacji i ponownej recertyfikacji muszą być częścią systemu i obejmują opis metod oceny oraz kryteria zawieszenia i wycofania certyfikacji.

6) Wymagania procesu certyfikacji dla jednostki certyfikującej personel:

Sekcja zawiera wymagania dotyczące procesu certyfikacji, w tym kryteria dotyczące procesu składania wniosku o certyfikację, procesu oceny, procesu badania i decyzji w sprawie certyfikacji. Kryteria zawieszające, wycofujące lub ograniczające zakres wymagań dotyczących certyfikacji i ponownej certyfikacji znajdują się w tej sekcji. Sekcja zawiera również wymagania dotyczące korzystania z certyfikatów, logotypów i znaków oraz wymagań związanych z odwołaniami i skargami.

7) Wymagania dotyczące systemu zarządzania dla jednostki certyfikującej personel:

Ta sekcja wymaga od jednostki certyfikującej ustanowienia, udokumentowania, wdrożenia i utrzymywania systemu zarządzania zdolnego do spełnienia wymagań normy. Organ, który ustanowił i utrzymuje system zarządzania zgodny z ISO 9001 i który jest w stanie obsługiwać ISO / IEC 17024, spełnia wymagania systemu zarządzania ISO / IEC 17024.

Przykładowe zalety normy:

- 1) Wydana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) w 2003 roku norma ISO / IEC 17024 został zaprojektowany w celu zharmonizowania procesu certyfikacji personelu na całym świecie.
- 2) Norma uporządkowuje następujące kwestie:
 - definiuje to, co jest potwierdzane (kompetencje),
 - kompetencje to zbiór wiedzy, umiejętności i cech osobistych,
 - przeprowadzenie egzaminu musi być niezależne od procesu szkolenia,
 - podczas egzaminu muszą być sprawdzane kompetencje.
- 3) Wymusza na organizacji certyfikującej personel wprowadzenie procedur certyfikacji, odwoławczych, recertyfikacji i innych wymagań.
- 4) W procedurze certyfikacji ważne jest ciągłe doskonalenie kadry jednostki certyfikującej personel.
- 5) Jednostka certyfikująca personel zobligowane jest do doskonalenia procesów certyfikacji kompetencji personelu.

Przykładowe wady normy:

- 1) Wymaga opracowania dokumentacji.
- 2) Instytucja certyfikująca personel zgodnie z wymaganiami normy musi oddać się akredytacji jednostki zewnętrznej.
- 3) Akredytacja jest płatna.
- 4) Instytucja certyfikująca personel musi utrzymać personel, który zajmuje się dokumentowaniem wymagań systemu.
- 5) Biurokracja systemu.
- 6) Koszty utrzymania akredytacji jednostki certyfikującej personel przenoszone są na osoby ubiegające się o certyfikację i podwyższają je.
- 7) Certyfikat nie jest nadawany bezterminowo, należy go cyklicznie odnawiać a tym samym ponosić koszty.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Gasiorowski-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.

4.1.3. Jak przeprowadzić ewaluację szkolenia i je doskonalić?

Definicja ewaluacji

Ewaluacja (badanie ewaluacyjne) – jest „**procesem zbierania, analizowania i wartościowania danych** w celu **dostarczenia wiedzy** niezbędnej do podjęcia decyzji dotyczących przyszłych działań. Ewaluacja może dotyczyć dokumentów, działań, procesów, osób, rezultatów itp. Ewaluacja jest **procesem ciągłym**, a jej **wyniki służą poprawie i doskonaleniu** prowadzonych działań”¹²⁰.

Najprościej mówiąc, chodzi o pozyskanie informacji dotyczącej udoskonalenia, poprawy prowadzonych przedsięwzięć, w tym wypadku działań szkoleniowych.

Przed szkoleniem wskazane jest przeprowadzenie badania oczekiwań uczestników, a po szkoleniu poziom satysfakcji. Możemy zastosować także testy wiedzy przed i po szkoleniu, aby odnotować progres w zakresie wiedzy i umiejętności.

Etapy ewaluacji:

- 1) Planowanie.
- 2) Realizacja badania.
- 3) Zestawienie i analiza danych.
- 4) Raportowanie.
- 5) Upowszechnienie i zastosowanie wyników¹²¹.

Sposoby ewaluacji i podsumowania zajęć

Ewaluację możemy przeprowadzić tradycyjnie za pośrednictwem ankiety lub w sposób ciekawszy wykorzystując zabawy, będące podsumowaniem zajęć i materiałem do wyciągania wniosków.

Chcąc wprowadzić aktywne metody ewaluacji zajęć trener może skorzystać z następujących propozycji:

1. **Emotikony** – trener rysuje na tablicy trzy buźki: zadowoloną, obojętną i smutną, a następnie prosi uczestników o to, aby postawili swój znaczek przy jednej z nich odpowiadającej stopniowi swojego zadowolenia z zajęć.
2. **Termometr** – trener rysuje na tablicy termometr i prosi, aby uczestnicy narysowali kreskę w odpowiednim miejscu – wysoka temperatura oznacza zadowolenie.
3. **Oś współrzędnych** – uczestnicy mogą zaznaczać cyfrą, na ile podobało im się szkolenie. Można także przykleić karteczkę.
4. **Kciuki** – trener zadaje pytanie dotyczące zadowolenia z zajęć, a uczestnicy pokazują znaki kciukiem góra, dół.
5. **Karteczki** – trener rozdaje uczestnikom zajęć samoprzylepne karteczki o prosi, aby wpisali na nich, co dobrego wynoszą z zajęć i przykleili je na tablicy. Można także na zakończenie przykleić karteczki na tablicy, obok rysunku walizki (co ze sobą zabieram) i kosza na śmieci (czego nie wezmę).
6. **Linia na podłodze** – trener rysuje kredą linię na podłodze sali szkoleniowej, po jednej stronie pisze „tak”, po drugiej „nie”. Następnie powoli czyta przygotowane wcześniej stwierdzenia, dotyczące zajęć a uczestnicy przechodzą na tę stronę, która im odpowiada.

¹²⁰ https://mfiles.pl/pl/index.php/Badanie_ewaluacyjne

¹²¹ <https://etnograficzna.pl/ewaluacja-co-to-jest-i-jak-to-sie-robi/>

7. **Rundka** – klasyczna forma wypowiedzi po zajęciach, trener prosi, aby każdy z uczestników wypowiedział się na temat tego co mu się podobało, a co mogło być lepiej lub inaczej zrealizowane.

Zabawy „bezgłośnie” nie dają uczestnikom możliwości uzasadnienia wyboru, wypowiedzenia się w komentarzu. Rundka jest pod tym względem bardzo ciekawa propozycją, otwiera na komunikację i wyrażanie opinii.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

1. Galloway Ch.: *Psychologia uczenia się i nauczania*, t. 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. (red.): *Ewaluacja w edukacji*. Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.
4. Mizerek H. (red.): *Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów. Program TERM*, Olsztyn 1997.
5. Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.): *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa 2008.
6. Tołowińska-Królikowska E. (red.): *Autoewaluacja w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.

4.1.4. Jak może trener prowadzić promocję i upowszechnianie szkoleń zawodowych w edukacji pozaformalnej oraz w środowisku pracy?

Promocja i upowszechnienie szkoleń oznacza działania marketingowe mające na celu zwiększenie popytu na tego rodzaju usługi. Podejmowane działania wpływają na decyzje potencjalnych uczestników szkoleń.

A zatem jak skutecznie promować szkolenia?

- 1) Najważniejszy jest **pomysł**, z jakiego zakresu chcemy szkolić.
- 2) Następnie należy ustalić swoją **grupę odbiorców**, poprzez zdobycie informacji o nich, ich potrzebach edukacyjnych oraz oczekiwaniach.
- 3) Następnym krokiem jest zaplanowanie szkolenia, **ustalenie celu, treści kształcenia**, programu, **efektów**, jakie ma przynieść. Należy się zastanowić gdzie i kiedy zrealizujemy to wydarzenie, mając na uwadze potencjalnych odbiorców. Ważny jest wybór „nośnika” tych informacji oraz styl wypowiedzi.

Informacje na temat szkolenia powinny zawierać:

- 1) Imię i nazwisko trenera (zakres kompetencji).
- 2) Program.
- 3) Miejsce i termin szkolenia.
- 4) Liczbę miejsc.
- 5) Opłaty/rezerwacje.
- 6) Wymagania wstępne.

Promocję można zorganizować tradycyjnie, w **formie ulotek i plakatów**, aby widniały w miejscu, gdzie pojawiają się potencjalni chętni. Przy większych wydarzeniach można zorganizować plakatowanie na szerszą skalę.

Można także organizować **krótkie spotkania**, adresowane do grupy docelowej, podczas innego wydarzenia. Mogą być to konferencje, seminaria, na których można przedstawić swoją ofertę, zademonstrować umiejętności, jakich można się nauczyć.

Promocję, z dobrym skutkiem warto zorganizować w **internecie**, np. **zakładając fan page, stronę internetową, bloga** (jest wiele darmowych propozycji). Możemy oczywiście stworzyć swoją komercyjną, w pełni profesjonalną stronę, zawierającą: informacje o naszej działalności i osiągnięciach, propozycjach szkoleń. Powinna się tam znaleźć możliwość rejestracji, zakupu i wiele innych elementów.

Ważne może okazać się **pozycjonowanie strony**, aby była jak najwyżej w wynikach wyszukiwania.

Rozpoczynając działalność można **nagrać podcast** lub **krótki film**, gdzie trener przedstawi siebie oraz przekaze najważniejsze informacje o danym szkoleniu.

Można także napisać **e-booka** i ofiarować go na powitanie przy zapisie na szkolenie.

Zdobywamy w ten sposób potencjalnych klientów, poszerzamy listę mailingową. Warto stosować zachęty cenowe, gdy nasz klient pozyska kolejnych zainteresowanych. Świetnym pomysłem jest umożliwienie odwiedzającym zamówienie **newslettera** na swoją pocztę email. Trzeba pamiętać, aby aktualizować swoją ofertę, dbać o styl oraz poprawność językową¹²².

Informacje warto przedstawić na darmowych portalach internetowych z ogłoszeniami.

Można także skorzystać z tzw. **informacji szeptanej**, zainteresować swoim planowanym przedsięwzięciem krąg osób znajomych, współpracowników. Umieszczając te informacje na profilach mediów społecznościowych możemy wydatnie zwiększyć krąg potencjalnych klientów¹²³.

Co jeszcze można zrobić, aby wypromować kurs w Internecie?

Efektywnym rozwiązaniem jest **opłacenie abonamentu w serwisie szkoleniowym**, który odwiedzają osoby zainteresowane szkoleniami.

Można skorzystać z oferty wykupienia **mailingu** w serwisie edukacyjno-szkoleniowych zajmującym się tematyką bliską naszym szkoleniom. Będziemy mogli dzięki temu dotrzeć do wielu potencjalnych odbiorców.

Kolejną propozycją jest **baner reklamowy**, który przekierowuje na stronę z naszymi szkoleniami oraz **reklama w lokalnych serwisach internetowych**.

Nie można zapominać o **Facebooku**, który ma ogromne możliwości reklamowe¹²⁴.

Polecana literatura – więcej informacji na dany temat możesz znaleźć w:

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

¹²² <http://www.edulider.pl/biznes/jak-mozna-promowac-kursy-w-internecie> (dostęp: 30.09.2018).

¹²³ A. Królikowska: *Jak promować swoje pierwsze warsztaty i szkolenia, żeby przyciągnąć uczestników?* <http://aniaorganizuje.pl/jak-promowac-warsztaty-i-szkolenia/> (dostęp: 30.09.2018).

¹²⁴ <http://www.szkolenia24h.pl/artukul/jak-promowac-firme-szkoleniowa-w-internecie/1929/> (dostęp: 30.09.2018).

4.2. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1. (do pytania 1)

Połącz we właściwy sposób pojęcia z ich definicjami.

- **Walidacja**
- **Certyfikacja**

to proces, w wyniku którego osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, otrzymuje od uprawnionego podmiotu dokument potwierdzający nadanie określonej kwalifikacji.	
sprawdzenie, czy osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, niezależnie od sposobu uczenia się tej osoby, osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla tej kwalifikacji.	

Ćwiczenie 2. (do pytania 1)

Połącz we właściwy sposób pojęcia związane z metodami walidacji z ich definicjami.

- **Analiza dowodów i deklaracji**
- **Bilans kompetencji**
- **Obserwacja w warunkach rzeczywistych**
- **Obserwacja w warunkach symulowanych (symulacja)**
- **Wywiad swobodny**
- **Prezentacja**
- **Wywiad ustrukturyzowany**
- **Debata swobodna**
- **Debata ustrukturyzowana**
- **Debata ustrukturyzowana**
- **Test teoretyczny**

Polega na analizie działania kandydata w rzeczywistych warunkach realizacji zadań określonych w opisie kwalifikacji.	
Polega na analizie działania kandydata w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, stworzonych na potrzeby procesu walidacji.	
Polega na przygotowaniu, przedstawieniu i omówieniu określonego tematu przed panelem ekspertów (np. asesorów).	
Polega na wymianie argumentów na określony temat. Odbywa się w grupie a uczestnicy mają dużą swobodę, ponieważ nie przypisuje się im konkretnych funkcji ani nie narzuca sposobu prezentowania stanowisk.	
Polega na wymianie pytań i odpowiedzi w formie nieustrukturyzowanej rozmowy pomiędzy osobą prowadzącą wywiad a osobą przystępującą do walidacji.	
Polega na zadawaniu kandydatowi pytań lub wykonywaniu przez niego określonych zadań w zakresie wiedzy i umiejętności kognitywnych oraz na analizie rezultatów tych działań.	

Polega na zadawaniu serii wystandardyzowanych pytań zamkniętych i analizie odpowiedzi.	
Polega na zbadaniu dokumentów i wytworów danej osoby pod kątem tego, w jakim stopniu mogą one świadczyć o osiągnięciu przez kandydata wybranych efektów uczenia się. Dowody muszą być dobrane do efektów uczenia się, które mają potwierdzać.	
Polega na zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych osoby, w tym jej uzdolnień i motywacji, w celu opracowania planu rozwoju zawodowego lub dalszego uczenia się.	
Polega na zorganizowanej i moderowanej (kierowanej) dyskusji w grupie osób poprzez wymianę argumentów dotyczących wybranego tematu. Może przebiegać według określonego scenariusza.	

Ćwiczenie 3. (do pytania 2)

Uporządkuj we właściwej kolejności obszary tworzące strukturę normy ISO / IEC 17024:

2012 Ocena zgodności - ogólne wymagania dotyczące jednostek certyfikujących personel.

- 1) *Ogólne wymagania dla jednostki certyfikującej personel*
- 2) *Procedura certyfikacji*
- 3) *Wymagania dotyczące systemu zarządzania dla jednostki certyfikującej personel*
- 4) *Wymagania dotyczące zasobów dla jednostki certyfikującej personel*
- 5) *Wymagania procesu certyfikacji dla jednostki certyfikującej personel*
- 6) *Wymagania strukturalne dla jednostki certyfikującej personel*
- 7) *Zapisy i wymagania informacyjne dla jednostki certyfikującej personel*

Ćwiczenie 4. (do pytania 2)

Pośród wymienionych propozycji wybierz te, które stanowią zalety normy ISO / IEC 17024:2012 Ocena zgodności – ogólne wymagania dotyczące jednostek certyfikujących personel.

	Zalety normy ISO / IEC 17024: 2012
Certyfikat nie jest nadawany bezterminowo, należy go cyklicznie odnawiać a tym samym ponosić koszty	
Instytucja certyfikująca personel zgodnie z wymaganiami normy musi oddać się akredytacji jednostki zewnętrznej	
Jednostka certyfikująca personel zobligowane jest do doskonalenia procesów certyfikacji kompetencji personelu	
Norma wymaga zdefiniowania przez jednostkę certyfikującą personel to, co jest potwierdzane (kompetencje)	
Wymaga opracowania dokumentacji	
Wymusza na organizacji certyfikującej personel wprowadzenie procedur certyfikacji, odwoławczych, recertyfikacji i innych wymagań	

Ćwiczenie 5. (do pytania 3)

Uporządkuj według etapów przebieg ewaluacji.

- Planowanie
- Realizacja badania
- Zestawienie i analiza danych
- Raportowanie
- Upowszechnienie i zastosowanie wyników

Planowanie	
Raportowanie	
Realizacja badania	
Upowszechnienie i zastosowanie wyników	
Zestawienie i analiza danych	

Ćwiczenie 6. (do pytania 4)

Uzupełnij zdanie wyrazem z ramki tak aby było ono prawdziwe.

Celem jest zainteresowanie swoim planowanym przedsięwzięciem osób znanych, współpracowników. Umieszczając te informacje na profilach mediów społecznościowych możemy wydatnie zwiększyć krąg potencjalnych klientów.

tzw. informacji szeptanej

tzw. informacji ukrytej

4.3. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:	Tak	Nie
1) Odróżnić procesy walidacji i certyfikacji kwalifikacji?		
2) Wskazać metody walidacji kwalifikacji?		
3) Przedstawić procedury walidacji i certyfikacji kwalifikacji montera instalacji OZE?		
4) Wskazać czego dotyczy norma ISO/IEC 17024:2012?		
5) Wymienić zalety i wady modelu walidacji i certyfikacji kompetencji zawodowych w oparciu np. o normę ISO/IEC 17024:2012?		
6) Wymienić sposoby ewaluacji i podsumowania zajęć?		
7) Zaplanować działania marketingowe dotyczące zaplanowanego szkolenia?		
8) Wymienić i opisać sposoby promocji szkolenia?		

W przypadku gdy wybrałeś odpowiedź „NIE” proponujemy powrót do materiału nauczania i ponowne jego przeanalizowanie celem osiągnięcia zamierzonych efektów uczenia się (wiedzy, umiejętności).

Ewentualnie sięgnij do dodatkowych źródeł informacji zaproponowanych przy każdym z tematów.



5. SŁOWNIK

<i>Polski</i>	<i>Angielski</i>
Analiza tekstu	Text analysis
Andragogika	Andragogics
Bank testów	Test bank
Bilans kompetencji	Study of competences
Cele kształcenia	Training objectives
Certyfikacja	Certification
Debata	Debate
Dokumentacja szkolenia	Training documentation
Doświadczenie zawodowe	Professional experience
Dynamika grupy	Group dynamics
Dyskusja	Discussion
Edukacja formalna	Formal education
Edukacja pozaformalna	Non-formal education
Efekty uczenia się	Learning outcomes
Efektywna komunikacja	Effective communication
Egzamin	Exam
Egzaminowanie	Examining
Ekran	Screen
Ergonomia	Ergonomics
Ewaluacja	Evaluation
Film instruktażowy	Instructional video
Flipchart	Flipchart
Fotowoltaika	Photovoltaics
Funkcje oceniania	Functions of assessment
Harmonogram szkolenia	Training schedule
Identyfikacja potrzeb szkoleniowych	Identification of training needs
Instytucja certyfikująca	Certifying institution
Instytucja szkoleniowa	Training institution
Integracja uczestników zajęć	Integration of class participants
Jakość	Quality
Jakość usługi	Service quality
Jednostka modułowa	Modular unit
Karta obserwacji pracy	Work observation card
Karta pracy	Work card
Karta samooceny	Self-assessment card
Kompetencje	Competences
Kompetencje społeczne	Social competences
Komunikacja	Communication
Konferencja	Conference
Konflikt	Conflict
Kwestionariusz wywiadu	Interview questionnaire

Materiały szkoleniowe	Training materials
Mentoring	Mentoring
Metody aktywizujące	Activating methods
Metody dydaktyczne	Teaching methods
Metody pasywne	Passive methods
Moduł	Module
Mowa ciała	Body language
Norma	Standard
Obserwacja pracy	Work observation
Ocenianie	Assessment
Ocenianie uczestników szkolenia	Assessment of training participants
Ochrona środowiska	Environmental protection
Oczekiwania	Expectations
Odgrywanie ról	Role playing
Odnawialne źródła energii	Renewable energy sources
Oferta szkoleniowa	Training offer
Osoba dorosła	Adult
Plan nauczania	Teaching plan
Pomiar dydaktyczny	Didactic measurement
Poradnik	Guide
Potrzeby szkoleniowe	Training needs
Pracodawca	Employer
Praktyczna nauka zawodu	Practical occupational learning
Prezentacja	Presentation
Prezentacja multimedialna	Multimedia presentation
Proces grupowy	Group process
Program szkolenia	Training curriculum
Promocja	Promotion
Przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy	Occupational health and safety provisions
Pytania otwarte	Open questions
Pytania zamknięte	Closed questions
Role pełnione przez uczestnika zajęć	Roles performed by the class participant
Rynek pracy	Labour market
Rzutnik multimedialny	Multimedia projector
Sala dydaktyczna	Training room
Seminarium	Seminar
Skrypt	Academic book
Studium przypadku	Case study
Sytuacje trudne	Difficult situations
Sytuacje trudne	Difficult situations
Szkolenie	Training
Tablica suchościeralna	Whiteboard
Temat zajęć	Class topic
Test umiejętności	Skill test
Test wiedzy	Knowledge test
Trener	Trainer

<i>Treści nauczania</i>	Teaching content
<i>Trudny uczestnik szkolenia</i>	Difficult training participant
<i>Uczenie się</i>	Learning
<i>Uczestnik szkolenia</i>	Training participant
<i>Umiejętności</i>	Skills
<i>Walidacja</i>	Validation
<i>Warsztaty</i>	Workshops
<i>Wiedza</i>	Knowledge
<i>Wywiad</i>	Interview
<i>Zainteresowania</i>	Interests



6. LITERATURA

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F.: Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006.
2. Aleksander T.: Andragogika. [W:] Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku. T. 1, A-F, red. nauk. T. Pilch. Warszawa, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, 2007.
3. Aleksander T.: Andragogika. Podręcznik akademicki. Radom, Kraków, ITeE-PIB, 2009.
4. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
5. Andrzejczak A.: Projektowanie i realizacja szkoleń. Warszawa 2010.
6. Augustynek A.: Psychologia. Jak ślimak pięł się pod górę. Diffin Warszawa 2008.
7. Belbin M.: Nie tylko zespół. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
8. Belbin M.: Twoja rola w zespole. 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. G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011.
11. Boczukowa B.: Jak kształcić dorosłych. Refleksje andragoga. Toruń, Adam Marszałek, 2010.
12. Bonneau E.: Sztuka konwersacji, czyli jak przerwać niezręczną ciszę. Wydawnictwo RM, Warszawa 2009.
13. Boydell T., Leary M.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2001.
14. Braun-Gałkowska M.: W tę samą stronę. Wydawnictwo Krupski i S-ka, Warszawa 1994.
15. Cichoń M., Cisek M., Czopek K., Dejnaka A., Dudzic J., Dutko M.: Biblia e-biznesu (ebook). Wydawnictwo: Onepress.
16. Ciżkowicz K. Ochenduszk J.: Pomiar sprawdzający wielostopniowy. WSiP, Warszawa 1998.
17. Clutterbuck D.: Każdy potrzebuje mentora. Warszawa 2002.
18. Czekaj J.: Metody organizacji i zarządzania. 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. PWN, Warszawa 2014.
21. Dutko M.: E-biznes do Kwadratu. Wydawnictwo: Videopoint.
22. Duvekot R., Schuur K. (red.): 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. [W:] Konopka I. (red.), 2015: Ocenianie w klasach I-III. ORE, Warszawa 2015.
24. Fortuna P., Łaguna M.: Przygotowanie szkolenia, Wydawnictwo: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2014.
25. Furmanek W.: Kompetencje próba określenia pojęcia. „Edukacja Ogólnotechniczna”, nr 7, 1997.
26. Galloway Ch.: Psychologia uczenia się i nauczania, t. 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. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2017.
29. Gniazdowski P., Pieciul K.: Coaching kariery. [W:] Smółka P. (red.): Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów. Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2009.
30. Greenberg J., Baron R.A.: Behavior in Organizations. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008.
31. Hargrove R.: Mistrzowski coaching. Tłum. I. Podsiadło. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
32. Harwas-Napierała B.: Komunikacja interpersonalna w rodzinie. Uniwersytet AM, Poznań 2008.
33. Horyń W., Maciejewski J.: Andragogika w ujęciu interdyscyplinarnym. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2007.

34. Ilyinska 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.
36. Jakubowska B., Jakubowski J., Łypacewicz A., Rylke H. (red.): Ja i inni. WSiP, Warszawa 1987.
37. Jarmuż S., Witkowski T.: Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń. Bibliotek Moderadora, 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 poradniczego dyskursu. Podręcznik akademicki. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
40. Karwala S.: Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej. Nowy Sącz 2007.
41. Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L.: Uczenie się dorosłych – cykl Kolba. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014.
42. Kerzner H.: Zarządzanie projektami, studium przypadków. Helion, Gliwice 2005.
43. Knapp M.L., Hall J.A.: Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich. Wrocław, Wydawnictwo Astrum, 2000.
44. Koć-Seniuch G.: O kompetencji komunikacyjnej nauczyciela. „Ruch Pedagogiczny” 1994, nr 1/2.
45. Kopaliński W.: Słownik mitów i tradycji kultury. Rytm, Warszawa 2000.
46. Korporowicz L. (red.): Ewaluacja w edukacji. Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.
47. Kossowska M., Sołtysińska I.: Szkolenia pracowników a rozwój organizacji. Wolters Kluwer Polska 2002.
48. Kozak A.: Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców. 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. Tłum. K. Dryńska. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2004.
51. Ługuna M., Fortuna P.: Przygotowanie szkolenia. GWP 2015.
52. Ługuna M., Kozak A.: Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera. 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. Poltex, Warszawa 2001.
55. Mann T., Marszewska J.: Facylitacja - wiedza, umiejętności, sztuka czy magia. Wydawnictwo: RP 2018.
56. Mizerek H. (red.): Ewaluacja w szkole. Wybór tekstów. Program TERM, Olsztyn 1997.
57. Nęcki Z.: Komunikacja międzyludzka. Kraków, Wydawnictwo Profesjonalne Szkoły Biznesu 1996.
58. Niemierko B.: Między oceną szkolną a dydaktyczną: bliżej dydaktyki. WSiP, Warszawa 1999.
59. Niemierko B.: Pomiar wyników kształcenia. Warszawa WSiP 1999.
60. Noizet G., Caverni P.: Psychologiczne aspekty oceniania osiągnięć szkolnych. PWN, Warszawa 1998.
61. Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.): Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa 2008.
62. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
63. Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
64. Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Tłum. W. Biliński. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
65. Przybylska E. (red.): Andragogiczne wątki, poszukiwania, fascynacje. Toruń, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, 2001.

66. Pyżalski J.: Mentoring jako specyficzna relacja wspierająca rozwój. [W:] Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Rapus-Pavel J. (red.), *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, *Problemy Zarządzania*, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 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*. Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2004.
70. Stewart J.: *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*. PWN, Warszawa 2008.
71. Szaran T.: *Pomiar dydaktyczny*. Warszawa WSiP 2000.
72. Tkaczyk L.: *Komunikacja niewerbalna – postawa, mimika, gest*. Warszawa, Wydawnictwo Astrum 1996.
73. Tołowińska-Królikowska E. (red.): *Autoewaluacja w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.
74. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową*. GWP 2016.
75. Tyszka T.: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowanie decyzji*. GWP, Gdańsk 1999.
76. Urban M.: *Niekonwencjonalne metody szkolenia*. GWP 2015.
77. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera*. Wydawnictwo Moderator 2004.

Źródła elektroniczne (dostęp: 20.09.2018)

1. Bacia E.: *Walidacja efektów uczenia się uzyskanych poza systemem edukacji formalnej jako nowe wyzwanie dla polityki na rzecz uczenia się przez całe życie*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2014.
<http://www.kwalifikacje.edu.pl/images/download/Publikacje/Walidacja.pdf>
2. Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E.: *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Warszawa 2012.
https://www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/poradnik_ewaluacji.pdf (dostęp: 30.09.2018).
3. Cedefop. *European Inventory on validation of non-formal and informal learning [baza danych]*.
<http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory>
4. *Etapy tworzenia zespołu*: https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy_tworzenia_zespo%C5%82u
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. Pobrane z <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetlib/2014/87240.pdf>
6. Góralczyk P.: *Przykłady gier i zabaw, kurs dla Animatorów Czasu Wolnego*.
https://www.animatorczasuwolnego.pl/nowe_pdf/L8/przyklady_gier/przyklady_gier.pdf?iframe=true&width=1050&height=700 (dostęp: 30.09.2018).
7. <https://oscarrak.pl/blog/jak-zrobic-dobra-prezentacje-poradnik/> (dostęp: 30.09.2018).
8. *Jakie cechy powinien mieć profesjonalny trener*. Dostęp:
https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/315466,Jakie-cechy-powinien-miec-profesjonalny-trener.html (dostępność: 20.09.2018)
9. Kania I.: *Przygotowanie szkolenia i organizacja szkolenia*, 2011.
http://www.guideme.at/polish/PROJEKTOWANIE_SZKOLENIA.pdf Źródło 1 (dostępność: 20.09.2018).
10. *Karty Zawodów Dla Osób Niepełnosprawnych*, CIOP, Warszawa. Dostęp:
https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P31400269281444034650304, (dostęp: 20.09.2018).

11. Kowal E., Gabryelewicz I., Kowal A.: Jakość i efektywność szkoleń BHP.
http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_537.pdf (dostęp: 30.09.2018).
12. Kwestionariusz „Role pełnione w zespole”:
www.qwsi.pl/asp/pliki/aktualnosci/rola_w_zespole-_cwiczenie.doc (dostęp: 20.09.2018).
13. Łagan A., Gontarz J.: Jak efektywnie szkolić pracowników. O.PARP 2009.
<https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (dostęp: 20.09.2018)
14. Łagan A., Gontarz J.: Jak efektywnie szkolić pracowników. PARP 2009.
<https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (dostęp: 20.09.2018)
15. Lynch B., Shaw P.: Portfolios, power and ethics. TESOL Quarterly, 39(2), 2005, p. 263–297.
Pobrane z <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2307/3588311/epdf>
16. Międzynarodowe Karty Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych, CIOP, Warszawa. Dostęp:
https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P7200142851340545953779 (dostęp: 20.09.2018).
17. NVR: E-tools and Validation – areas of significance and dilemmas. 2010. Pobrane z http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=413
18. Portal Europortfolio: <http://www.eportfolio.eu/>
19. Reflection for learning: <https://sites.google.com/site/reflection4learning/Home>
20. Role zespołowe wg Belbina, czyli po co specjaliście łącznik i lokomotywa?
<https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html> (dostęp: 20.09.2018).
21. Strivens J., Waranet Strivens R., Wad R., Guàrdia L., Maina M., Barberà E., Alsina I., Wolf B.: E-Portfolio competency recognition and accreditation framework [dokument roboczy], 2014.
<https://docs.google.com/document/d/1OEIHt9u1H6WtjHDc1gZjOj58h4HsQtm4mRqemsj1cjs/edit>
22. Szczygieł A.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji,
<https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> (dostęp: 20.09.2018).
23. 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>

