



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

MODULUL 1. PLANIFICAREA, ORGANIZAREA, DESFĂȘURAREA ȘI EVALUAREA FORMĂRII PROFESIONALE

GHID PENTRU FORMATOR ȘI CURSANT

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

“Calificare pentru formatori în sisteme fotovoltaice (EU-PV-Trainer)”
Nr. 2016-1-PL01-KA202-026279

Rezultatul O4.

**Module educaționale pentru formatori în sisteme fotovoltaice
cu respectarea cerințelor ECVET (învățare off-line)**

Acest proiect a fost finanțat de Comisia Europeană.
Proiectul și documentația reprezintă poziția autorilor, iar Comisia Europeană nu este
răspunzătoare pentru conținutul acestora.

2018-2019

MODULUL 1.
PLANIFICAREA, ORGANIZAREA, DESFĂȘURAREA ȘI
EVALUAREA FORMĂRII PROFESIONALE

GHID
PENTRU FORMATOR ȘI CURSANT

Curs: Formator pentru sisteme fotovoltaice

Modulul 1. Planificarea, organizarea, desfășurarea și evaluarea formării profesionale

Ghid pentru formator și cursant

2018-2019

Autori:

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

Referent:

Daniel Kukla, Professor of Jan Długosz Academy

Consultant:

Edyta Koziel

Editor:

Bożena Mazur

Corector:

Emilia Pechenau
Adina Cocu

Ghidul constituie material didactic pentru modulul **M1. Planificarea, organizarea, desfășurarea și evaluarea formării profesionale**, compuse din trei module corespunzătoare curriculumului modular pentru **formatorul de cursuri fotovoltaice**:

- M1.U1. Planificarea și proiectarea formării profesionale și a altor forme de îmbunătățire a competenței profesionale a angajaților,
- M1.U2. Organizarea și desfășurarea de activități didactice și de consultanță,
- M1.U3. Promovarea și asigurarea calității serviciilor de formare și acordarea calificărilor.

2018-2019

Cuprins

1. INTRODUCERE	6
2. CERINȚE.....	8
3. REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII	9
4. MATERIAL EDUCAȚIONAL.....	13

Capitolul 1. Planificarea și proiectarea formării profesionale și a altor forme de îmbunătățire a competenței profesionale a angajaților..... 13

4.1. Material educațional	13
4.1.1. Ce competențe trebuie să aibă formatorul din domeniul surselor regenerabile de energie?	13
4.1.2. Cum pot fi identificate nevoile de formare ale angajaților dintr-o companie?	16
4.1.3. Cum se dezvoltă oferta de formare în colaborare cu centrul de formare și angajatorii și ce ar trebui să cuprindă curriculum-ul?	20
4.1.4. Tipuri de cursuri și metode didactice educaționale pentru adulți	23
4.1.5. Cum pot fi identificate interesele, așteptările și competențele participanților la training?	27
4.1.6. Cine poate evalua curriculumul și materialele de formare înainte de începerea instruirii?	30
4.1.7. La ce pericole pot fi expuși participanții la formare?	32
4.2. Exerciții	35
4.3. Test de progres.....	37

Capitolul 2. Organizarea și desfășurarea de activități didactice și de consultanță..... 38

4.1. Material educațional	38
4.1.1. Care sunt caracteristicile activităților didactice cu adulții?	38
4.1.2. Cum să pregățiți o sală de curs și cum să selectați elementele de birotică?	42
4.1.3. Cum se pregătesc materiale didactice?	46
4.1.4. Cum se pregătesc prezentările?	49
4.1.5. Cum poate fi realizată integrarea participantului?.....	51
4.1.6. Ce roluri pot fi "jucate" de formator?	56
4.1.7. Ce roluri pot fi realizate de către participant în grup?	60
4.1.8. Ce faze se pot distinge în procesul de grup?	62
4.1.9. Ce situații dificile apar în cursul formării și cum se rezolvă?	64
4.1.10. Cum comunicați efectiv cu participanții?.....	67
4.1.11. Cum evaluați participanții?	71
4.1.12. Cum se face documentarea pentru un curs?	75
4.2. Exerciții	77
4.3. Test de progres.....	81

Capitolul 3. Promovarea și asigurarea calității serviciilor de formare și acordarea calificărilor	82
4.1. Material educațional	82
4.1.1 Ce sunt validarea și certificarea?	82
4.1.2. Este posibil ca standardul ISO / IEC 17024: 2012 să fie aplicat în procesele de validare și certificare a competențelor profesionale?.....	85
4.1.3. Cum ar trebui să se realizeze și să se îmbunătățească evaluarea formării?	87
4.1.4. Cum poate formatorul să promoveze și să disemineze un curs de formare profesională în educația non-formală?.....	88
4.2. Exerciții	90
4.3. Test de progres.....	93
5. GLOSSARY	94
6. BIBLIOGRAFIE	96

1. INTRODUCERE

Pentru a deveni formator în domeniul sistemelor fotovoltaice (PV) puteți dobândi cunoștințele necesare și competențele profesionale din următoarele două module:

- M1. Planificarea, organizarea, conducerea și evaluarea formării profesionale.
- M2. Planificarea, instalarea, modernizarea și întreținerea sistemelor fotovoltaice.

Fiecare modul este împărțit în capitole (unități modulare) compuse din material educațional, exerciții și test de progres.

Acest document conține materialele pregătite pentru modulul **M1. Planificarea, organizarea, executarea și evaluarea formării profesionale** compus din trei capitole:

- M1.U1. Planificarea și proiectarea formării profesionale și a altor forme de îmbunătățire a competențelor profesionale ale angajaților,
- M1.U2. Organizarea și furnizarea de activități didactice și consultări legate de oferta de formare,
- M1.U3. Promovarea și asigurarea calității serviciilor de formare și acordarea calificărilor.

Înainte de începerea învățării, în calitate de participant la formare trebuie să vă familiarizați cu cerințele inițiale și cu rezultatele detaliate ale învățării, adică cunoștințele, abilitățile și atitudinile sociale pe care le veți dobândi după terminarea învățării corespunzătoare fiecărui modul.

Materialul didactic este prezentat sub formă de întrebări – probleme pe care le poate întâlni formatorul în timpul desfășurării instruirii.

Experiența partenerilor din proiect a fost inclusă în materialul didactic, prin activitățile de predare a cursurilor de pregătire a viitorilor instalatori de sisteme fotovoltaice. Materialul didactic va fi completat printr-un sistem e-learning.

Înainte de efectuarea exercițiilor, verificați dacă sunteți pregătit corespunzător. Fiecare capitol este încheiat cu un test de evaluare care vă va permite să definiți domeniul de aplicare al cunoștințelor și aptitudinilor dobândite. Dacă rezultatele sunt pozitive, puteți merge la următorul capitol. Dacă nu, trebuie să repetați conținutul necesar.

Notă: în cazul conținutului didactic, inclusiv referirile la acte juridice, trebuie avut în vedere faptul că acestea sunt valabile la data elaborării acestora, iar în viitor trebuie actualizate. Conținutul didactic este conform cu situația legală la data de 15 august 2018.

Ghidul a fost elaborat în cadrul proiectului „**Calificare pentru formatorii în sisteme fotovoltaice (EU-PV-Trainer)**”, cofinanțat de Uniunea Europeană în cadrul programului Erasmus +, KA2 – Cooperarea pentru inovare și schimbul de bune practici, Parteneriate strategice pentru educația și formarea profesională.

Materialele incluse în ghid reflectă numai poziția autorilor lor, iar Comisia Europeană nu este responsabilă de conținutul acestora.

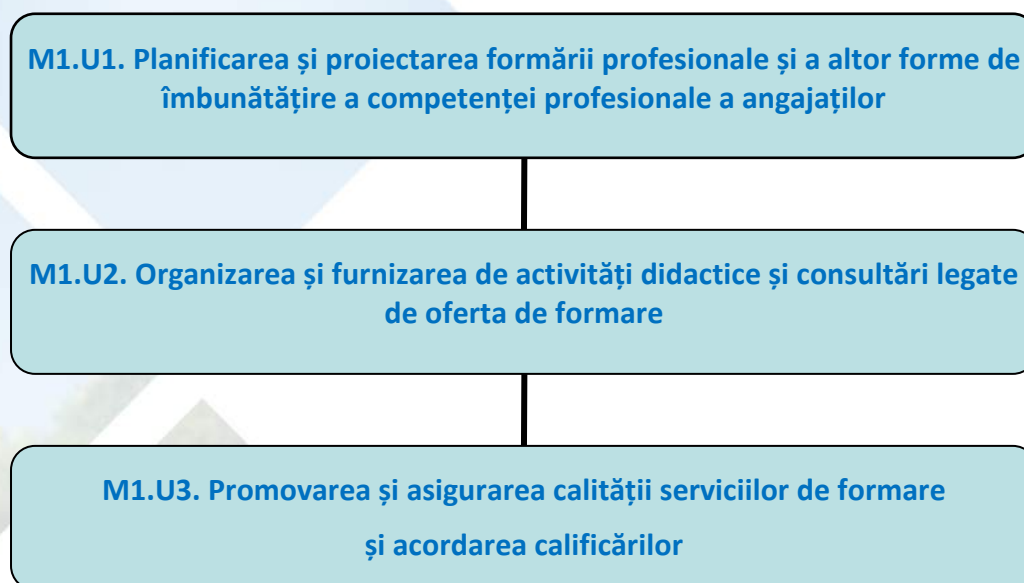


Figura 1. Schema sistemului modular din modulul **M1. Planificarea, organizarea, executarea și evaluarea formării profesionale**

Lista unităților modulare și numărul aproximativ de ore de predare

Numele modului	Numele capitolului	Numărul aproximativ de ore de predare
M1. Planificarea, organizarea, executarea și evaluarea formării profesionale	M1.U1. Planificarea și proiectarea formării profesionale și a altor forme de îmbunătățire a competenței profesionale a angajaților	18
	M1.U2. Organizarea și furnizarea de activități didactice și consultări legate de oferta de formare	18
	M1.U3. Promovarea și asigurarea calității serviciilor de formare și acordarea calificărilor	12
	<i>Total:</i>	48

2. CERINȚE

După parcurgerea modului **M1. Planificarea, organizarea, desfășurarea și evaluarea formării profesionale**, ar trebui să puteți:

- să utilizați diverse surse de informații,
- să stabiliți propriile drepturi și obligații,
- să recunoașteți actele juridice de bază,
- să participați la discuții, prezentări și să vă apărați poziția în discuțiile în contradictoriu,
- să fiți responsabili pentru sănătatea dumneavoastră și a altora,
- să aplicați principiile etice de bază (fiabilitatea în muncă, punctualitatea, încrederea, onestitatea, responsabilitatea, veridicitatea),
- să cooperați într-un grup cu luarea în considerare a împărțirii sarcinilor,
- să utilizați calculatorul la un nivel de bază.

3. REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII

M1. PLANIFICAREA, ORGANIZAREA, CONDUCEREA ȘI EVALUAREA FORMĂRII PROFESIONALE	
M1.U1. Planificarea și proiectarea formării profesionale și a altor forme de îmbunătățire a competențelor profesionale ale angajaților	
Cunoștințe (știe și înțelege):	Abilități (este capabil să):
– Direcții și tendințe în dezvoltarea competențelor profesionale în domeniul în care se desfășoară cursurile. – Documente care descriu cerințele de competență pentru angajații din domeniul în care se desfășoară cursurile. – Cadrul juridic pentru organizarea și implementarea formării în domeniul în care se desfășoară cursurile. – Fundamentele andragogiei – educația adulților. – Metode și instrumente de identificare a nevoilor de instruire ale angajaților. – Fundamentele metodice ale dezvoltării programului de formare profesională pentru experții dintr-un anumit domeniu. – Principii și instrumente de diagnosticare a competențelor de formare a candidaților. – Metode și forme organizatorice de formare profesională într-un anumit domeniu. – Principii și forme de cooperare cu organizatorii de formare profesională într-un anumit domeniu. – Principiile validării programului de formare profesională în etapa de pre-implementare. – Normele și reglementările privind sănătatea și siguranța, protecția împotriva incendiilor, ergonomia și protecția mediului în cadrul unui sector profesional specific și în timpul desfășurării activităților didactice.	– Analiza rapoartelor disponibile privind cercetările și proiectele pentru îmbunătățirea calificărilor și competențelor necesare într-un anumit domeniu. – Cunoașterea ocupațiilor, care descriu cerințele de calificare și competență pentru experții angajați într-un anumit domeniu. – Adaptarea curriculum-ului la cerințele legale. – Identificarea nevoilor de formare ale persoanelor, ale companiilor, precum și ale pieței locale a muncii. – Aplicarea metodelor și dezvoltarea instrumentelor pentru a identifica nevoile de instruire a angajaților într-un anumit domeniu. – Analiza cercetării privind nevoile educaționale în contextul dezvoltării ofertei curriculare. – Dezvoltarea, în cooperare cu organizatorul și angajatorii de formare, a ofertelor curriculare pentru cursuri de calificare profesională. – Proiectarea programului de formare profesională cu utilizarea rezultatelor învățării (cunoștințe, abilități, competențe sociale). – Selectarea unei metode didactice și a formelor organizatorice ale cursurilor relevante pentru un anumit domeniu. – Recunoașterea intereselor și așteptărilor participanților la formare. – Evaluarea calității ofertei de formare cu participarea experților externi. – Definirea principiilor și a condițiilor de participare la formare. – Planificarea și dezvoltarea programului de formare. – Identificarea resurselor necesare pentru proiectarea și implementarea unui program de formare. – Diagnosticarea competențelor candidaților pentru formare profesională. – Respectarea condițiilor de siguranță și igienă ale cursului de formare.

Competențe sociale:

- Funcționează independent și colaborează pe parcursul instruirii și al dezvoltării cursurilor.
- Acceptă responsabilitatea pentru calitatea programelor de instruire și formare.
- Evaluează impactul proiectelor educaționale pregătite asupra potențialilor participanți și asupra mediului de lucru al acestora.
- Este capabil să-și evalueze critic propriile acțiuni ca designer și organizator al cursurilor.

M1.U2. Organizarea și furnizarea de activități didactice și consultări legate de oferta de formare

Cunoștințe (știe și înțelege):	Abilități (este capabil să):
– Procese cognitive și emoționale în procesul de predare și învățare. – Procesul de grup în cadrul cursurilor. – Metodologia de predare a adulților. – Elemente de evaluare a procesului de învățare. – Metodele practice, tehnicile și formele de lucru didactic. – Principiile comunicării pe parcursul orelor. – Rezolvarea creativă a problemelor în procesul de predare și învățare. – Metode de abordare a unui participant dificil la formare. – Fundamentele cunoașterii profesiilor. – Fundamentele îndrumării și consilierii în carieră. – Principiile de a oferi feedback participanților la curs. – Principii de dezvoltare a materialelor educaționale și metodice, precum și a mijloacelor didactice. – Principii de cooperare a cadrelor didactice în timpul desfășurării formării. – Regulamente juridice de bază privind desfășurarea examenelor, eliberarea certificatelor și a diplomelor. – Aspecte psihologice ale evaluării didactice. – Principii și metode de măsurare didactică. – Principii, proceduri, metode și criterii de evaluare și examinare a participanților la formarea profesională. – Analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor examinării. – Metode de prezentare a rezultatelor examinării.	– Organizarea condițiilor adecvate în sală, adaptate nevoilor și cerințelor participanților la cursuri. – Selectarea metodelor și tehnicilor de activare a participanților. – Selectarea mijloacelor didactice adecvate scopului și capacității perceptive a participanților. – Analiza nevoilor unui grup de participanți pentru a adapta un program de formare. – Dezvoltarea materialelor de instruire pentru participanți. – Pregătirea și prezentarea cunoștințelor profesionale generale și de specialitate. – Pregătirea mijloacelor didactice necesare desfășurării de cursuri și exerciții. – Pregătirea unui stand de practică prin care să ofere condiții optime de predare și învățare. – Prezentarea exercițiilor cu metode adaptate scopului, capacităților participanților și a echipamentelor, respectând normele de sănătate și siguranță și protecția împotriva incendiilor. – Asigurarea unui nivel adecvat de implicare a persoanelor care participă la cursuri. – Comunicarea cu participanții în conformitate cu regulile de comunicare interpersonală. – Prezentarea informațiilor într-un mod clar și ușor de înțeles, utilizarea limbajului adecvat nivelului grupului. – Implementarea scopurilor educaționale convenite în intervalul specific. – Aplicați în practică principiile de învățare adecvate vârstei participanților (tineri sau adulți).

– Principiile de păstrare a documentației procesului de instruire. – Normele și reglementările privind sănătatea și siguranța, protecția împotriva incendiilor, ergonomia și protecția mediului în industria în care desfășoară formarea profesională.	– Evaluarea și examinarea participanților la formare. – Aplicarea criteriilor de evaluare și a metodelor de verificare a rezultatelor învățării. – Pregătirea instrumentelor pentru sarcini teoretice și practice. – Oferiți participanților feedback cu privire la rezultatele învățării. – Colectarea și analizarea feedback-ului din partea participanților la cursuri privind calitatea și eficiența cursurilor. – Asigurarea integrării unui grup pentru realizarea scopurilor didactice. – Să răspundă în mod flexibil nevoilor participanților, schimbând metodele de predare. – Să rezolve situațiile de conflict fără a aduce atingere grupului și procesului didactic. – Aplicarea metodelor de îndrumare și orientare în carieră. – Stabilirea unei cooperări legate de conținut și metode cu alți lectori și formatori. – Utilizarea resurselor educaționale și a metodelor de predare la distanță pentru industria în care se desfășoară formarea profesională. – Menținerea documentației de formare în conformitate cu principiile adoptate.
Competențe sociale:	
– Își asumă responsabilitatea pentru efectele deciziilor luate și activitățile desfășurate. – Reglează comportamentul său la circumstanțele variabile ale muncii în timpul orelor. – Evaluează impactul activităților sale asupra dezvoltării cunoștințelor și abilităților cursanților. – Promovează modele de comportament adecvat în mediul de învățare și de lucru. – Ajută la planificarea carierei și la alegerea unei activități profesionale adecvate.	

M1.U3. Promovarea și asigurarea calității serviciilor de formare și acordarea calificărilor

Cunoștințe (știe și înțelege):	Abilități (este capabil să):
– Regulamente juridice de bază privind atribuirea calificărilor în industria în care desfășoară cursuri. – Avantajele și dezavantajele modelului de validare și certificare a competenței profesionale în baza standardului ISO / IEC 17024: 2012.	– Documentarea dovezilor care confirmă competența participantului la formare. – Participarea la comisiile de examinatori, ale comisiilor de validare și ale consiliilor de atribuire a calificărilor din sectorul sistemelor PV. – Planificarea și proiectarea evaluării formării. – Organizarea procesului de evaluare.

– Proceduri și criterii de asigurare a calității privind formarea. – Metode de validare a efectelor învățării non-formale prin experiența de lucru. – Proceduri, metode și criterii de validare și certificare a competențelor. – Metode și instrumente de evaluare internă a unui proces de formare. – Principiile de validare ale programului de formare profesională. – Metode de validare a rezultatelor învățării informale prin experiența de lucru. – Principii de asigurare a calității procesului de predare și învățare. – Promovarea și diseminarea formării profesionale în domeniul educației non-formale și al mediului de lucru.	– Asigurarea evaluării cursului. – Evaluarea propriei activități didactice. – Monitorizarea progresului educațional al participanților la formare. – Aplicarea regulilor de asigurare a calității privind formarea. – Utilizarea concluziilor evaluării pentru îmbunătățirea muncii și planificarea dezvoltării. – Utilizarea concluziilor evaluării pentru a îmbunătăți calitatea programelor de predare și formare. – Ajustări ale neregulilor identificate legate de procesul de predare și învățare și de performanța formării. – Promovarea și diseminarea formării profesionale în domeniul educației non-formale și al mediului de lucru. – Diseminarea modelului de validare și certificare a competenței profesionale în sectorul sistemelor PV. – Îmbunătățirea propriei competențe profesionale prin intermediul formelor organizate de educație non-formală și auto-învățare.
--	--

Competențe sociale

– Independent și în condiții date evaluează progresul educațional al participanților la formare, în conformitate cu criterii clare și obiective. – Evaluează și examinează, păstrând obiectivitatea și echidistanța deciziilor luate. – Își asumă responsabilitatea pentru efectele acțiunilor în care acesta participă, inclusiv alegerea formelor și a programului de îmbunătățire profesională, metodele de predare, rezultatele monitorizării și evaluării formării și a altor activități educaționale. – Să răspundă constructiv schimbărilor în reglementările legale, cerințelor participanților la training, autorităților, angajatorilor și mediului de lucru în industrial. – Să îmbunătățească în mod voluntar abilitățile și instrumentele formatorului de educație și formare profesională.
--

4. MATERIAL EDUCAȚIONAL

Capitolul 1. Planificarea și proiectarea formării profesionale și a altor forme de îmbunătățire a competenței profesionale a angajaților

4.1. Material educațional

4.1.1. Ce competențe trebuie să aibă formatorul din domeniul surselor regenerabile de energie?

După cum s-a convenit în cadrul proiectului, s-a presupus că formatorul PV participă la proiectarea, organizarea, executarea și asigurarea calității procesului de instruire a instalatorului PV și la desfășurarea educației și învățării non-formale.

Trainerul PV participă la identificarea nevoilor de instruire ale angajaților, la crearea curriculum-ului, materialelor didactice și studiilor metodice specifice profesiei, precum și la activitățile care promovează și diseminează oferta de formare pentru obținerea calificărilor profesionale. Contribuția sa la documentația cursurilor educaționale ar trebui să se manifeste în special în adaptarea conținutului educațional la cerințele locurilor de muncă din domeniu. De asemenea, ar trebui să se asigure că standurile didactice îndeplinesc cerințele privind sănătatea și siguranța la locul de muncă și oportunitățile de dezvoltare ale cursanților.

În plus, sarcinile trainerului PV includ și verificarea și căutarea de cadre didactice, lectori și instructori pentru consiliere și consultare, participarea la pregătire, furnizarea de opinii, furnizarea de materiale didactice și metodice pentru învățarea în clasă sau individuală.

De asemenea, formatorul PV poate realiza cursuri individuale (îndrumare, orientare în carieră) sau activități care fac parte dintr-un curriculum mai amplu.

În activitățile sale didactice, formatorul PV aplică, în funcție de grupa de vârstă, principii legate de învățarea tinerilor și a adulților. Acesta cunoaște și aplică strategii de predare și învățare, metode de motivare, tehnici de predare practică și teoretică, precum și procedurile și instrumentele pentru evaluarea pedagogică. În timp ce creează o ofertă curriculară, utilizează metode și instrumente pentru analiza nevoilor de formare și descrierea cerințelor de calificare și competență pentru profesii în cadrul cărora desfășoară cursuri. Este, de asemenea, un promotor activ al formării profesionale, combinată cu dobândirea de noi competențe și calificări.

Formatorul desfășoară cursuri teoretice și practice. Clasele în domeniul educației non-formale și al învățării informale pot fi orientate spre pregătirea unui angajat nou, prin familiarizarea angajatului cu o nouă tehnologie, materiale, instrumente și metode de lucru, suplimentarea inconsecvențelor în competența profesională a angajatului, soluționarea problemelor individuale legate de funcționarea în mediul de lucru.

Formatorul PV are pregătire teoretică și practică pentru a conduce cursuri. Absolvirea unui curs de calificare în domeniul pedagogic (nivelul 5 din Cadrul European al Calificărilor – EQF) și practica pedagogică asociată constituie cerința minimă pentru a preda în sistemul formal. Această cerință în sistemul informal nu este obligatorie, dar este dorită în beneficiul participanților.

În plus, formatorul PV are cunoștințe teoretice și experiență practică în profesia și specializarea în care desfășoară cursurile. Cunoștințele, aptitudinile, competențele sociale și experiența sa profesională sunt adecvate pentru problemele cursurilor predate, și ar trebui să fie dovedite prin diplome. Calificările minime cerute sunt diploma de calificare în domeniul de predare, adică diploma de tehnician sau inginer în cadrul profesiei (nivelurile 3, 4 și 6 din Cadrul European al calificărilor – EQF).

În România, formatorul PV:

- 1) Care desfășoară cursuri teoretice, ar trebui să aibă:
 - a) diplomă sau certificat obținute prin urmarea învățământului tehnic terțiar sau studiilor tehnice postuniversitare, și trei ani de experiență profesională sau,
 - b) învățământ tehnic secundar validat cu diplomă de calificare profesională sau un document echivalent, și o experiență profesională de cinci ani, documentată;
- 2) Care desfășoară activități practice, ar trebui:
 - a) să îndeplinească cerințele de calificare specificate la punctele 1 sau 2 sau,
 - b) învățământ profesional finalizat cu diplomă de calificare profesională, și experiență profesională de cinci ani.

Formatorul PV își poate desfășura activitatea în forme educaționale organizate (atât formale, cât și non-formale), prin desfășurarea de cursuri în cadrul unei companii, prin activități care sprijină studenții și cursanții sub forma consultării și orientării în carieră, instruirea de alți instructori, prin consultanță și consiliere în domeniul organizării cursului și a problemelor legate de conținut, planificarea, programarea și evaluarea cursurilor educaționale, organizarea și gestionarea procesului de învățare, gestionarea facilităților educaționale, identificarea nevoilor educaționale prin identificarea competențelor necesare, participarea la conferințele echipelor de experți, crearea de curriculum și materiale didactice, participarea la comisiile de examinare.

În funcție de soluțiile juridice adoptate, formatorul PV poate fi obligat să-și reînnoiască periodic calificările profesionale: conținut, pedagogie și instruire.

Posesia certificărilor de formator și de specialist în domeniul de predare permite acordarea certificatului de formator cel puțin nivel cinci în cadrul European al Calificărilor.

Certificarea de formator PV se poate obține prin participarea și absolvirea cursurilor de formator organizate de o organizație acreditată în Sistemul Național de Calificări.

În cadrul proiectului s-a stabilit că profilul competențelor formatorului PV va fi compus din două competențe (Figura 1):

- 1) specialist în domeniul sistemelor PV,
- 2) formator.

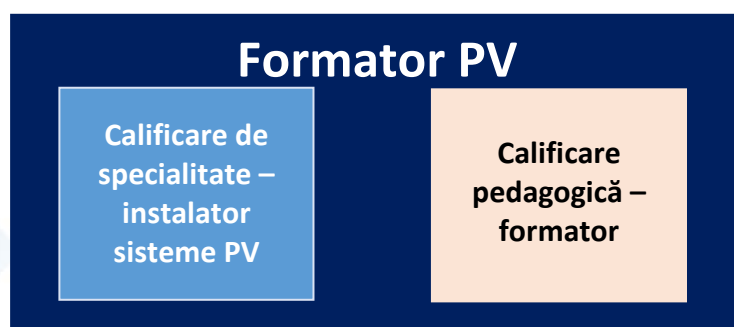


Fig. 1. Calificările necesare pentru formatorul PV

În cadrul proiectului, se disting următoarele competențe profesionale (unități modulare):

Competența 1. Planificarea, organizarea, executarea și evaluarea formării profesionale

- Planificarea și organizarea formării profesionale și a altor forme de îmbunătățire a competenței profesionale a angajaților,
- Organizarea și desfășurarea de cursuri de instruire și consultanță legate de oferta de formare profesională,
- Promovarea și asigurarea calității serviciilor de formare și conferirea de calificări profesionale.

Competența 2. Planificarea, asamblarea, modernizarea și întreținerea instalațiilor fotovoltaice

- Planificarea montajului instalației fotovoltaice,
- Asamblarea instalațiilor fotovoltaice,
- Modernizarea și întreținerea instalațiilor fotovoltaice.

Dobândirea acestor competențe va permite pregătirea completă pentru meseria de formator PV.

Un formator competent:

- utilizează un limbaj ușor de înțeles de către cursanți, în timpul activităților practice,
- vorbește cu voce tare, clar și cu încredere,
- folosește pauze pentru a-și prezenta materialul,
- diferențiază ritmul și volumul vocii sale, schimbându-și astfel modul de exprimare,
- este capabil să încurajeze o dezbatere dinamică într-un grup,
- pune întrebări, destinate dezvoltării grupului și oferă participanților feedback pozitiv,
- este capabil să rezume discuțiile cu referire la ceea ce a predat,
- folosește instrumente și arată cum pot fi folosite pentru un anumit scop,
- stimulează gândirea pentru găsirea unei soluții și oferă ajutor pentru rezolvarea exercițiilor, în loc să ofere soluții finale,
- creează oportunități de dezvoltare pentru cursant,
- împărtășește cu participanții observațiile din timpul instruirii,
- încurajează discuții și le permite cursanților să ia parte la acestea,
- respectă toți participanții, chiar dacă nu este de acord cu opinia acestora,

- este exigent, nu se mulțumește cu răspunsuri superficiale, pune întrebări și încearcă să descopere motive pentru comportamentul uman,
- este capabil să concentreze atenția grupului asupra unui subiect și să limiteze afirmațiile care nu sunt legate de acesta,
- este hotărât,
- este constant în toate comportamentele sale, iar mesajele sale verbale și non-verbale sunt coerente,
- se perfecționează continuu¹.

Când devii un formator creativ și care se perfecționează continuu?

Atunci când analizezi fiecare glumă, ghicitoare, poveste, eveniment interesant, program TV etc. în ceea ce privește posibilitatea folosirii în curriculum de formare. Conversia unor astfel de evenimente în exerciții, jocuri și sarcini de antrenament, completate cu anecdote sau cu afirmații filozofice, determină stilul caracteristic și originalitatea formatorului, care îl face diferit față de alți formatori în ceea ce privește calitatea. O abordare de formare creativă ar trebui să se manifeste și în capacitatea formatorului de a descoperi noi sarcini/experimente, în special în scopul unei anumite situații de formare, pe care să le folosească la curs. Cele mai interesante sarcini/experimente apar în timpul cursului².

Literatură recomandată:

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

4.1.2. Cum pot fi identificate nevoile de formare ale angajaților dintr-o companie?

Identificarea necesităților de instruire a angajaților este o etapă importantă a procesului de educare a personalului.

Nevoile de instruire ale angajaților sunt identificate pentru a defini cererea actuală și viitoare a unei organizații în ceea ce privește competența personalului, în contextul strategiei de dezvoltare a acestuia și a modificărilor care pot apărea.

Identificarea nevoilor de formare este o acțiune care încearcă să stabilească sprijinul optim în sfera cunoștințelor, abilităților și competențelor sociale pentru angajați eficienți.

¹ Articolul: What should be features of the professional trainer. https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/315466,Jakie-cechy-powinien-miec-profesjonalny-trener.html (access: 20 September 2018).

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

Această etapă necesită o analiză detaliată a informațiilor la nivelul nevoilor:

- **organizarea** companiei, acoperind toate departamentele,
- **echipe de angajați** (organizați pe sarcini),³
- **individuale** .

Identificarea necesităților de formare la nivelul unei companii (perspectiva organizațională și profesională)

În timp ce facem identificarea la nivelul unei firme, trebuie să ne referim la viziunea și politica sa de dezvoltare, și direcțiile de viitor.⁴

Este important un studiu detaliat la nivelul companiei, bazată pe situația economică și structura de personal. Se recomandă efectuarea unei analize de productivitate pentru anumite unități organizaționale, care să permită identificarea dificultăților și a nevoilor de instruire ale angajaților anumitor departamente.

Această analiză poate fi realizată prin studierea punctelor forte și a punctelor slabe ale funcționării companiei, cu referire la obiectivele de dezvoltare corelate cu starea actuală. Această diferență determină nevoile de formare în contextul potențialului forței de muncă. În plus, este adesea legată de procesele de reorganizare, constând în schimbări de locuri de muncă, transferuri și promovări ale angajaților.

Cunoștințele – acoperă învățarea, principiile de funcționare în mediul de lucru.

Abilitățile – ce poate face angajatul și ce "valoare de piață" are, inclusiv:

- abilități manuale,
- abilități sociale,
- abilități perceptive⁵.

Competențele sociale (responsabilități și autonomie) – reprezintă abordarea corectă a angajatului față de activitatea sa profesională, locul de muncă, disponibilitatea de a-și asuma responsabilitatea pentru echipamentele încredințate, deciziile luate, comportament corect și constant în cadrul sarcinilor profesionale de îndeplinit.

Identificarea necesităților de formare la nivelul individului (angajat) – perspectivă individuală

Pentru a identifica nevoile de formare ale angajaților, în opinia lui Robert Dilts ar trebui analizate cinci domenii:

- mediul în care o persoană își desfășoară activitatea,
- comportamentul său,
- capacitatea, părerea,

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

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

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

- simțul identității,
- vocația și misiunea individuală (așa-numita dimensiune spirituală) ⁶.

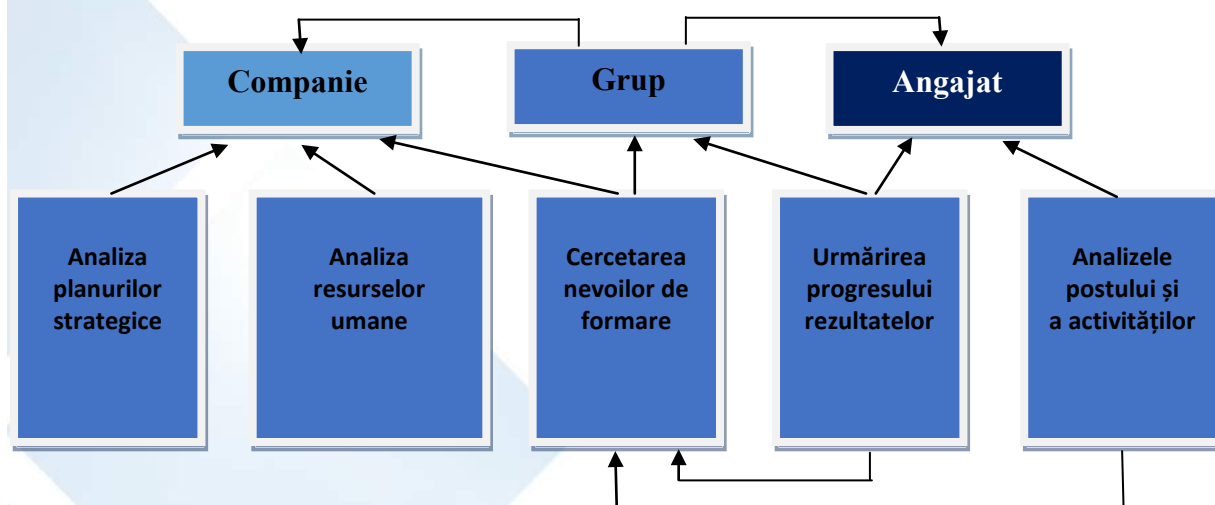


Fig. 1. Etapele de identificare a necesităților de formare în cadrul unei organizații

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

Identificarea nevoilor de formare la nivelul pieței muncii

La nivelul pieței forței de muncă, identificarea nevoilor de formare înseamnă cercetarea (gratuit sau comercial) cererii de servicii specifice pentru diferite grupuri profesionale, realizate de către firme de specialitate și de instituții publice.

Metode și instrumente pentru cercetarea nevoilor de instruire ale angajaților

La nivel **organizațional**, cercetarea privind nevoile de formare poate să se realizeze, de exemplu, pe baza următoarelor metode:

- analiza activităților de management,
- evaluarea privind calitatea produselor și serviciilor,
- evaluarea obținută de la clienți,
- informații din interviuri privind obiectivele și metodele de operare ale companiei,
- analiza documentelor societății cu privire la evaluarea mediului, misiunii și sarcinilor sale,
- rapoarte privind politica companiei,
- rapoarte bugetare ⁷.

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

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

Analizele au ca rezultat stabilirea profilurilor de competență pentru toți angajații unei organizații, pentru a determina așa-numitele lacune de competență, pentru a defini nevoile în perspectiva dezvoltării companiei⁸.

La nivelul **profesional / postului** pot fi aplicate următoarele:

- analiza sarcinilor postului, care se găsesc în descrierea postului, metodele de îndeplinire a sarcinilor, standardele de performanță a sarcinilor, cerințele de calificare,
- analiza sarcinilor principale, care se finalizează prin stabilirea unei liste de preferințe de formare pentru un anumit grup de angajați. Se verifică dacă formarea se referă la angajații care au un domeniu de activitate similar.
- analiza s-a axat pe problema care a fost definită și soluția implementată în funcționarea organizației. Cunoștințele și aptitudinile dobândite de angajați trebuie aplicate soluției⁹.

Analiza necesităților la **nivel individual** va fi facilitată de:

- evaluarea rezultatelor activității, indicând punctele forte și punctele slabe ale angajatului,
- observarea activității,
- interviuri și chestionare,
- studii de caz,
- centre de evaluare care permit colectarea de informații privind cunoștințele, abilitățile și competențele sociale (în acest caz) ale angajaților,
- jocuri de rol¹⁰.

La nivelul **pieței muncii** pot fi aplicate următoarele:

- cercetare socială referitoare la șomeri, persoane care caută un loc de muncă, angajați în diverse sectoare,
- cercetare privind cererea angajatorului.

Înainte de a organiza cursuri de formare pentru o companie, asigurați-vă că nu este:

- 1) o promovare a unor nume atractive de cursuri de formare la care ar își doresc să participe;
- 2) destinat pentru un grup larg de angajați care reprezintă un nivel diferit de cunoștințe și aptitudini. Dacă grupul include angajați de diferite niveluri de cunoștințe și abilități, pentru o parte a grupului această formare poate fi prea plictisitoare, în timp ce pentru cealaltă, ar fi prea exigentă. Aceasta se traduce în motivația participanților la formare;
- 3) organizat la sfârșitul anului numai pentru a cheltui bani din bugetul de instruire;
- 4) o scuză pentru team building sau excursie de agrement.

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

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

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

Metodele de cercetare menționate mai sus privind necesitățile de formare nu se traduc în organizarea unei formări eficiente care să îmbunătățească nivelul de activitate al companiei.

Literatură recomandată:

1. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi [Management of Human Resources]*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Boydell T., Leary M.: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych [Identification of Training Needs]*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2001.
3. Serafin K.: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem [Identification of Training Needs as an Important Area of Actions in Personnel Management]*. 9, no. 4 (34): 191-203.
4. Szczygieł A.: *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji [Identification of Training Needs in the Organisation]*, <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> (access: 20 September 2018).

4.1.3. Cum se dezvoltă oferta de formare în colaborare cu centrul de formare și angajatorii și ce ar trebui să cuprindă curriculum-ul?

Superiorii și reprezentanții departamentului de resurse umane, care stabilesc competențele pe care nu le au angajații (prin observarea muncii acestora), ar trebui să participe la specificarea temei și a obiectivelor de formare. Formatorul trebuie să colaboreze cu aceștia pentru a stabili tema și obiectivele de formare.

Formatorul poate consilia și sprijini diagnosticarea nevoilor de formare ale angajaților.

În timp ce sunt monitorizate nevoile de formare, trebuie să se determine mai întâi cunoștințele și aptitudinile, care nu au rezultate în problemele legate de activitățile anumitor echipe.

Rezultatele evaluărilor periodice ale angajaților pot constitui sursa datelor privind lacunele de competență. Cu condiția ca angajatorul să efectueze astfel de evaluări.

Competențele lipsă pot constitui obiectivul de instruire pentru formator. Pe baza acestora, formatorul poate elabora o propunere de conținut al programului, domeniul cunoștințelor și aptitudinilor incluse în acesta și metodele de formare aplicate.

Compania care comandă cursurile de formare poate solicita prezentarea unui **pachet educațional**. Prezentarea reprezintă o etapă importantă a contactului între formator și ordonatorul, în timp ce rezultatele sale pot determina o cooperare ulterioară.

Prezentarea ar trebui să acopere idei prin care să se diferențieze de alți furnizori de formare. Exemplu de prezentare: *în timpul prezentării, formatorul pune pe masă o cutie, în fața reprezentanților companiei. Prezentându-și pachetul educațional, nu menționează nimic de cutie și conținutul său. Când și-a încheiat prezentarea, unul dintre ascultători nu a rezistat și a întrebat despre conținutul cutiei. Formatorul îi cere să o deschidă. Era o perlă înăuntru. Ascultătorul a întrebat: de ce este această perlă? Răspuns: Aceasta nu este perlă. Aceștia sunt angajații dvs. care sunt mai valoroși decât perlele și de aceea trebuie să li se acorde atenție, prin îmbunătățirea continuă a calificării¹¹ ”.*

¹¹ S. Jarmuż, T. Witkowski: *Podręcznik trenera [Trainer's Handbook]. Praktyka prowadzenia szkoleń [Trainer's Handbook. Training Practice]*. Biblioteka Moderadora, 2004, p. 68.

În timpul prezentării sunt recomandate următoarele:

- 1) prezentarea specificului companiei;
- 2) folosirea diferitelor metode, tehnici și materiale didactice, inclusiv cele mai simple (de exemplu foi de hârtie);
- 3) să se acorde mai multă atenție conținutului și implicării participanților în clasă, decât materialelor didactice bine selectate;
- 4) implicarea observatorilor în rolul participanților la formare.

Înainte de pregătirea unui program educațional detaliat, căutați informații despre grupul de formare, de exemplu:

- 1) numărul de participanți (afectează selecția metodelor de formare);
- 2) structura de gen (numai grupul de bărbați – pot fi permise mai multe comentarii, deoarece bărbații folosesc limbaj mai puțin elegant);
- 3) vârstă (de exemplu, tinerii preferă un stil de învățatură mai liber, în timp ce persoanele în vârstă preferă metode tradiționale);
- 4) nivelul de educație (se traduce în nivelul de comunicare);
- 5) experiența cu privire la subiectul de formare (afectează nivelul de avansare a formării).

Mai jos puteți găsi o bună **structură a curriculumului de formare**:

- 1) Subiectul instruirii:

.....

- 2) Destinatarii formării:

.....

- 3) Durata și metodele de organizare:

.....

- 4) Obiectivele și rezultatele cursului:

După absolvirea cursului, participanții ar trebui să aibă următoarele:

- a) cunoștințe:

—

- b) abilități:

—

- 5) Planul de lecții:

Nr.	Subiect	Dimensiune	Conținut educațional

6) Metoda de evaluare:

.....

7) Forma clasei:

.....

8) Bibliografie:

.....

9) Profilul formatorului:

.....

10) Confirmarea de participare la cursuri:

.....

11) Data cursului:

.....

12) Programul:

15 Aprilie 2018 (Luni)	
08:30–09:00	<i>Înregistrarea participanților – cafea</i>
09:00–10:30	Sesiunea I
10:30–10:45	<i>Pauză cafea</i>
10:45–13:00	Sesiunea II
13:00–13:45	<i>Prânz</i>
13:45–16:00	Sesiunea III

13) Locul de desfășurare al cursului:

.....

Notă: O versiune finală a curriculum-ului de formare poate fi impusă de către centrul de formare.

În plus, în curriculum-ul de formare ar trebui planificat un interval de timp pentru evenimente neașteptate, de ex. discuții prelungite, rezistența participanților în timpul exercițiului, posibilitatea de a acorda timp unui superior de a discuta aspecte importante legate de subiectul de formare.

Se recomandă să vă pregătiți în cazul în care rămâne ceva timp după terminarea cursului. În acest scop, ar trebui să aveți pregătit un exercițiu suplimentar, joc, caz pe care să îl analizați.

Literatură recomandată:

1. Jarmuż S., Witkowski T.: *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń* [Trainer's Handbook. Training Practice]. Bibliotek Moderadora, 2004.
2. Kania I.: *Przygotowanie szkolenia i organizacja szkolenia* [Training Preparation and Organisation], 2011. http://www.guideme.at/polish/PROJEKTOWANIE_SZKOLENIA.pdfSource 1 (access: 20 September 2018).
3. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia* [Training Preparation]. GWP 2015.
4. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera* [Training Methods or the Trainer's Must-Have]. GWP 2015.

4.1.4. Tipuri de cursuri și metode didactice educaționale pentru adulți

Tipuri de cursuri

În funcție de subiectul planificat, mărimea grupului, formatorul poate alege din mai multe tipuri de cursuri:

- 1) **formarea**, care este, de obicei, un ciclu de cursuri pe un subiect care vizează suplimentarea cunoștințelor cursanților¹², respectând prevederile legislative și cele specifice domeniului, cu scopul îmbunătățirii cunoștințelor și abilităților corelate cu o poziție. Formarea vizează îmbunătățirea angajaților în contextul nivelelor superioare de carieră, contribuie la eficacitatea sarcinilor îndeplinite, ceea ce se traduce în competitivitatea și dezvoltarea organizației¹³;
- 2) **cursul** poate fi considerat mai larg, nu se referă doar la o poziție și la nevoile angajaților într-un domeniu, se poate referi la învățarea și / sau dezvoltarea unor competențe universale (de exemplu, curs de conducere, curs de limbă străină). În plus, educația vocațională este organizată în această formă ca și cursuri profesionale specifice¹⁴;
- 3) **seminar** înseamnă o întâlnire a oamenilor de știință care se ocupă de o arie de cunoștințe și cursuri pentru studenți sau doctoranzi, având ca scop îmbunătățirea tehnicilor științifice de lucru¹⁵;
- 4) **conferința** este o întâlnire a reprezentanților uneia sau mai multor discipline, instituții sau organizații științifice pentru a discuta probleme specifice, idei, rezultate¹⁶;
- 5) **atelier de lucru (workshop)** – se concentrează pe dobândirea de abilități practice, cu prevalență de exerciții, întrucât participarea activă a beneficiarilor este importantă¹⁷;
- 6) **coaching-ul** constituie o metodă specifică de lucru cu clientul, constând în susținerea dezvoltării sale prin ascultare activă, punând întrebări și aplicând alte instrumente și sarcini specifice. Antrenorul îl însoțește pe client în obiectivele de detectare și numire care sunt importante pentru el, descoperind potențialul și resursele necesare pentru realizarea lor¹⁸;
- 7) **îndrumare (mentorat)** – înseamnă ajutor și sprijin substanțial în timpul dobândirii de competențe de către un angajat, în timp ce urmărește cariera sa. În opoziție cu coaching-ul se desfășoară într-un orizont de timp mai lung (1-3 ani). Aceasta constă în relația de a împărtăși cunoștințele și experiența cu o altă persoană, adesea cu o experiență mai mică. Adesea durează mai mult decât relația de coaching, poate avea o natură informală sau strict specificată, bazată pe un program bine definit¹⁹;

¹² <https://sjp.pwn.pl> (access: 30 September 2018).

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

¹⁴ <https://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/> (access: 30 September 2018).

¹⁵ <https://sjp.pwn.pl> (access: 30 September 2018).

¹⁶ <https://sjp.pwn.pl> (access: 30 September 2018).

¹⁷ Based on: <https://malaakademia.glogow.pl/szkolenia-kursy-warsztaty-seminaria-doradztwo-czym-sie-roznia/> (access: 30 September 2018).

¹⁸ <https://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching/> (access: 30 September 2018).

¹⁹ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>, based on: Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania [Methods of Organisation and Management]*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, p. 48-53 (access: 20 September 2018).

- 8) **atelier strategic de lucru** constă în determinarea obiectivelor, misiunii și viziunii pe termen lung ale companiei, precum și în analiza situației curente a pieței, a modului de funcționare și a impactului concurenței. Planifică calea care duce la obiectiv, arătând care este comportamentul pentru a o realiza²⁰ ;
- 9) **formare în aer liber** – desfășurată în teren, în afara sălii de training, activează participanții să abordeze diferite problemele, iar formatorul poate propune diverse activități, de obicei bazate pe munca în echipă;
- 10) **e-learning**, predarea online, o metodă de utilizare a calculatorului cu acces la Internet, pentru a dobândi cunoștințe și abilități, posibilitatea de a învăța în orice loc fără limitări de timp;
- 11) **învățare prin acțiune** înseamnă o metodă eficientă de lucru a persoanelor din anumite departamente în ceea ce privește soluționarea problemelor sau provocărilor profesionale, dezvoltând astfel competențe interpersonale și de conducere. Scopul este de a rezolva problemele creativ, metodă eficientă atunci când echipa își integrează și își dedică energia pentru a îndeplini sarcini dificile împreună²¹ ;
- 12) **învățarea mixtă** – o formă de învățare care combină clasele tradiționale cu educația online – realizată la distanță prin utilizarea calculatorului. Deseori, participanții dobândesc cunoștințe despre platformele online și apoi fac teste, examene în forma tradițională²².

Metode didactice sunt metode prin care formatorul oferă participanților cunoștințe, le îmbunătățește abilitățile și le modelează atitudinea.

Selectarea celei mai potrivite metode depinde de:

- scopul (scopurile) asumat (e),
- specificitatea instruirii (de exemplu, teoretic, practic, profesional, formând abilități transversale);
- rezultatele așteptate,
- mărimea grupului,
- nivelul de competență / pregătire a grupului.

Dacă vrem să oferim **cunoștințe** participanților la curs, următoarele metode sunt cele mai potrivite:

- curs,
- prezentare,
- analiza textului,
- film,
- discuții.

Dacă vrem să îmbunătățim **abilitățile** cu participanții la curs, este posibil să aplicăm:

- simulare de roluri,
- simulări de situații,
- jocuri,
- studiu de caz.

²⁰ <https://hrstandard.pl/2015/01/27/dlaczego-warto-organizowac-warsztaty-strategiczne-i-jaka-jest-w-nich-rola-dzialu-hr/> (access: 30 September 2018).

²¹ <https://hprgroup.pl/coaching/szkola-team-coachingu/co-to-jest-action-learning/> (access: 30 September 2018).

²² <http://www.edulider.pl/edukacja/co-jest-blended-learning> (access: 30 September 2018).

Dacă vrem să creăm **atitudini** participanților la formare, cele mai bune metode sunt următoarele:

- simulare de roluri,
- simulări de situații,
- prezentări de situații reale,
- discuții,
- dezbateri²³.

Metodele pot fi împărțite în:

- narativ și instructiv,
- activare,
- orientate spre începerea procesului de învățare²⁴.

Divizarea metodelor în ceea ce privește specificitatea formării:

- expunere (verbal, asimilare de cunoștințe) – descriere, povestire, prelegere,
- valorificarea (dramă, prezentare, eseuri ale cursantului);
- practice (măsurare, clase de laborator);
- problematică (jocuri didactice, proiecte, brainstorming)²⁵.

În cadrul metodelor **expoziționale și de valorificare**, de obicei, putem aplica:

1) Prelegere, inclusiv:

- **curs de informare** (convențional) – comunicarea sistematizată a conținutului educațional specific sub forma unei declarații verbale;
- **lectură orientată spre probleme** – lectorul discută o problemă, prezentând metoda de găsim a soluției, etapele de cercetare și rezultatele. Acest tip de lecție implică ascultători, încurajează analizele proprii, cu privire la un concept dat;
- **prelegere conversațională** (seminar) – prelegere care încurajează ascultătorii să își desfășoare activitatea în rezolvarea problemelor teoretice sau practice. Această metodă deschide dialogul, permite ascultătorilor să argumenteze și să-și apere poziția;
- **prelegere monografică** – dedicată prezentării exhaustive a unei probleme;
- **lectura** – vizează transferul conținutului unei anumite probleme, fiind o introducere în partea practică²⁶.

Metodele de **activare** includ:

- 1) Ice breakers** care au ca scop familiarizarea participanților și crearea unei atmosfere prietenoase, adică ruperea "gheții", intervin de obicei la începutul întâlnirii, sporesc nivelul de energie, relaxează și inspiră ceilalți participanți.

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

²⁴ K. Garski, J. Gontarz (ed.): *Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

²⁵ L. Tuszyńska: *Expository methods*. http://www.biol.uw.edu.pl/pdb/wp/wp-content/uploads/2013/10/metody_podajace.pdf (access: 30 September 2018).

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

- 2) **Formare**, în timpul căreia participanții practică abilitatea de a lua decizii, abilități transversale (de exemplu asertivitate, controlul stresului). Exemplele pot include:
- formarea decizională, în care participantul învață să ia decizii,
 - formarea interpersonală, care vizează îmbunătățirea în domeniul funcționării sociale,
 - formare de asertivitate, în care participantul cunoaște metodele de abordare a situațiilor dificile și învață să-și apere granițele,
 - formarea de negociere, care vizează practica metodelor de negociere.
- 3) **Joc** – metodă care stimulează sentimentul de inițiativă și creativitate a participanților implicați în diferite simulări de probleme. Jocurile "includ" concurența care stimulează gândirea strategică, trăgând concluzii din deciziile luate în legătură cu profiturile și pierderile. Este important să se prezinte regulile și un rezumat final. Se diferențiază de exemplu:
- jocuri de simulare,
 - jocuri de decizie,
 - jocuri de rol²⁷.
- 4) **Discuția** – ca metodă de activare stimulează participanții să gândească și să-și contrazică colegii, bineînțeles cu respectarea poziției altei persoane. Unul dintre tipurile sale include **brainstorming**-ul, care are drept scop propunerea spontană de către participanți a diferitelor soluții și idei care sunt apoi structurate și evaluate, în ceea ce privește posibila aplicare. Exemple de discuții:
- **discuții în grup (panel discussion)** – un grup de oameni de știință, experți dintr-o anumită zonă discută despre un anumit subiect, prezentându-și opiniile, sub supravegherea unui moderator care propune subiectul discuției și determină cursul acesteia,
 - **dezbateră Oxford** – constă în împărțirea în două grupuri care au poziții opuse. Aici avem, de asemenea, moderatorul și observatorii care se urmăresc argumentarea ambelor părți,
 - **discuții la masa rotundă** – bazate pe schimbul liber de opinii de către toți participanții,
 - **dezbateră în aer liber** – este formalizată, are un curs specific, este supravegheată de formator care dă cuvântul participanților care au drepturi egale,
 - **discuții multiple sau de grup sau discuții în forum (mai multe)** – întâi se întâmplă în grupuri, unde participanții își schimbă punctele de vedere, apoi se transferă la forum și au o formă generală,
 - **discuții legate de curs** – constă în a pune întrebări lectorului după prezentarea părții teoretice. Scopul este de a clarifica nelămuririle participanților.
 - **metaplan** – numită "discuție tăcută", când participanții creează o prezentare grafică a polemicii. În loc să discute, ei scriu pe scurt gândurile lor, pe care le atașează la o foaie mare sau o tablă²⁸.

²⁷

Based on: 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* [Specification of Class Methods "Three Elements" – innovative, interdisciplinary ecological programme executed with the method of educational project]. Uniwersytet Wrocławski Wydział Nauk o Ziemi i Kształtowania Środowiska, Wrocław 2011.

²⁸

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

- 5) **Stagiul** constă în atribuirea de roluri participanților și interpretarea rolurilor atribuite. Ar putea fi, de asemenea, o acțiune creativă independentă a studenților. Din punctul de vedere al eficacității instruirii, stagiul se poate referi la practica zilnică în întreprindere, în contact cu dificultățile lumii reale, funcționarea în mediul profesional. Această metodă implică și inspiră participanții la schimbări, stimulează reflecția asupra modului de rezolvare a situațiilor dificile²⁹.
- 6) **Studiul de caz** constă în a oferi participanților analiza situațiilor reale, în care vor fi descrise problemele și metodele de rezolvare a acestora³⁰.

Trebuie menționată și **metoda inversă**, care constă în schimbarea procesului cursului obișnuit, unde profesorul transferă mai întâi cunoștințele teoretice și apoi începe o parte practică. În această metodă, cursanții, înainte de fiecare lecție, citesc materialele indicate de profesor (filme, texte sursă, ilustrații, hărți conceptuale etc.), astfel încât să se concentreze asupra analizei, discuțiilor și exercițiilor pe parcursul orelor³¹.

Literatură recomandată:

1. Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania [Methods of Organisation and Management]*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
2. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera [Training Methods or the Trainer's Must-Have]*. GWP 2015.
3. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*. GWP 2015.

4.1.5. Cum pot fi identificate interesele, așteptările și competențele participanților la training?

Pentru a adapta în mod adecvat formarea la nevoile participanților, ar trebui identificate următoarele:

- 1) Nivelul de **interese**;
- 2) **Așteptările**;
- 3) Nivelul de **competență** (cunoștințe, abilități și competențe sociale).

Interesele constituie *forța motrice a acțiunilor de a cunoaște o anumită zonă*³². Ele includ componentele motivațională și emoțională, stimulând cunoașterea de noi domenii. Acestea condiționează focalizarea pe o anumită problemă sau fenomen, deoarece, conform lui H. Pieron, acestea înseamnă *legătura dintre subiecte și interesul unei persoane pentru acestea, atrăgând atenția asupra lor*³³. Cu cât interesul este mai mare într-o anumită zonă, cu atât rezultatele obținute de formator sunt mai bune. Interesele constituie unul dintre factorii semnificativi care afectează pozitiv rezultatele învățării. Pasiune cognitivă arată curiozitate

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

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

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

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

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

corelată cu interes³⁴. Luarea în considerare a nivelului de interese permite selectarea adecvată a conținutului de formare, permițând astfel maximizarea rezultatelor învățării.

Așteptările – așa cum sunt definite de către E. R. Hilgard, *sunt anticipări, și anume prognoze ale evenimentelor viitoare, bazate pe experiențele trecute și pe stimulii prezenți*³⁵. Un alt autor definește așteptările ca atitudini și interese umane, care influențează acțiunea³⁶.

Competențele – deși sunt definite în mod diferit, ele includ trei componente de bază: **cunoștințe, abilități și responsabilități și autonomie**³⁷ (numite și competențe sociale).

Pentru a identifica factorii de succes ai formării și nivelul învățării la participanți, pot fi aplicate mai multe metode³⁸:

- 1) **Metoda tradițională** – constă în a afla așteptările participanților după prezentarea scopului cursului. Are forma așa-numitei "runde", fiind o ocazie de a exprima așteptările.
- 2) **Metoda îndrăzneță** – constă în a afla așteptările participanților înainte de a prezenta programul cursului sau cursul. Poate fi surprinzător, uneori este o inspirație pentru formator care, prezentând domeniul de formare, își va confrunta viziunea cu solicitările participanților.
- 3) **Metoda controlată** – constă în scrierea cuvintelor cheie ale conținutului cursului, cerând fiecărui participant să indice subiectele pe care le găsește mai interesante. Oferă imaginea preferințelor și intereselor membrilor grupului.
- 4) **Metoda întrebărilor** – participanții scriu notițe, de exemplu trei întrebări la care ar dori să găsească un răspuns. Notițele colectate sunt lipite pe o foaie de hârtie și însoțesc instruirea.
- 5) **Metoda de lucru în grup** – participanții, în timp ce lucrează în subgrupe sau în perechi, poartă discuții despre așteptările lor despre formare, după care le scriu pe carduri.

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

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

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

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

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

- 6) **Metoda de organizare a așteptărilor pe munte** – formatorul trasează un munte pe o foaie mare și cere participanților să scrie așteptările sau întrebările pe o cartelă. Apoi formatorul le indică un anumit loc pe desen unde să o lipsească. Cu cât poziția cartelei participantului este mai sus, cu atât mai mult știe despre subiectul dat. Acest exercițiu arată gradul de cunoaștere al participanților în domeniul respectiv.
- 7) **Metoda arborelui de așteptări** – formatorul trasează un arbore pe o foaie mare și distribuie frunze verzi între participanți. Aceștia scriu așteptările sau întrebările lor, și la fel ca la metoda anterioară, locul unde sunt poziționate arată nivelul cunoștințelor despre subiectul dat.
- 8) **Metoda anonimă** – constă în scrierea anonimă de către participanți a răspunsurilor la întrebarea "de ce participă la curs și ce așteptări au?". După colectarea răspunsurilor, instructorul le citește.
- 9) **Metoda creativă** – înainte de curs, participanții scriu și citesc așteptările lor, apoi le pun într-un plic sau o cutie. Cardurile sunt închise acolo pe tot parcursul cursului. La urmă acestea sunt deschise și toată lumea verifică dacă așteptările lor sunt îndeplinite. Dacă nu au fost îndeplinite așteptările, atunci se studiază cuprinsul. Formatorul trebuie să comenteze această situație și să introducă informații suplimentare.
- 10) **Metoda de anchetei preliminare** – este importantă din punctul de vedere al formării emergente, permite modificarea timpurie a conținutului curricular și ajustarea acestuia la nevoile participanților, în contextul așteptărilor, nivelului de interese și competențe.

Modele de întrebări preliminare ale anchetei:

1) Întrebarea despre **așteptări**:

Ce așteptați de la acest curs? (pot fi selectate mai multe răspunsuri)

- a) dobândirea cunoștințelor teoretice,
 - b) actualizarea cunoștințelor și abilităților,
 - c) achiziționarea de noi calificări,
 - d) dobândirea de cunoștințe și abilități practice,
 - e) dezvoltarea intereselor,
 - f) îmbunătățirea încrederii în sine,
 - g) greu de spus,
 - h) altele (detaliați?).
-

2) Întrebarea despre **interese**:

Care este nivelul dvs. de interes pentru subiectul de instruire? (Selectați răspunsul corect)

- a) Înalt (chiar vreau să mă dezvolt și să-mi îmbunătățesc continuu abilitățile),
- b) Mediu,
- c) Scăzut.

3) Întrebarea cu privire la nivelul de **competență** (cunoștințe, abilități, competențe sociale)

Cum evaluați nivelul dvs. de cunoștințe privind subiectul de formare?

(Selectați pe o scară de cinci grade, unde 1 înseamnă foarte mică și 5 înseamnă foarte mare)

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

Evaluați utilitatea cursului (marcați cu **X** răspunsul selectat)

	Sigur da	Da	Nu	Sigur nu	Greu de spus
Cunoștințele și abilitățile învățate vă vor fi de folos?					

3) Întrebarea despre **motivații**:

Care sunt motivele pentru educație? (pot fi selectate mai multe răspunsuri)

- a) Dorința de a dezvolta și îmbunătăți punctele forte,
- b) Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților,
- c) Creșterea șanselor de succes profesional,
- d) Dezvoltarea intereselor,
- e) Greu de spus,
- f) Altele

Important:

În timpul instruirii, trebuie să se facă referire la așteptările scrise de participanți, deoarece aceștia vor avea sentimentul că au fost tratați corect și au participat la procesul de predare.

Literatură recomandată:

1. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka [Competence Management: Theory and Practice]. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
2. W. Furmanek, Kompetencje – próba określenia pojęcia [Competences – An Attempt to Define the Term]. Edukacja Ogólnotechniczna, no. 7, 1997.

4.1.6. Cine poate evalua curriculumul și materialele de formare înainte de începerea instruirii?

Evaluarea este o opinie despre ceva sau cineva, formată ca rezultat al analizei.

Deci, cine își poate exprima opinia cu privire la curriculum și materialele de formare?

- 1) În cadrul autoevaluării, formatorul pregătește curriculumul de formare și dezvoltă materiale educaționale.
- 2) Persoana care **supraveghează munca formatorului** sau o echipă specializată în cadrul organizației de formare unde lucrează formatorul.
- 3) Expert sau experți externi specializați în domeniul cursurilor desfășurate.
- 4) În ceea ce privește limbajul se folosește un editor de documente.

Ce se urmărește atunci când se alege o metodă de evaluare a curriculum-ului și materialelor de formare?

- 1) Obținerea de opinii cu privire la curriculum pentru a îmbunătăți materialele dezvoltate.
- 2) Proceduri interne valabile în compania în care lucrează formatorul.

Care poate fi obiectul unei analize atunci când se evaluează curriculumul și materialele didactice?

În cazul curriculum-ului de formare și al materialelor didactice, fiecare componentă poate fi evaluată, de exemplu:

- 1) Curriculum-ul de formare:
 - tematică de formare,
 - obiectivele și rezultatele formării,
 - durata și modul de organizare,
 - planul de formare, inclusiv (subiecte, numărul orelor dedicate acestora, conținutul de formare etc.);
 - metoda de verificare a rezultatelor formării,
 - formularele de formare propuse,
 - literatura care completează cunoștințele,
 - programul de instruire,
 - descrierea profilului formatorului,
 - alte elemente care rezultă din specificitatea activităților companiei de formare.
- 2) Materiale didactice (hârtie și electronice – prezentare):
 - conținut (comprehensivitate),
 - selectarea unei metode de realizare a cursurilor și exercițiilor particulare,
 - exerciții propuse,
 - identificarea inițială a așteptărilor,
 - procesul de integrare în grup,
 - evaluarea formării intermediare și finale (obținerea de informații de la participanții la training),
 - prezentarea multimedia pregătită (cantitatea de informații incluse, atractivitatea pregătirii, vizibilitatea (dimensiunea fontului), culorile, configurarea elementelor pe o pagină, diversitatea prezentării (grafice, filme, citate etc.),
 - alte elemente care rezultă din cerințele specifice valabile în centrul de instruire.

Ce criterii de evaluare ar trebui aplicate pentru evaluarea curriculumului de formare și a materialelor didactice?

Fiecare componentă de mai sus a curriculum-ului de formare și a materialelor didactice poate fi evaluată cu privire la:

- 1) corectitudine,
- 2) atractivitate pentru un grup de destinatari,
- 3) impactul asupra activării grupului,
- 4) erori lingvistice (erori gramaticale, stil, sintaxă etc.).

Se recomandă ca evaluarea să fie constructivă, adică să fie compusă din propuneri de îmbunătățire a anumitor elemente.

În ce formă ar trebui evaluat curriculumul de formare și materialele didactice?

- 1) Notele de la o reuniune internă a formatorilor care lucrează în aceeași instituție. În timpul întâlnirii, formatorul prezintă formarea pe care a desfășurat-o, în timp ce alți participanți prezintă sugestii referitoare la posibilitatea îmbunătățirii materialelor dezvoltate.
- 2) În cazul experților externi – documentul oficial "Evaluarea curriculum-ului și materialelor de formare", în care expertul descrie subiectul evaluării și comentariile sale privind îmbunătățirea. Se indică faptul că rezumatul conține evaluarea care cuprinde întregul studiu.

Ar trebui să se țină cont de faptul că evaluarea curriculum-ului de formare nu garantează faptul că formarea se încheie cu succes, dar va spori semnificativ probabilitatea acestui succes.

Literatură recomandată:

1. Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E.: *Evaluation. Poradnik dla pracowników administracji publicznej* [Evaluation. The Guide for the Public Administration Staff]. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Warszawa 2012.
https://www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/poradnik_ewaluacji.pdf (access: 30 September 2018).
2. Kowal E., Gabryelewicz I., Kowal A.: *Jakość i efektywność szkoleń BHP* [Quality and Effectiveness of OHS Training]. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2014/T2/t2_537.pdf (access: 30 September 2018).

4.1.7. La ce pericole pot fi expuși participanții la formare?

Descrierea pericolelor la care pot fi expuși participanții la cursuri de formare este prezentată sub forma unor reguli privind sănătatea și securitatea ocupațională în timpul formării cu elemente de învățare practică. Regulile ar trebui adaptate la specificul legislației valabile în fiecare țară.

Instrucțiuni de sănătate și securitate ocupațională în timpul instruirii cu elemente de învățare practică

I. Generale

1. Respectarea principiilor și dispozițiilor privind siguranța, sănătatea la locul de muncă, siguranța la incendii și ergonomia constituie obligația de bază a formatorului și a participanților la instruire.
2. Instrucțiunile de lucru și manualele de utilizare constituie o parte integrantă a acestor principii de siguranță, sănătate la locul de muncă, siguranță la incendii și ergonomie.
3. Prevederile privind siguranța, sănătatea la locul de muncă, siguranța la incendii și ergonomia se aplică formatorului și tuturor participanților la formare.
4. Formatorul își asumă întreaga responsabilitate pentru sănătatea și siguranța participanților pe parcursul orelor.
5. Participantul la formare trebuie:
 - să cunoască și să respecte prevederile din domeniul sănătății și securității ocupaționale aplicabile în timpul formării teoretice și practice;

- să asculte cu atenție și să aplice instrucțiunile și recomandările furnizate de formator;
 - să-și verifice locul de muncă înainte de începerea lucrului și să raporteze imediat trainerului deficiențele observate;
 - să citească manualul cu privire la unelte, mașini sau dispozitive înainte de începerea lucrărilor;
 - să folosească o mașină sau un dispozitiv numai la cererea formatorului;
 - să utilizeze îmbrăcăminte industrială și de protecție;
 - să respecte toate instrucțiunile instructorului în domeniul securității, sănătății ocupaționale, siguranței la foc și ergonomiei;
 - să atragă atenția altor participanți la cursul de formare sau al terților cu privire la pericolele observate și să coopereze pentru a îmbunătăți nivelul de sănătate și securitate la locul de muncă;
 - să notifice imediat formatorul în caz de accident sau vătămare corporală pe parcursul orelor.
6. În timpul formării, participantul nu trebuie:
- să părăsească locul de muncă fără consimțământul formatorului;
 - să efectueze lucrări care nu au fost solicitate de formator;
 - să repare singur mașini, unelte sau dispozitive;
 - să utilizeze dispozitive nefuncționale care ar trebui să fie marcate în mod expres și protejate împotriva rulării;
 - să atingă obiectele aflate sub tensiune;
 - să fumeze, să consume alcool sau droguri în timpul orelor.
7. Participantul este responsabil de producerea unui accident, dacă nu respectă recomandările formatorului.
8. Formatorul trebuie:
- să informeze asupra principiilor de siguranță, sănătate ocupațională, siguranță la incendii și ergonomie, înainte de începerea cursurilor cu participanții;
 - să conducă instruirea la locul de muncă, înainte de începerea exercițiilor practice;
 - să exercite o supraveghere constantă asupra participanților pe parcursul orelor;
 - să controleze în permanență starea echipamentului și a dispozitivelor tehnice, înainte de punerea în funcțiune;
 - să controleze respectarea de către participanți a principiilor și dispozițiilor privind siguranța, sănătatea ocupațională, siguranța la incendii și ergonomia pe parcursul orelor;
 - să ofere participanților prim ajutor în caz de accident.
9. Formatorul nu trebuie:
- să admită la cursuri un participant care dă impresia de a fi bolnav sau sub influența drogurilor;
 - să admită un participant care nu a fost la formarea inițială, desfășurată la locul de muncă, privind principiile și prevederile din domeniul securității, sănătății ocupaționale, siguranței la incendii și ergonomiei;
 - să lase participanții nesupravegheați în timpul orelor;
 - să încredințeze participanților instrumente, mașini și dispozitive deteriorate;
 - să termine cursurile înainte de ora convenită.

10. Formatorul trebuie să raporteze fiecare accident în timpul orelor de curs, expertului desemnat al Inspectoratului teritorial de muncă (ITM).

II. Înainte de începerea cursurilor, formatorul ar trebui:

1. Să citească în detaliu instrucțiunile ITM privind spațiul de lucru.
2. Să intre primul în sala de curs pentru a verifica condițiile de lucru, să nu prezinte riscuri pentru siguranță.
3. Să se asigure că sala este bine aerisită, că lumina și temperatura sunt adecvate.
4. Să verifice starea tehnică a sălii, inclusiv starea tehnică a dispozitivelor.
5. Să scoată toate obiectele redundante de la locul de muncă.
6. Să se asigure că toate materialele didactice necesare sunt la îndemână și sunt accesibile fără a fi nevoie să se părăsească sala.
7. Să asigure o cantitate adecvată de materiale necesare pentru a efectua lucrările planificate.

III. În timpul orelor, formatorul ar trebui:

1. Să se concentreze pe activitățile desfășurate de participanți.
2. Înainte de începerea cursului, să descrie cursul și să informeze cu privire la măsurile de precauție care trebuie luate pentru a nu reprezenta un risc pentru ceilalți.
3. Să controleze atitudinea corectă a participanților în timpul formării. Să corecteze erorile observate, să acorde atenție la curățenie și ordine în timpul pregătirii și după terminarea acesteia.
4. După încheierea clasei, să fixeze ușa pentru a împiedica deschiderea rapidă a acesteia de către participanți (se evită lovirea persoanelor care se deplasează pe coridor).

IV. După ore, formatorul ar trebui:

1. Să facă ordine și curățenie în sala de curs.
2. Să aranjeze materialele didactice la loc.
3. Să se asigure că dispozitivele nu prezintă nici un pericol pentru mediu.

Literatură recomandată:

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

4.2. Exerciții

Exercițiul 1. (întrebarea 1)

Dintre caracteristicile de mai jos, indicațiile pe cele care descriu un "bun formator".

Caracteristici	Caracteristicile unui "formator competent"
– în timpul atelierelor se folosește un limbaj foarte specializat – vorbește cu voce tare, cu încredere și claritate – se străduiește să vorbească mult, deoarece participanții solicită acest lucru – diferențiază ritmul și volumul vocii sale, schimbându-și astfel modul de exprimare – este capabil să încurajeze o dezbatere în grup – pune întrebări pentru a dezvolta un grup – este capabil să rezume discuțiile și se referă la ceea ce s-a spus în timpul orelor – încurajează participanții să asculte, să rezume și să răspundă – trage concluzii de la exerciții rezolvate de participanți – oferă adesea soluții – creează, pentru participant, oportunități să se dezvolte – respectă participanții, chiar dacă nu este de acord cu opinia lor – este hotărât – se perfecționează în mod continuu	

Exercițiul 2. (întrebarea 2)

Faceți corespondența între termeni și definiții.

- Cunoștințe,
- Abilități,
- Competențe sociale.

Termen	Definiție
	ceea ce angajatul este capabil să facă și ce are "valoare de piață".
	acoperă învățarea, principiile de funcționare în mediul de lucru.
	abordarea adecvată a activității profesionale, comportamentul responsabil și sigur pentru îndeplinirea sarcinilor profesionale.

Exercițiul 3. (întrebarea 3)

Indicați opțiunile corecte referitoare la structura curriculum-ului de instruire.

	Elemente ale structurii curriculum-ului de instruire
Formatori	
Referințe	
Rezultatele și obiectivele formării	
Program	
Locul formării	
Planul de formare	
Metoda de verificare a rezultatelor formării	

Exercițiul 4. (întrebarea 4)

Faceți corespondența între termeni și definiții.

- seminar,
- conferință,
- învățare mixtă,
- workshop (atelier) strategic.

întâlnire a oamenilor de știință care se ocupă de o arie de cunoștințe și cursuri pentru studenți sau doctoranzi, având ca scop îmbunătățirea tehnicilor științifice de lucru	
o întâlnire a reprezentanților uneia sau mai multor discipline, instituții sau organizații științifice pentru a discuta probleme specifice, idei, rezultate	
o formă de învățare care leagă clasele tradiționale de educația online – realizată la distanță prin utilizarea calculatorului. Deseori, participanții dobândesc cunoștințe despre platformele online și apoi fac teste, examene în forma tradițională	
constă în determinarea obiectivelor, misiunii și viziunii pe termen lung ale companiei, precum și în analiza situației curente a pieței, a modului de funcționare și a impactului concurenței. Planifică modul care duce la obiectiv, arătând care este comportamentul pentru a o realiza	

Exercițiul 5. (întrebarea 4)

Completați următorul enunț:

.....are ca scop cunoașterea participanților și crearea unei atmosfere prietenoase, de obicei, la începutul întâlnirii. Această persoană stimulează energia, relaxează și inspiră.

Întrebări de relaxare	Snow-breakers	Ice-breakers
-----------------------	---------------	--------------

Exercițiul 6. (întrebarea 5)

Faceți corespondența între termeni și definiții.

- **Interese**
- **Așteptări**
- **Competențe**

constituie forța motrice a acțiunilor de a cunoaște o anumită zonă.	
atitudini și interese umane, care îi influențează acțiunea	
includ trei componente de bază: cunoștințe, abilități și responsabilități și autonomie (numite și competențe sociale)	

Exercițiul 7. (întrebarea 6)

Evaluați dacă afirmația este adevărată sau falsă. Evaluarea este o opinie despre ceva sau cineva, formată ca rezultat al analizei.

- a) Fals
- b) Adevărat

Exercițiul 8. (întrebarea 7)

Alocați activitățile de mai jos la etapele de formare corespunzătoare

Aranjarea obiectelor folosite la locul lor.	Curățenia la locul de muncă.	Să controleze atitudinea corectă a participanților în timpul formării. Să corecteze erorile observate, să acorde atenție la curățenie și ordine în timpul pregătirii și după terminarea acesteia.
Să se concentreze pe activitățile desfășurate de participanți.	Să verifice condițiile de lucru, să nu prezinte riscuri pentru siguranță.	Să citească în detaliu instrucțiunile ITM privind spațiul de lucru.
Să se asigure că dispozitivele nu prezintă nici un pericol pentru mediu.	Să se asigure că sala este bine aerisită, că lumina și temperatura sunt adecvate.	Să descrie cursul și să informeze cu privire la măsurile de precauție care trebuie luate pentru a nu reprezenta un risc pentru ceilalți.

Înainte de începerea cursurilor, formatorul ar trebui	În timpul orelor, formatorul ar trebui	După terminarea cursurilor, formatorul ar trebui

4.3. Test de progres

Puteți:	Da	Nu
1) Indicați cerințele de competență pe care trebuie să le îndeplinească formatorul PV?		
2) Menționați caracteristicile "formatorului competent"?		
3) Indicați cum trebuie identificate nevoile de instruire la nivelul unei întreprinderi (perspectivă organizațională și profesională)?		
4) Indicați cum trebuie identificate nevoile de instruire la nivelul angajatului (perspectivă individuală)?		
5) Indicați cum trebuie identificate nevoile de instruire la nivelul pieței forței de muncă?		
6) Discutați cum să dezvoltați o ofertă de formare în colaborare cu organizatorul de formare și cu angajatorii?		
7) Ce ar trebui să includă curriculumul de formare?		
8) Să descrieți forma organizațională a cursului?		
9) Indicați metodele cele mai potrivite pentru a prezenta cunoștințe?		
10) Indicați metodele cele mai potrivite pentru îmbunătățirea competențelor participanților?		
11) Indicați metodele cele mai potrivite pentru a crea abilitățile participanților?		
12) Să indicați tipurile de cursuri?		
13) Menționați principalele metode de activare?		
14) Menționați principalele tipuri de discuții?		
15) Prezentați metoda inversă?		
16) Diferențiați termenii: interese, așteptări și competențe?		
17) Menționați cele mai importante metode de determinare a nivelului de interese, așteptări și competențe înainte de formare?		
18) Indicați cum se face evaluarea unei formări?		
19) Indicați cine poate evalua curriculumul de formare și materialele didactice?		
20) Care poate fi obiectul evaluării în cazul unui curriculum și a unor materiale didactice?		
21) Cum poate fi evaluat curriculumul de formare și materialele didactice?		
22) Menționați îndatoririle de bază impuse formatorului în scopul respectării principiilor și prevederilor privind siguranța, sănătatea ocupațională, siguranța la incendii și ergonomia?		
23) Menționați îndatoririle de bază impuse participantului în conformitate cu principiile și prevederile referitoare la siguranță, sănătate la locul de muncă, siguranță la incendii și ergonomie?		

Dacă ați selectat răspunsul "NU", vă propunem să vă întoarceți la materialul didactic pentru a atinge rezultatele învățării dorite (cunoștințe, abilități).

Dacă este necesar, utilizați o sursă suplimentară de informații pentru fiecare subiect.

Capitolul 2. Organizarea și desfășurarea de activități didactice și de consultanță

4.1. Material educațional

4.1.1. Care sunt caracteristicile activităților didactice cu adulții?

Andragogia – este domeniul pedagogic, care acoperă aspectele educației adulților, este teoria educației adulților. Acest domeniu a devenit mai important prin corelarea cu unul dintre factorii determinanți ai modernității, adică ideea învățării pe tot parcursul vieții.

Cercetările efectuate de oamenii de știință care se ocupă de această disciplină au dovedit că adulții învață în mod diferit față de copii și tineri, de aceea, atunci când se efectuează acest tip de activități, ar trebui avute în vedere o serie de aspecte care să facă acest proces eficient și satisfăcător.

La proiectarea activităților didactice ar trebui luată în considerare specificitatea învățării adulților³⁹:

- 1) **Adulții sunt independenți, au un sentiment de autonomie.** Ei doresc să influențeze cursul de formare, activitățile la care aceștia participă trebuie să răspundă nevoilor lor, prin urmare este important să se colecteze informații referitoare la interesele și așteptările participanților.
- 2) **Adulții își urmează motivațiile, dorința de a cunoaște și nevoile legate de realizarea scopurilor vieții sau profesionale.**
- 3) **Adulții dobândesc cunoștințe pe baza experienței și a "resurselor" cognitive anterioare.** Este foarte important să se verifice nivelul competențelor din sfera domeniului de învățare, abilităților și competențelor sociale, precum și nivelul de interes pentru subiectul dat, pentru a maximiza procesul educațional, în limitele conținutului comunicat și metodelor aplicate. Formatorul trebuie să se adapteze la nevoile destinatarilor, pentru că altfel nu va obține efectele propuse și participanții își vor exprima nemulțumirea. Informațiile inconsistente cu cunoștințele anterioare, precum și cu sistemul de valori sunt adoptate mai lent, deoarece implică transformarea atitudinilor, ceea ce necesită mai mult timp.
- 4) **Adulții doresc să realizeze obiective specifice,** de exemplu, să aplice informațiile dobândite la locul de muncă, deci acestea trebuie prezentate la începutul instruirii.

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

- 5) **Adulții nu doresc să se concentreze pe speculații teoretice**, deoarece doresc să știe cum să aplice practic cunoștințele dobândite. Este important să se prezinte metode de rezolvare a problemelor specifice.
- 6) În timp ce își investesc timpul și banii în formare, adulții trebuie să știe **că își folosesc capacitatea de a folosi cunoștințele și abilitățile dobândite, în practica profesională.**
- 7) **Adulții se așteaptă la tratament adecvat**, să se implice în procesul de formare și să influențeze punctele sale semnificative. Vor să fie ascultați și, dacă este posibil, vor ca așteptările lor să fie îndeplinite.
- 8) **Adulții** sunt adesea foarte **exigenți, se așteaptă ca formatorul să fie expert** într-o anumită zonă și, în plus, să aibă capacitatea de comunicare a cunoștințelor.
- 9) **Adulții trebuie să lucreze cu o frecvență potrivită pentru ei**, care nu ar trebui să fie crescută, iar formatorul ar trebui să ia în considerare subiectele de predat și să planifice în mod corespunzător conținutul curricular. Prea multe informații furnizate rapid duc la obținerea unui efect negativ: lipsa de achiziție de cunoștințe și iritarea participanților.
- 10) **Adulții** manifestă deseori **atitudini conservatoare**, nu doresc să demonstreze că pot face greșeli, în special în fața grupului.
- 11) **Adulții apreciază:**
 - confort psihic și fizic,
 - confortul de a rămâne într-o cameră dată.
- 12) **Adulții nu acceptă:**
 - narațiuni lungi,
 - exerciții plictisitoare,
 - formatori incompetenți.

Adulții preferă următoarele metode de achiziție de cunoștințe:

- discuții (bazate pe principiul egalității, respectului și obiectivității);
- munca în grup orientată spre rezolvarea problemelor specifice,
- discuții cu un expert – referitor la soluții practice,
- jocul de rol,
- ⁴⁰lectura .

Pentru a planifica în mod corespunzător instruirea, ar trebui luate în considerare trăsăturile de învățare a adulților, folosind metodele pasive și active:

- 1) Care este rata de memorare a conținutului comunicat după două săptămâni de la formare? ⁴¹

Metode pasive:

Citit – 10%,
Auzit – 20%,
Vizualizat – 30%,
Vizualizat și auzit – 50%.

Metode active:

Prezentat – 70%,
Prezentat și exersat – 90%.

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

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

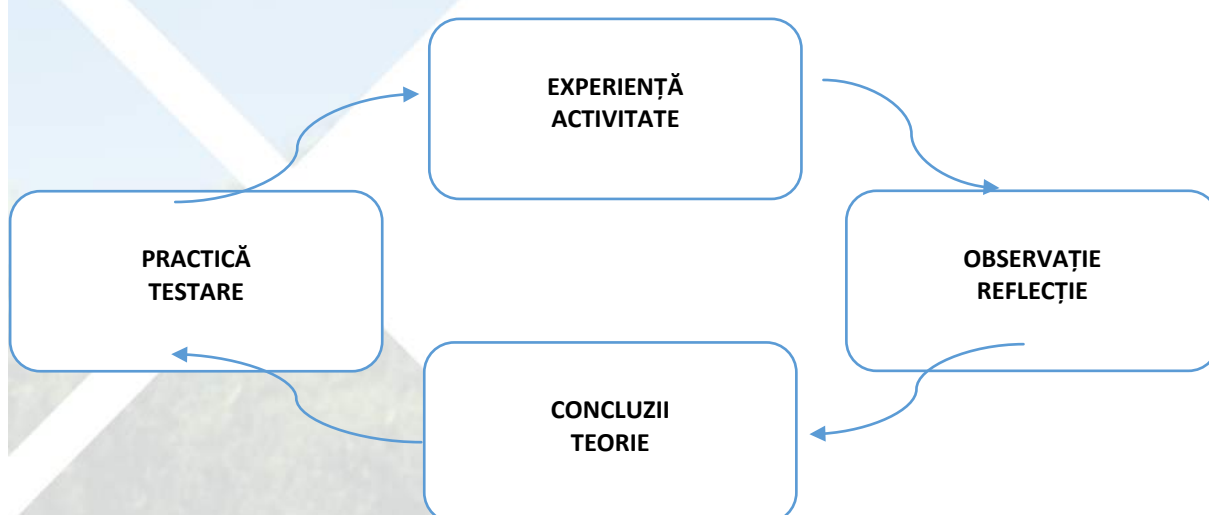
Important: În calitate de formatori, trebuie să percepem importanța aplicării practice a cunoștințelor dobândite de către adulți ca participanți la formare, din care rezultă nevoia și motivația cognitivă pentru auto-educație.

Ciclul și metodele lui Kolb pentru a motiva participanții la curs⁴²

Pentru a cunoaște specificul muncii cu un grup de adulți, ne vom referi la conceptul lui David Kolb, inspirat de teoriile lui John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget și așa-numitul ciclu al lui Kolb, care se concentrează pe ipoteza că învățarea se bazează pe experiența anterioară.

Autorul a presupus că procesul de învățare este constituit dintr-o secvență obișnuită a unor etape, în care experiența este o prioritate, deoarece cunoașterea modifică tot ceea ce este deja fundamentat, construind o nouă experiență, care, la rândul său, afectează o altă experiență. Observarea/reflectarea și transferul/testarea apar, de asemenea, în procesul discutat. Ciclul lui Kolb începe, de obicei, din faza de experiență, dar poate fi, de asemenea, inițiat în orice moment și procesat în funcție de etapele ulterioare. Acesta este important deoarece determină eficacitatea procesului educațional.

Prin urmare, în procesul de învățare a adulților distingem:



- 1) **Experiența** – înseamnă introducerea în noul conținut și îndeplinirea de noi sarcini și activități.
- 2) **Observarea/Reflecția** – constă în analiza experienței, luarea în considerare a acesteia din diferite puncte de vedere.
- 3) **Concluzii/Teorie** – înseamnă căutarea unor reguli, generalizarea, care să permită formarea unei viziuni unitare.
- 4) **Practică/Testare** – constă în verificarea cunoștințelor și abilităților dobândite în situații reale.

⁴²

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

Formarea este eficientă numai dacă sunt cunoscute așteptările și nevoile participanților, precum și **stilul lor de învățare**. Cu o astfel de cunoaștere, metodele de instruire pot fi ajustate la conținutul planificat, sporind astfel nivelul de implicare în procesul de achiziție a cunoștințelor.

Mai jos puteți găsi grupuri de destinatari care prezintă caracteristicile mai multor stiluri de învățare, împreună cu metodele de formare optime pentru ei ⁴³:

- 1) **Asocierea** – ca indivizi care preferă lucrări active, vor fi satisfăcuți atunci când vor dobândi experiență bazată pe munca în grup, simulări, jocuri, exerciții dinamice, creative, interviuri, sarcini cu rezolvare deschisă, rezolvare de probleme ⁴⁴.
- 2) **Divergența** – abordarea analitică a clasei, colectarea datelor și analizarea problemei din diferite perspective, cursanții vor observa alte persoane și vor trage concluzii din situațiile care apar. Ei preferă să asculte dezbaterile, evaluarea și analiza acțiunilor, prezentări, studiul dovezilor ⁴⁵.
- 3) **Convergența** – în timp ce se concentrează pe concepte, modele, teorii, vor analiza bine corelațiile dintre date și le vor verifica. Aceștia preferă sarcini închise și comandă teste, sarcini bazate pe idei și discuții (teoretice), explicații ale conceptelor și ideilor ⁴⁶.
- 4) **Asimilarea** – aceștia preferă exemplele, verificarea aplicării conținutului prezentat în practică, apreciază studiile de cazuri reale și individuale, activități legate de profesie, prezentări și exerciții de abilități practice, rezolvarea problemelor reale care constau din aplicarea teoriei în practică ⁴⁷.

Literatură recomandată:

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

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

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

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

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

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

4.1.2 Cum să pregătiți o sală de curs și cum să selectați elementele de birotică?

Sarcinile importante legate de organizarea unui curs includ:

- 1) pregătirea sălii de curs,
- 2) selectarea elementelor de birotică.

Formatorul decide cu privire la designul sălii de curs. După luarea în considerare a numărului de participanți, metodelor de predare, formatorul selectează designul sălii de curs. Designul sălii ar trebui să permită contactul vizual cu întregul grup. Formatorul ar trebui să aibă acces ușor la fiecare participant la curs. Aranjarea meselor și scaunelor nu poate limita vizibilitatea la ecranul pe care este afișată prezentarea.

Formatorul comunică cerințele sale instituției responsabile de organizarea formării. Cu toate acestea, este obligația formatorului să controleze pregătirea sălii de curs înainte de începerea formării.

Sala de curs trebuie să fie proiectată în așa fel încât să ofere senzația de spațiu, creând, de asemenea, atmosfera de lucru⁴⁸.

În continuare sunt prezentate câteva propuneri de proiectare a sălii și impactul acestora asupra relațiilor dintre formator și grup.

Tip conferință

Organizare	Masă dreptunghiulară sau eliptică cu scaune de jur împrejur.
Utilizare	Organizarea de conferințe, discuții, întâlniri
Avantaje	Dezavantaje
– spațiu de lucru mare, – apropierea dintre scaune favorizează interacțiunea dintre participanți – doar dacă sunt în număr mic.	– nu este potrivită pentru grupuri numeroase, – ecranul de prezentare ar putea fi o problemă, deoarece o parte dintre persoane ar putea fi cu spatele.



Fig. 1. Sală de tip conferință

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

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

Tip teatru

Organizare	Scaunele sunt aranjate pe rânduri în fața unei scene.	
Utilizare	Utilă atunci când nu se dorește implicarea participanților în procesul de predare și se urmărește ca ei să se concentreze în principal pe ascultarea prezentării. De asemenea, se recomandă când se organizează întâlniri cu un număr mai mare de ascultători.	
Avantaje		Dezavantaje
– cel mai des utilizată în cazul conferințelor, discuțiilor și întâlnirilor – lecțiile sunt bine organizate		– lipsa meselor face imposibilă scrierea de notițe și servirea gustărilor, – nu se poate lucra în grupuri.



Fig. 2. Sală de tip teatru

Sursa: <https://pl.pinterest.com/pin/471400285976361116> (access: 20 September 2018).

Tip școală

Organizare	Scaunele și mesele sunt aranjate pe rânduri în fața unei catedre.	
Utilizare	Se folosește atunci când nu se dorește implicarea participanților și se urmărește concentrarea lor pe ascultarea prezentării.	
Avantaje		Dezavantaje
– datorită poziționării catedrei, participanții au mai mult spațiu decât la sala de teatru, – fiecare participant își organizează spațiul din fața sa și are condiții să ia notițe – se pot servi sandwich-uri.		– comunicare îngreunată în cadrul grupului – participanții sunt așezați prea apropiat.



Fig. 3. Sală tip școală

sursa: <https://pl.pinterest.com/pin/236509417902989756> (access: 20 September 2018).

Sub formă de U

Organizare	Mesele sunt organizate sub forma literei U, iar scaunele sunt spre exterior.	
Utilizare	Utilă pentru conferințe și discuții. Funcționează bine atunci când discuțiile sunt conduse de un moderator care folosește materiale audio-vizuale.	
Avantaje		Dezavantaje
– spațiu mare alocat fiecărui participant (la fel ca în cazul birourilor școlare); – permite interacțiunea între participanți, – contactul bun al formatorului cu toți cursanții, – asigură o bună vizibilitate a prezentării.		– număr limitat (nu mai mult de 25 persoane), – o formă prea alungită poate conduce la pierderea controlului asupra grupului.

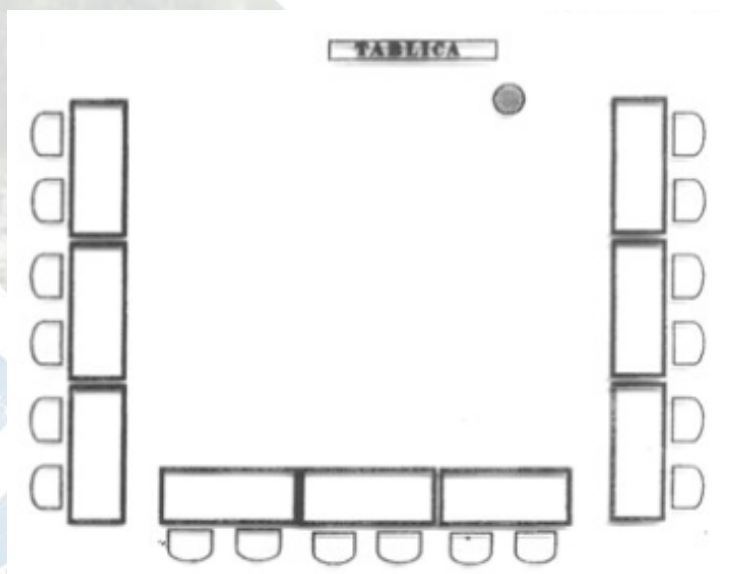


Fig. 4. Sală sub formă de U

Sursa: <https://slideplayer.pl/slide/87867/release/woothee> (access: 20 September 2018).

Tip cabaret

Organizare	Sala are mese rotunde cu scaune și o scena care ar trebui să fie vizibilă pentru toți participanții la întâlnire. De aceea, scaunele sunt așezate spre scenă, astfel încât să fie vizibilă pentru toți participanții.	
Utilizare	Pentru discuții în grupuri.	
Avantaje		Dezavantaje
– mesele mici încurajează munca în echipă, – posibilitatea de a fi servite sandwich-uri.		– pierderea concentrării în grupuri.

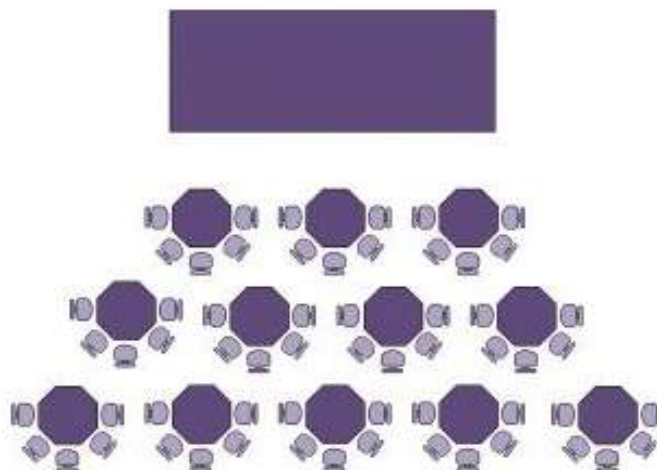


Fig. 5. Sală de tip cabaret

Sursa: <http://www.slubnaalejka.blogspot.com/2011/09/jak-posadzic-gosci-weselnym.html> (access: 20 September 2018).

Tip banchet

- este o varietate a tipului cabaret,
- nu are scenă pentru formator,
- utilă atunci când se lucrează în paralel în mai multe grupuri.

În timp ce **selectați materialele didactice pentru curs**, trebuie avut în vedere că, prin folosirea lor, vrem:

- a) să fie trezit interesul participanților la formare;
- b) să se atragă atenția participanților,
- c) să se consolideze mesajului formatorului,
- d) să se simplifice prin introducerea de elemente vizuale, scheme de prezentare a faptelor,
- e) să crească atractivitatea cursurilor.

Tabelul de mai jos prezintă avantajele și dezavantajele materialelor didactice cel mai des aplicate.

Table 1. Avantajele și dezavantajele materialelor didactice

Elemente birotică	Avantaje	Dezavantaje
Tablă sau flipchart (foi de hârtie)	– ușor de folosit – potrivită pentru grupuri mici și medii, – când se folosește hârtie, ceea ce s-a scris rămâne ca istoric.	– literele mai mici nu sunt vizibile de la o distanță mai mare de 5m, – se vor folosi markere speciale, – necesită hârtie specială.
Prezentare cu video-proiector	– crește credibilitatea, – confort, – dovadă de profesionalism.	– dependență de echipament, – necesare abilități de folosire a echipamentelor.

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

Înainte de începerea instruirii, se recomandă **verificarea stării materialelor didactice**. Ar trebui să se țină seama de faptul că excesul poate crea impresia că "forma domină conținutul".

Stagiile de instruire pentru desfășurarea exercițiilor practice ar trebui să fie realizate într-o sală separată, specială sau direct în locul în care este montată instalația fotovoltaică. Numărul lor ar trebui ajustat la mărimea grupului de formare.

Literatură recomandată:

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

4.1.3. Cum se pregătesc materiale didactice?

Un element important al formării constă în pregătirea corespunzătoare a materialelor didactice care influențează:

- eficiența cursului,
- atitudinea pozitivă a participanților la procesul educațional.

Scopul lor este o mai bună achiziție a conținutului comunicat în timpul instruirii și atingerii scopurilor asumate.

Acestea constituie portofoliul participantului, pe care-l poate folosi pentru a-și reaminti conținutul unui curs⁴⁹.

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

Funcțiile de bază ale materialelor de instruire:

- *sprijinirea activității formatorului;*
- *sprijinirea procesului de învățare al cursanților;*
- *posibila vizualizare a conținutului sub formă de elemente grafice, diagrame;*
- *ordonarea și consolidarea cunoștințelor;*
- *sprijinirea procesului de auto-învățare a cursanților;*
- *consolidarea relației formator-participant*⁵⁰.

Cum să pregătești materialele de instruire adecvate?

1. Ar trebui să răspundă la întrebarea: **care este scopul antrenamentului? Ce vrem să realizăm?**

- *transferul de cunoștințe?*
- *să învețe noi abilități?*
- *să îmbunătățească abilitățile dobândite?*

Un bun plan de studiu condiționează modul adecvat de pregătire a materialelor de instruire.

2. Definirea exactă a destinatarilor formării, adică a beneficiarului, luând în considerare mai multe elemente:

- **vârsta** (conținutul și forma, limba și stilul ar trebui adaptate la structura de vârstă a participanților);
- **nivelul de educație** (terminologia trebuie ajustată astfel încât să fie abordabilă pentru participanți);
- **nivelul de cunoștințe despre subiect** (se referă, de exemplu, la cunoașterea limbii sau la cunoștințe digitale);
- **nivelul de cunoștințe și competențe** în cadrul domeniului vizat de formare⁵¹.

3. Putem aplica divizarea materialelor de instruire.

a) diviziunea cu privire la beneficiar:

- materiale pentru formator,
- materiale pentru cursanți,
- materiale de auto-învățare.

b) diviziune cu privire la timpul de utilizare:

- materiale de pre-instruire, exerciții care trebuie citite de cursanți înainte de formare,
- materiale intra-instruire, distribuite de formator în timpul formării,
- materiale post-instruire, utile pentru învățarea ulterioară⁵².

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

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

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

Materialele pot fi pregătite sub formă de:

- **dosar** – distribuit la începutul cursului și completat succesiv cu fragmente de materiale ulterioare,
- **materiale legate** (spiră, capsate, lipite) – distribuite participanților într-un anumit moment de formare,
- **pagini unice** – distribuite în cursul exercițiilor,
- **format electronic** (CD-ROM, stick de memorie) pe care este înregistrat materialul de formare⁵³.

Materialele pentru cursanți pot fi împărțite în:

- cărți academice,
- instrucțiuni pentru aplicațiile practice,
- materiale de instruire,
- carduri cu rezumate și de autoevaluare,
- teste,
- chestionare⁵⁴,
- glosar de termeni,
- grafice sau imagini orientative,
- filme sau legături către acestea,
- diagrame⁵⁵.

Materiale didactice sunt create în următoarele etape:

- 1) *stabilirea scopurilor materialelor de formare care ar trebui să fie conforme cu scopurile formării,*
- 2) *determinarea funcției și structurii materialelor didactice,*
- 3) *dezvoltarea materialelor de instruire,*
- 4) *revizuirea materialelor și eventuala corecție a acestora,*
- 5) *modificarea finală a materialelor didactice,*
- 6) *imprimarea, copierea, legarea materialelor de instruire,*
- 7) *utilizarea materialelor de instruire în procesul de instruire,*
- 8) *evaluarea de către autor și cursant,*
- 9) *tragerea concluziilor cu privire la materialele de formare continuă,*
- 10) *arhivarea materialelor didactice*⁵⁶.

Pentru a pregăti un plan de instruire, trebuie efectuate următoarele activități:

- dezvoltarea planului, cu luarea în considerare a locurilor și scopurilor de instruire,
- colectarea de materiale corespunzătoare conținutului anumitor sesiuni,

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

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

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

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

- elaborarea programului de lucru,
- stabilirea structurii,
- pregătirea materialelor,
- aprobarea versiunii finale (după consultări),
- imprimarea unui număr necesar de copii⁵⁷.

Instrucțiuni privind pregătirea materialelor didactice:

- 1) Aplicați un limbaj ușor de înțeles, propoziții simple, evidențiați cel mai important conținut din text.
- 2) Aplicați echilibrul – nu prea multe, nu prea puține materiale.
- 3) Materialele trebuie să fie ordonate, clare, structurate logic.
- 4) Să aibă o formă atrăgătoare.
- 5) Selectați diverse materiale.
- 6) Aveți grijă de calitate⁵⁸.

Literatură recomandată:

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

4.1.4. Cum se pregătesc prezentările?

Sfaturi utile pentru dezvoltarea prezentării

1) Începeți să planificați prezentarea pe hârtie

Creați planul de prezentare pe hârtie. Se recomandă ca planul de prezentare să includă cuvinte cheie de conținut, pe care dorim să le transmitem în timpul formării. Nu este obligatoriu, dar o astfel de abordare ne permite să economisim timp.

2) Contactați partea contractantă și colectați informații despre locația prezentării, inclusiv:

- format ecran (formatul standard este 4: 3, dar și în format 16: 9 și 16:10),
- dimensiunea camerei și a ecranului (pentru a selecta dimensiunea fontului);
- cantitatea de lumină (dacă există nuanțe, selecția proiectorului, camera întunecată – toate culorile, culorile puternice contrastează cu motivele întunecate);
- echipamentele disponibile în cameră (laptop, projector, adaptor de calculator, video și audio, ecran, tablă / flipchart etc.).

⁵⁷ <http://www.szkoleniawpolsce.pl/artykuly/materiały-dydaktyczne-na-szkolenia,21.html> (access: 30 September 2018).

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

3) Selectați instrumentul de prezentare

- **PowerPoint** (cel mai popular software);
- **Slide-uri Google** (pentru cei cărora le plac soluțiile cloud și simplitatea, nu atât de multe funcții avansate ca în Power Point, cu titlu gratuit);
- **Impress** (inclusă în pachetul de birou gratuit LibreOffice, echivalentul programului PowerPoint, care permite dezvoltarea de prezentări tradiționale sub formă de prezentări);
- **Prezi** (paginile pot fi afișate în orice ordine, pot fi mărite sau micșorate ușor. Textele, fotografiile și filmele pot fi adăugate în pagini);
- **Sway** (răspunsul Microsoft la Prezi. Internet, aplicația gratuită permite crearea de prezentări interactive, animate, combinând text, fotografii, video și alte multimedia);
- **Canva** (recomandat pentru formatori care apreciază un aspect vizual al prezentării, este un instrument pentru crearea graficii simple și a procesării fotografiilor, dar poate fi aplicat și pentru prezentări, are o bogată bibliotecă de template-uri gratuite).

4) Creați propriul format de conținut sau utilizați-l pe cel pregătit

Modele template-uri pentru dezvoltare:

- fotografie de fundal + titlu,
- foto 1/2 + titlu,
- foto 1/3 + titlu + descriere,
- citat,
- titlu + cifre + semnătura,
- titlu + fotografie + semnătura,
- titlu + descriere + puncte,
- date de contact.

Puteți utiliza șabloane disponibile, de exemplu, în prezentări **PowerPoint** sau **Google**. De asemenea, puteți cumpăra un șablon, de exemplu pe **GraphicRiver**.

5) Când creați pagini

- fiecare pagină trebuie să aibă un titlu, un număr,
- introduceți elemente constante (de exemplu, prezentarea formatorului, planul scurt al întregului curs, mulțumiri pentru atenție, contactul formatorului, linkul de prezentare),
- textul trebuie să fie lizibil (este recomandat să includă între 5 și 6 linii de text (maxim 10),
- textul ar trebui să fie constituit din cuvinte-cheie, nu paragrafele extinse,
- destinatarul acordă cea mai mare atenție părții superioare a paginii,
- fiecare pagină care nu aduce nimic în prezentare trebuie eliminată,
- culorile selectate trebuie aplicate în toată prezentarea,
- selectarea corectă a culorii este favorabilă concentrării destinatarului,
- trebuie aplicat font lizibil, fără decoruri redundante, utilizați 1, max. 2, tipuri de font (sans-serif font: Tahoma, Verdena, Arial),
- trebuie să se asigure că textul și alte elemente sunt lizibile de la o distanță mai mare (dimensiune font: text min 18 puncte, titluri – 36 de puncte, LITERE MARI numai atunci când este necesar),

- pentru a face mesajul (textul) mai atractiv, utilizați șabloanele automate (săgeți, linii, nori etc.), sunet, imagini, filme, icon, diagrame, tabel,
- paginile trebuie să poată fi citite, elementele particulare nu se pot suprapune, elemente grafice de bună calitate,
- trebuie furnizate sursele materialelor citate (drepturi de autor);
- introduceți unele citări sau sloganuri,

Când creați prezentarea, ștergeți erorile și introduceți posibile corecții.

6) Înainte de prezentare pregătiți

- un set de adaptoare pentru laptop,
- sursa de alimentare pentru laptop și un set de baterii,
- salvați prezentarea pe o memorie externă în 2 formate (original și PDF), salvați-o în cloud,
- dacă utilizați filme și fonturi nestandard, salvați-le și pe acestea.

Astfel de soluții vă protejează în cazul:

- furtului sau deteriorării laptopului,
- stricării memoriei externe,
- lipsă conexiune la Internet,
- lipsă alimentare cu energie electrică,
- probleme cu compatibilitatea cu PowerPoint și multe altele.

Literatură recomandată:

1. *Microsoft Power Point 2007. Intermediate Level.* Training cycle implemented within the framework of the project titled *Implementation of the Training Strategy* of the Operational Programme Human Capital co-funded by the European Union under the European Social Fund (Priority V, Action 5.1, Sub-Action 5.1.1).
2. <https://oscarrak.pl/blog/jak-zrobic-dobra-prezentacje-poradnik/> (access: 30 September 2018).

4.1.5. Cum poate fi realizată integrarea participantului?

Integrarea cursanților este foarte importantă în fiecare proces de formare. Succesul formării și eficacitatea învățării depind într-o mare măsură de integrarea participanților în procesul de formare. În acest scop pot fi propuse exerciții care vizează identificarea și crearea unei energii pozitive a grupului.

Începutul formării este momentul în care se cunosc reciproc, stabilind primul contact al formatorului cu participanții și al cursanților între ei. O astfel de abordare se traduce în dezvoltarea relațiilor interpersonale în timpul orelor.

Exercițiile de team building activează participanții, care sunt stimulați să spună ceva mai mult despre ei înșiși, nu mai sunt anonimi.

Activitățile inițiale (construirea de echipe) inspiră considerație, toleranță și empatie, formează abilitatea unei cooperări corecte și de a fi alături de alții. Participanții își îmbunătățesc abilitățile interpersonale în sfera comunicării, asertivității, medierii, soluționării conflictelor. Elementele jocurilor decizionale pot constitui ocazia de a dezvolta metode de luare a deciziilor de grup. Exercițiile de team building realizate într-un mod

interesant, în stadiul inițial, permit participanților să funcționeze mai bine în echipe în timpul muncii și să comunice mai bine⁵⁹.

Obiectivele principale ale integrării (rezumat):

- cunoașterea reciprocă a participanților,
- îmbunătățirea comunicării interpersonale,
- creșterea încrederii reciproce,
- creșterea eficienței grupului,
- consolidarea legăturilor informale între membrii echipei,
- abilități de rezolvare a problemelor,
- sporirea încrederii între membrii grupului,
- atmosferă relaxată.

În timp ce conduce integrarea în grup, formatorul ar trebui:

- să încurajeze o atmosferă adecvată, prietenoasă,
- să ofere feedback pozitiv în timpul jocurilor.

De asemenea, este timpul să colectăm informații despre nevoile participanților, motivațiile lor și nivelurile de angajament. Deja în această etapă, formatorul va fi conștient de liderul natural, de persoanele reziliente și de alte roluri ale membrilor grupului⁶⁰.

Modele de jocuri de echipă:

1) Amintirea numelor⁶¹

Se așează scaune sau se stă în cerc pentru ca toată lumea să vadă pe toată lumea. Formatorul participă, de asemenea, la exercițiu. Toată lumea își spune numele în mod succesiv. Formatorul începe, se prezintă și discută pe scurt despre numele său (în ce formă îi place să fie vorbit, dacă îi place numele, menționează diminutive și abrevieri ale numelui său).

Apoi formatorul cere unui alt participant la formare să facă același lucru. Cursantul vorbește despre numele său și apoi dă cuvântul altui cursant.

Formatorul are grijă să nu omită pe nimeni.

În timpul răspunsurilor se pot pune întrebări.

2) Formatorul organizează: intrați pe rând⁶² :

- de la persoana cu cea mai mică la cea mai mare mărime la pantofi,
- de la persoana cu părul cel mai scurt la cea cu cel mai lung,
- de la persoana cu cel mai mic nas până la cea cu cel mai mare,
- de la persoana cu cei mai mulți frați până la cea care are cei mai puțini, etc.

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

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

⁶¹ This exercise has been described on the website: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (access: 30 September 2018).

⁶² This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

3) **Care grup are mai multe persoane cu caracteristica specifică**⁶³

- ochi de o anumită culoare,
- verificați cine are pistrui în grupul vostru,
- verificați cine are un animal de companie în grupul vostru,
- verificați cine poate cânta la un instrument în grupul vostru.

4) **Două cercuri**⁶⁴

Participanții stau în două cercuri concentrice. Aceștia se confruntă unul cu celălalt. Formatorul pune întrebarea la care persoanele din cele două cercuri se confruntă unul cu celălalt și răspund reciproc. După ce a răspuns la întrebare, cercul extern se deplasează cu o persoană în stânga și se pune a doua întrebare:

- De ce ați venit aici?
- Ce te interesează?
- Care este cel mai mare avantaj al dvs.?
- Ce nu ați făcut niciodată și ce ați dori să faceți?
- Ce-ți place la oameni?
- Aveți o trăsătură distinctivă?
- Care era subiectul dvs. preferat în școală?
- Ce locuri din lume doriți să vedeți?

5) **Descrierea stării de spirit cu o culoare**⁶⁵

Se stă în cerc. Toată lumea descrie starea de spirit, comparând-o cu o anumită culoare, de exemplu, "Sunt într-o dispoziție roz, sunt roșu cu puncte albe etc." Jocul se desfășoară rapid, încurajându-ne să nu întrebăm despre motivul unei astfel de dispoziții, evitând analiza.

6) **Scaun fierbinte**⁶⁶

Se stă în cerc. Grupul indică locul – așa-numitul "scaun fierbinte" – un voluntar stă pe scaun, în timp ce ceilalți participanți îi pun întrebări diferite care permit să se cunoască mai bine. Uneori întrebările pot părea prea dificile pentru o anumită persoană, atunci aceasta poate refuza să răspundă. Este important ca răspunsurile să fie corecte.

Pentru o desfășurare rapidă a acestui exercițiu, putem limita numărul de întrebări, de exemplu, cinci pentru fiecare persoană.

7) **Poveste amuzantă**⁶⁷

În afară de informațiile de bază despre ei, participanții sunt rugați să furnizeze o poveste amuzantă sau neobișnuită din viața lor.

⁶³ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁶⁴ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁶⁵ This exercise has been described on the website: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (access: 30 September 2018).

⁶⁶ This exercise has been described on the website: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (access: 30 September 2018).

⁶⁷ This exercise has been described on the website: <http://www.edukacja.edux.pl/p-11942-zajecia-integracyjne-pierwsze-spotkanie.php> (access: 30 September 2018).

8) Două adevăruri și o minciună⁶⁸

Fiecare participant vorbește despre trei lucruri care îl privesc, de exemplu hobby, ce vrea să facă în cinci ani, numărul de copii. Alți participanți ghicesc ce este adevărat și ce este fals. Participantul care vorbește poate completa declarațiile adevărate cu un comentariu suplimentar.

9) Care este personajul din basme?⁶⁹

Personajele din basme sunt scrise pe cartonașe. Toți participanții primesc câte un singur cartonaș. Îl păstrează pe frunte, ca să nu-l vadă. Ei adresează altor persoane întrebări la care răspunsul poate fi doar "da" sau "nu". Ei trebuie să ghicească care sunt personajele.

10) Nu am avut niciodată⁷⁰

Participanții stau pe scaune, în cerc. O persoană fără scaun se află în mijloc. Se spune "nu am ...", de exemplu "Nu m-am ras niciodată". Toate persoanele (inclusiv cel din cerc) care au făcut acest lucru își schimbă locurile. O persoană care nu reușește să găsească un loc nou se află în centrul cercului și reia: "Nu am ..."

11) M & M⁷¹

O persoană are mai multe bomboane M&M. Întrebările corespund cu fiecare culoare. O persoană răspunde la multe întrebări dintr-un anumit grup ca M&M de culoarea dată pe care a selectat-o.

Galben:

- Despre ce visezi?
- Care este cel mai mare avantaj al dvs.?
- Care este cel mai mare dezavantaj al dvs.?

Mov:

- Care a fost cea mai bună zi din viața ta?
- Ce nu ați făcut niciodată și ce ați dori să faceți?
- Care a fost cel mai frumos cuvânt pe care l-ați auzit vreodată despre dvs.?

Roșu:

- Dacă ai putea schimba ceva în viața ta, ce ar fi?
- Ce doriți să faceți în viața voastră?
- Ce-ți place la oameni?

Albastru:

- Aveți o trăsătură distinctivă?
- Care ar trebui să fie prietenul tău visător?
- Ce faci când cineva te enervează?

⁶⁸ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁶⁹ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁷⁰ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁷¹ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

Verde:

- Ce aventură doriți să experimentați?
- Ce înseamnă "a iubi" pentru tine?
- Ce doriți să luați cu tine pe o insulă pustie?

12) Turnul de paie⁷²

Două echipe primesc 2-3 pachete de paie și un pachet de cleme. Ei au 15 minute pentru a construi cel mai mare turn posibil.

13) Joc de cuvinte⁷³

O persoană afișează o parolă pe card. Alte persoane trebuie să ghicească care este parola, este important să nu vadă parola.

14) Chinezii au arătat⁷⁴

Două echipe. Prima îi dă un cuvânt celei de-a doua echipe. Cea de-a doua echipă se aliniază într-un rând de o persoană, una în spatele alteia. Prima persoană primește parola pentru a o arăta. Trebuie să o arate celui de-al doilea om. A doua persoană trebuie să ghicească parola și să o arate persoanei a treia, etc. Ultima persoană din rând trebuie să spună parola. În acest moment, prima echipă observă modul în care se desfășoară a doua echipă. Echipa care ghicește mai multe parole câștigă.

15) Ciocolata⁷⁵

Accesorii (jucării): furculiță, cuțit, farfurie, jachetă (sau pulover) și alte articole de îmbrăcăminte, de exemplu eșarfă, pălărie, mănuși, zaruri, ciocolată delicioasă.

Toți pot participa la acest joc. Se pune farfuria pe scaun sau (de preferință) pe pătură, o ciocolată neambalată și tacâmurile. Într-un alt loc, punem la dispoziție piese de îmbrăcăminte. Fiecare participant aruncă un zar și când aruncă șase, se ridică de la locul său, se îmbracă cu o haină, mănuși, și încearcă să deschidă ciocolata și să o taie în bucăți cu furculiță și cuțit. Persoana norocoasă are puțin timp să se bucure, pentru că o altă persoană a aruncat șase. Poate consuma ciocolata, dar trebuie să se îmbrace cu aceleași lucruri purtate de primul participant. Alți participanți încearcă să arunce un număr norocos. Jocul continuă până când se consumă întreaga ciocolată.

Atunci când grupul s-a cunoscut deja, în pauză se poate aplica următorul exercițiu:

16) Scrie ceva frumos⁷⁶

Participanții primesc cartonașe cu numele altor participanți. Aceștia scriu câteva lucruri frumoase despre persoana al cărei nume l-a primit pe cartonaș. Formatorul colectează cartonașele și le transmite persoanelor care au numele pe card.

⁷² This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁷³ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁷⁴ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁷⁵ This exercise has been described on the website: <https://www.przystan.org.pl/gry-i-zabawy-towarzyskie-i-integracyjne/> (access: 30 September 2018).

⁷⁶ Idem.

Literatură recomandată:

1. Braun-Gałkowska M.: *W tę samą stronę [In the Same Direction]*. Wydawnictwo Krupski i S-ka, Warszawa 1994.
2. Góralczyk P.: *Examples of games and plays, course for Leisure Time Animators*. https://www.animatorczasuwolnego.pl/nowe_pdf/L8/przyklady_gier/przyklady_gier.pdf?iframe=true&width=1050&height=700 (access: 30 September 2018).
3. *Jak żyć z ludźmi (umiejętności interpersonalne), program profilaktyczny dla młodzieży MEN [How to Live with People (Interpersonal Skills), Preventive Programme for Youth MEN]*.
4. Jakubowska B., Jakubowski J., Łypacewicz A., Rylke H. (ed.): *Ja i inni [Me and Others]*. WSiP, Warszawa 1987.

4.1.6. Ce roluri pot fi “jucate” de formator?

În timpul orelor, formatorul poate intra în roluri diferite, în funcție de nevoile participanților/clientilor săi.

Ce legătură este între formator, coach, mentor, facilitatorul, consilierul de carieră?

Desigur, este suportul și ajutorul acordat clientului pentru realizarea obiectivelor. Ele diferă prin metodele de lucru, metoda de execuție a procesului. În funcție de tipul de problemă pe care îl are clientul (lipsa de cunoștințe și abilități, necesitatea de a lua decizii bune în ceea ce privește educația și cariera) – va avea nevoie de un alt tip de sprijin. Adesea, în timpul cursurilor, funcțiile menționate ar trebui să fie asigurate în funcție de nevoile și așteptările participanților.

Mai jos puteți găsi explicații asupra rolurilor:

FORMATOR – așa numim o persoană care desfășoară o formare profesională, rolul său principal fiind transferul de cunoștințe și îmbunătățirea competențelor și comportamentelor adecvate ale participantului la formare, de la competențe profesionale la competențe "soft", cum ar fi asertivitatea, comunicarea, negocierea. Este un expert într-o anumită zonă și, de asemenea, ar trebui să aibă un dar al comunicării bazate pe cunoaștere. Acesta poate planifica în mod corespunzător instruirea, supraveghea implementarea, susține, inspira și motiva activitățile în procesul de dobândire a cunoștințelor sau de îmbunătățire a calificărilor. Formatorul își actualizează cunoștințele și își îmbunătățește continuu metodele de formare pentru a maximiza rezultatele învățării. Aplică jocuri, scenarii și simulări. Efectuează evaluarea, colectând feedback-ul participanților cu privire la nivelul lor de satisfacție. Planifică și implementează:

- formare,
- cursuri,
- practică,
- prelegeri,
- ateliere de lucru,
- seminarii,
- webinarii,
- prelegeri⁷⁷.

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

COACH – este responsabil pentru dezvoltarea personală a clienților/angajaților unei companii și pentru motivarea acestora pentru îmbunătățirea continuă a calificărilor profesionale. Se concentrează pe descoperirea și eliberarea potențialului clientului său, prin a pune întrebări inspirate. Clientul, răspunzându-i, își dă seama de scopurile, dorințele, acțiunile private și profesionale. Coach-ul îl însoțește pe client în procesul de schimbare. Ajută clientul să analizeze problema dintr-o perspectivă diferită, pentru a facilita găsirea unei soluții. După identificarea scopului, coach-ul ajută la realizarea acestuia. Este vorba despre găsirea de metode optime și soluții necesare. Coaching-ul permite definirea scopului, a planului de acțiuni ulterioare, pe baza selectării unei strategii care să se străduiască să o realizeze. Aici este important suportul motivațional, cu aplicarea unor instrumente adecvate⁷⁸. Coach-ul poate lucra cu un client individual sau poate conduce un grup de coaching⁷⁹.

Formatorul urmărește comunicarea cunoștințelor și predarea unor abilități, în timp ce coach-ul nu trebuie să aibă cunoștințe de specialitate, deoarece sarcina acestuia este de a stimula și de a inspira clientul să-și caute scopul și soluțiile pentru a-l realiza, pe baza potențialului și resurselor.

MENTOR – acest termen vine de la numele unui personaj din mitologia greacă, acea persoană ocupată de educație și care urmărește dezvoltarea ucenicului său. Acum, mentorul este o persoană care are multe competențe: cunoștințe aprofundate și experiență profesională și dorește să o transfere unei alte persoane care intră în profesie, permițându-i astfel adaptarea mai rapidă într-un mediu nou și obținerea mai rapidă a rezultatelor⁸⁰. Este maestrul, expertul care sfătuiește cu privire la rezolvarea situațiilor și problemelor specifice în cadrul dezvoltării personale și a carierei, datorită cărora ucenicul face mai puține greșeli și se dezvoltă mai repede⁸¹.

În literatura de specialitate, pot fi găsite următoarele obiective de mentorat:

- *identificarea și analiza punctelor forte și a punctelor slabe ale ucenicului,*
- *sprijin în ceea ce privește provocările abordate de participant,*
- *descoperirea și dezvoltarea potențialului participantului și motivația sa internă,*
- *feedback-ul continuu și neobosit, construind conștiința de sine,*
- *descoperirea cauzalității și a impactului asupra celorlalți,*
- *inducerea posibilelor căi de carieră și analiza oportunităților și a amenințărilor,*
- *dezvoltarea competențelor personale și sociale*⁸².

În timpul instruirii, se poate intra în rolul mentorului, în conformitate cu principiul relației dintre un expert-șef și o persoană care caută sprijin, astfel încât devine posibilă inspirația, descoperirea, stimularea și dezvoltarea potențialului ucenicului, ceea ce este foarte important în urmărirea în continuare a carierei. Mentorul își împărtășește cunoștințele și

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

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

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

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

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

experiența, sfătuiește cum să procedeze, însoțește în realizarea obiectivelor, în general în dezvoltarea profesională, devenind adesea un model.⁸³

Mentoratul poate fi o relație informală sau poate fi pus în aplicare sub forma unui program aprobat⁸⁴, opus coaching-ului, deoarece este un proces pe termen lung, care are întârzieri⁸⁵.

FACILITATOR – este o persoană care urmărește procesul, sprijină cooperarea și intervine cu abilitate, dacă este necesar⁸⁶. Rămâne neutru și imparțial, nu își prezintă părerile și nu contribuie cu niciun fel de contribuție substanțială.

În literatură se găsesc diferite definiții ale facilitatorului: *O persoană care contribuie la crearea unei structuri și a unui proces de interacțiune, datorită cărora grupurile pot funcționa eficient și pot lua decizii valoroase. Un asistent al cărui scop este de a sprijini pe alții pentru a obține realizări deosebite*⁸⁷.

Facilitatorul este numit "*catalizator*" în comunicarea de grup sau *catalizator al reacțiilor bune din cadrul grupului*⁸⁸, astfel încât sarcina acestuia este de a crea o echipă eficientă, capabilă să acționeze în scopul soluționării problemelor, dezvoltând strategii preventive. Facilitatorul moderează procesul de analiză a problemelor, ajutând participanții să-și atingă scopurile. Observarea și reacția rapidă la schimbările apărute, adaptarea flexibilă a metodelor la nevoile grupului, astfel încât acesta să rămână motivat pentru acțiuni viitoare, este importantă. Nu este vorba de a oferi soluții de-a gata, ci de a ajuta participanții să le descopere pe cont propriu, datorită metodelor pe care le propune⁸⁹.

Facilitatorul este numit consultant de proces, nu oferă soluții de-a gata, dar își sfătuiește clientul în limitele metodelor de rezolvare a dificultăților, pe baza capacității sale și a mediului său⁹⁰.

Facilitatorul este, de asemenea, mediator, facilitează procesul de comunicare între părți, specifică argumente pentru a permite dezvoltarea unei soluții comune, prevenind simultan neînțelegerile și conflictele⁹¹.

Facilitatorul este, de asemenea, numit agent de schimbare, deoarece sprijină organizarea și reorganizarea, desfășoară sesiuni destinate dezvoltării unor soluții optime în domeniu⁹².

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Facilitatorii de instruire îndeplinesc sarcini în cadrul educației adulților. Spre deosebire de munca formatorului, care este expert și are la dispoziție cunoștințe aprofundate în domeniul dat, facilitatorul moderează procesul de predare, este un ghid și inspiră în acest domeniu. Se concentrează pe cunoașterea participanților, încurajându-i să discute și să analizeze materialul învățat⁹³.

CONSILIER DE CARIERĂ – este un specialist care oferă consultanță și informații individuale în contact direct cu clientul și de la distanță, precum și conduce discuții în grup. Oferă ajutor specializat în următoarele domenii:

- cunoașterea profesiilor,
- recunoașterea propriilor interese și predispoziții,
- selectarea profesiei, direcția educațională,
- planificarea parcursului educațional,
- definirea domeniilor de dezvoltare profesională sau recalificare profesională, demararea sau schimbarea meseriei/job-ului
- metoda de recunoaștere a calificării,
- selectarea metodelor de mișcare activă pe piața muncii.

Sprijină procesul de învățare pe tot parcursul vieții și adaptarea la condițiile și mediul înconjurător în continuă schimbare.

Un grup foarte larg de beneficiari utilizează ajutorul consilierului de carieră: copii de vârstă preșcolară și primară, tineri școlari, studenți, părinți și tutori, adulți pe piața muncii – șomeri, persoane care caută un loc de muncă, inactive sau lucrează pe cont propriu, precum și persoanele pensionate și în vârstă⁹⁴.

În afară de desfășurarea de întâlniri individuale și de sesiuni de grup, consilierul de exemplu, diagnostichează potențialul profesional și nevoile de formare ale adulților, în contextul activității acestora⁹⁵.

Rolul consilierului constă în a însoți clientul în alegerile educaționale și profesionale, oferindu-i informațiile necesare, sfătuind clientul asupra diverselor posibilități și planificând pașii următori, încercând să îndeplinească scopurile asumate.

Literatură recomandată:

1. Bennewicz M.: *Coaching i mentoring w praktyce [Coaching and Mentoring in Practice]*. G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011.
2. Clutterbuck D.: *Każdy potrzebuje mentora [Everybody Needs Mentor]*. Warszawa 2002.
3. Czekaj J.: *Metody organizacji i zarządzania [Methods of Organisation and Management]*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
4. Gniazdowski P., Pieciul K.: *Coaching kariery [Career Coaching]*. [in:] Smółka P. (ed.): *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów [Coaching. Inspirations from the Perspective of Science, Practice and Clients]*. Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2009.

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

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

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

5. Hargrove R.: *Mistrzowski coaching [Master Coaching]*. Transl. I. Podsiadło. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Kargulowa A.: *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradniczego dyskursu. Podręcznik akademicki [About the Theory and Practice of Guidance. Variants of the Guidance-Related Discourse. Academic Handbook]*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
7. Karwala S.: *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej [The Mentoring Model at the Modern University]*. Nowy Sącz 2007.
8. Kopaliński W.: *Słownik mitów i tradycji kultury [Glossary of Myths and Traditions of Culture]*. Rytm, Warszawa 2000.
9. Luecke R.: *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki [Coaching and Mentoring. How to Develop the Biggest Talents and Achieve Better Results]*. Transl. K. Dryńska. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2004.
10. Mann T., Marszewska J.: *Facylitacja – wiedza, umiejętności, sztuka czy magia [Facilitation – Knowledge, Skills, Art or Magic]*. Wydawnictwo: RP 2018.
11. Parsloe E., Wray M.: *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się [Trainer and Mentor, Participation of Coaching and Mentoring in the Learning Process Improvement]*. ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
12. Parsloe E., Wray M.: *Trener i mentor [Trainer and Mentor]*. Transl. W. Biliński. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
13. Pyżalski J.: *Mentoring jako specyficzna relacja wspierająca rozwój [Mentoring as a Specific Relation Supporting Development]*. [in:] Dubas E., Pyżalski J., Muszyński M., Rapus-Pavel J. (ed.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+. Doświadczenia projektu Adults Mentoring*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

4.1.7. Ce roluri pot fi realizate de către participant în grup?

M. Belbin, care a distins 9 roluri separate de echipe, împărțind-le în 3 grupuri principale de roluri (Tab. 1), a dezvoltat cea mai populară diviziune a rolurilor specifice de echipă desfășurate de participanți în timpul formării.

Tabelul 1. Diferențierea rolurilor desfășurate în echipă și atribuirea lor grupurilor principale

Nr.	Principalele grupuri în rolul lor	Rolul în echipă
1	Persoane orientate către sarcini și performanță	Locomotiva
		Executor
		Perfecționist
2	Persoane orientate către oameni	Coordonator
		Liant
		Spiritul echipei
3	Persoane intelectuale	Specialist
		Gânditor
		Critic

Sursa: own development based on <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html>.

Trei grupuri principale de roluri jucate în echipă⁹⁶ :

- **persoane orientate spre sarcini și performanță** (locomotiva, executorul, perfecționistul) – descrise de obicei cu activitate și motivație intense pentru a îndeplini o sarcină, pot motiva pe alții și, de asemenea, le pasă de calitatea muncii efectuate;
- **persoane orientate spre oameni** (coordonator, liant, spiritul echipei) – pentru ei contactele interpersonale sunt cele mai importante, sunt capabile să împartă sarcinile în echipă, să negocieze principiile muncii, dar și să mențină buna dispoziție în timpul muncii;
- **persoane intelectuale** (specialist, gânditor, critic) – persoane pentru care argumentele logice, cunoștințele de specialitate sunt foarte importante și naturale, care pot critica și indica noi direcții de activitate.

Cele trei grupuri de mai sus sunt împărțite în 9 comportamente separate, din care rezultă rolurile echipei:

1. Gânditor

Foarte creativ, caută constant soluții noi. De obicei îi încurajează pe ceilalți cu entuziasm, își arată cu nerăbdare inițiativa. Cu toate acestea, poate avea o înclinație de a domina pe ceilalți și nu critică. Uneori, ideile gânditorului sunt departe de realitate. Prea mulți gânditori dintr-un grup pot fi puțin productivi. Dacă vrem să îmbunătățim și să inspirăm grupul, de preferință ar trebui să introducem un gânditor.

2. Liantul

O persoană cu abilități interpersonale perfecte privind comunicarea în interiorul grupului și prezentarea acestuia în exterior. De obicei, este un optimist a cărui putere este abilitatea de negociere. Slăbiciunea sa este adesea constituită de nerăbdare și lipsa capacității de a face critici sănătoase.

3. Coordonator

O persoană care este capabilă să gestioneze și să utilizeze bine resursele umane. Ea pune obiectivele echipei în ordine și știe cum să le prioritizeze. Puterea coordonatorului este abilitatea de a asculta comentariile și propunerile altora. Utilizează informațiile colectate în principal pentru a motiva alții. Din păcate, uneori poate fi văzută ca manipulator.

4. Locomotiva

Ea atrage echipa spre realizarea obiectivului. Îi plac obstacolele, nu îi este teamă de ele, presiunea timpului o stimulează. Locomotiva are forța de a depăși dificultățile, precum și de a fi acolo unde este acțiunea. De obicei, are o nevoie puternică de obținere a rezultatelor bune, este ambițioasă. Din păcate, uneori este iritantă pentru alții, pentru că este nerăbdătoare și de multe ori acționează impulsiv.

5. Critic (evaluator)

Acesta este un membru profesionist și distant. Analizează critic propunerile altor membri ai echipei. Este pur și simplu prudent, puterea sa este furnizarea de soluții care trebuie discutate, ceea ce duce adesea la găsirea unei noi soluții mai bune. Cu toate acestea, poate părea că nu s-a angajat în proiect sau în grup.

6. Spiritul echipei

Este o persoană datorită căreia, de obicei, există o atmosferă bună în echipă. Este un membru necesar, cu rol de tampon. Întotdeauna foarte bun și loial față de grupul său.

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

Cu toate acestea, de multe ori are probleme cu luarea deciziilor și poate fi influențat de alți membri ai grupului.

7. Executor (implementator)

Decizia specialistului în organizație. Pentru a acționa bine și eficient, este nevoie de orientări și idei ale altor persoane. Totuși, aceasta este forța lui, pentru că nimeni nu execută ideea mai bine decât el. De asemenea, este foarte practic și operativ. Din păcate, uneori găsește dificilă adaptarea la o nouă situație și acceptarea schimbărilor. Executorul își schimbă rareori opiniile. Nu este un tip de șef sau ghid.

8. Perfecționist

Foarte scrupulos și punctual. Întotdeauna urmează proceduri, are grijă de fiecare detaliu al sarcinii și poate implementa principiile stabilite. Perfecționistul se străduiește să obțină un rezultat specific, dar uneori are o problemă cu diviziunea muncii. Se ocupă prea mult de detalii.

9. Specialist

O persoană care are cea mai mare cunoaștere în echipă și este adesea un profesionist în acțiune. Ea este activă în mod constant, nu are o problemă în a arăta inițiativa, deoarece este independentă. Uneori se ocupă mai mult de sarcini decât alți membri ai echipei, precum și consideră că este dificil să privească problema dintr-o perspectivă mai largă.

Rolul echipei este cel mai corect evaluat la îndeplinirea sarcinilor, exercițiilor sau proiectelor.

Rolurile pot fi identificate prin completarea chestionarului pe site:

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

Conștientizarea rolurilor efectuate de cursanți este foarte utilă pentru performanța proiectului și pentru etapele de lucru în grup.

Literatură recomandată:

1. Belbin M.: *Twoja rola w zespole [Your Role in a Team]*. GWP, Gdańsk 2002.
2. Belbin R.M.: *Management team: why they succeed or fail*. Heimann, London 1981.
3. Kerzner H.: *Zarządzanie projektami, studium przypadków [Project Management, Case Studies]*. Helion, Gliwice 2005.
4. Questionnaire "Roles Performed in a Team": www.qwsi.pl/asp/pliki/aktualnosci/rola_w_zespole-_cwiczenie.doc (access: 20 September 2018).
5. Makowski M.: *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej [Staff Management. Instruments of HR Policy]*. Poltex, Warszawa 2001.
6. Team Roles According to Belbin, i.e. why the specialist needs the liaison and locomotive? <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html> (access: 20 September 2018).

4.1.8. Ce faze se pot distinge în procesul de grup?

Propunerea lui B.W. Tuckman și M.A.C. Jensen constituie cea mai faimoasă organizare a proceselor de grup:

1. Faza de orientare și dependențe (faza formării, cunoașterea reciprocă).
2. Etapa de conflict și revoltă (confruntări și conflicte, diferențiere de opinii).
3. Etapa de coeziune și cooperare (stadiul muncii constructive, stabilirea ordinii).
4. Etapa activității deliberate și conștiente (acțiuni, integrare aprofundată).
5. Faza de suspendare.

Tabelul 1. Descrierea generală a fazelor de grup distinse de B.W. Tuckman și M.A.C. Jensen

Nr.	Faza	Ce se întâmplă?	Ce poate face formatorul?
1	Faza de orientare și dependențe	– elaborarea de reguli și definirea în comun a obiectivelor; – grupul acceptă formatorul ca lider și adoptă propunerile sale.	– să construiască sentimentul de siguranță și comunitate; – faza este pasivă dacă se referă la activitatea participanților.
2	Etapa de conflict și revoltă	– nemulțumirea față de situația de formare atipică; – frustrarea sau chiar emoțiile negative față de formator; – apar noi lideri ai procesului de formare.	– să definească sarcinile clar; – să motiveze să se lucreze mai mult; – nu există teamă de noii lideri; – să utilizeze potențialul de a lucra în grup.
3	Etapa de coeziune și cooperare	– este dezvoltat sentimentul de comunitate; – grupul se ocupă de sarcini mai dificile; – grupul împarte sarcinile și le rezolvă pe cont propriu; – se acceptă noi lideri; – instructorul a fost acceptat.	– elaborarea de noi competențe; – dobândirea de noi cunoștințe.
4	Etapa activității deliberate și conștiente	– coeziunea înaltă a grupului și flexibilitatea funcționării; – grupul devine independent.	– punerea accentului pe succese și delegarea sarcinilor, făcând participanții conștienți de beneficiile obținute; – sprijinirea transferului de competențe dobândite în situațiile de zi cu zi.

După ce a creat etapele de mai sus, Tuckman a adăugat încă o fază:

- **suspendarea**, atunci când se produce o moarte naturală a grupului, deoarece participanții nu mai lucrează unul cu altul. A patra etapă corectă a activității conștiente va duce la implementarea competențelor dezvoltate în noile medii la care cursanții se vor întoarce. Prin urmare, acesta este stadiul pentru care formatorul trebuie să se străduiască în timpul orelor.

Nu întotdeauna vor exista toate fazele, depinde de nivelul de motivare, de cunoașterea participanților sau durata atelierelor. Cu toate acestea, trebuie să se înțeleagă că există mai multe faze de grup pentru a urmări în mod flexibil procesul și a selecta metodele de predare adecvate.

Literatură recomandată:

1. Belbin M.: *Nie tylko zespół [Not Only the Team]*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
2. Team building stages: https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy_tworzenia_zespo%C5%82u
3. Greenberg J., Baron R.A.: *Behaviour in Organizations*. Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008.
4. Kossowska M., Sołtysińska I.: *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji [Staff Training and the Organisation Development]*. Wolters Kluwer Polska 2002.
5. Kozak A.: *Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców [The Group Process. The Guide for Trainers, Teachers and Lecturers]*. Onepress 2014.

4.1.9. Ce situații dificile apar în cursul formării și cum se rezolvă?

Dificultățile care pot apărea în cursul formării pot fi împărțite în trei grupe:

- 1) dificultățile rezultate din greșelile pregătitoare;
- 2) dificultățile întâmpinate în cursul formării;
- 3) dificultățile provocate de participanți.

Grupa 1. Dificultățile care rezultă din greșelile în pregătire sunt legate, de exemplu la:

1. Neadaptarea curriculum-ului de formare la nevoile și specificul grupului

În calitate de formator, puteți întâmpina o situație când participanții spun că „acest lucru nu ne va fi util”.

Cum să răspunzi?

Încercați să adresați participanților o întrebare simplă: Cum poate fi prezentat conținutul prezent în viitor pentru dvs.? Veți aplica metoda revizuirii perspectivei și, probabil, participanții vor găsi o zonă care va fi atractivă și interesantă pentru ei. Desigur, merită să modificați curriculum-ul în conformitate cu sugestiile participanților, și să îl modificați folosind conținutul care răspunde nevoilor cursanților.

2. Complexitate – sarcini și conținut prea dificil sau prea simplu

Această dificultate poate duce la lipsa sau pierderea interesului grupului.

Cum să răspunzi?

Se recomandă implicarea participanților prin introducerea de exerciții practice (activare). În plus, puteți utiliza premii, puteți să dezvoltați clasarea cursanților. Poate că merită să reformulați obiectivele de formare în acest moment, așa că trebuie să aveți întotdeauna un plan B.

3. Un conținut prea mare, prea multe / puține sarcini

Rezultat: nu există timp pentru realizarea întregii instruirii sau finalizarea pregătirii timpurii.

Cum să răspunzi?

Trebuie avut în vedere faptul că formatorul nu este în măsură să prevadă cu 100% certitudine cum va lucra grupul atunci când va implementa materialul propus. În primul rând, în timp ce efectuați instruirea, trebuie să vă concentrați asupra obiectivelor. Dacă în timpul orelor se pare că nu aveți suficient timp, gândiți-vă la conținut, la exercițiile la care puteți renunța. Păstrați ceea ce participanții ar trebui să învețe, în funcție de scopuri. Puteți stabili timpul pentru fiecare exercițiu în 2 versiuni (minim și maxim).

Grupa 2. Dificultăți care apar în timpul formării:

1. Un participant din grup care ocupă un loc înalt în grup dă un răspuns greșit la întrebarea formatorului

Cum să răspunzi?

Corectați răspunsul participantului astfel încât să-i salvați onoarea. Puteți repeta întrebarea și direcționați-o către grup, de exemplu "Adam a spus asta ... Ce credeți despre această idee?". În această situație rămâneți neutru și evitați criticile directe.

2. Formatorul nu înțelege declarația cursantului

Cum să răspunzi?

Puteți să schimbați formatul pentru o reformulare a răspunsului său. În calitate de formator, puteți parafraza o parte incomprehensibilă din răspunsul său din poziția "I", de exemplu "Din ceea ce ați spus am înțeles asta ... Cu toate acestea, nu este clar pentru mine ce ați vrut să spuneți exact atunci când ați spus că ..." Sau altfel puteți căuta

suportul de grup: "A înțeles toată lumea declarația Evei? Nu sunt sigur dacă am înțeles bine, poate cineva să mă ajute? "

3. Participanții nu răspund la întrebarea pusă

Cum să răspunzi?

Poate întrebarea pe care ați pus-o este incomprehensibilă sau prea dificilă pentru cursanți. Puteți să întrebați apoi: Care sunt motivele pentru care nu răspundeți la întrebarea mea? Dacă stagiarii evaluează problema ca fiind prea dificilă și se tem de umilință, îi puteți încuraja să răspundă spunând: "Încercați, nu există răspunsuri greșite, problema este dificilă, vom ajunge la concluzie împreună". De asemenea, puteți să distribuiți hârtii mici și să permiteți o declarație scrisă. Sau puteți să vă reformulați întrebarea. Un alt motiv pentru lipsa de răspuns poate fi un semn al unei probleme diferite (oboseală, frica de a dezvălui relațiile în grup, o persoană nedorită este în cameră). Apoi, puteți anunța o pauză de spart gheața sau, așa cum s-a propus mai sus, reformulați întrebarea sau permiteți declarațiile anonime ale participanților.

4. Formatorul nu poate răspunde la întrebarea stagiului

Cum să răspunzi?

Această problemă poate submina, de obicei, credibilitatea formatorului. Cea mai simplă soluție este să recunoști lipsa de cunoștințe și să promiți să verifici și vei răspunde la următoarele clase. De asemenea, puteți îndruma cu grijă întrebarea către grup: Ce credeți că aveți? Amintiți-vă, nu vă fie teamă să admiteți că greșiți, de obicei participanții apreciază persoanele care fac o greșală din când în când, pentru că atunci se aseamănă.

Grupa 3. Dificultăți provocate de participanți

Majoritatea situațiilor dificile pot fi împărțite în mai multe tipuri de persoane care le provoacă. În timp ce creați idei pentru a lucra cu participanți "dificili", încercați întotdeauna să înțelegeți de unde vine un anumit comportament și să alocați timp într-o conversație individuală. Nu evaluați, nu puneți etichete și nu trageți concluzii greșite.

1. Participant liniștit sau timid

Un astfel de cursant este, în principal, un observator. De obicei este așezat în față sau se ascunde în spate.

Ce puteți face pentru a activa un astfel de participant?

- să propuneți activități în grupuri mai mici;
- prezentați un interes și sprijin pentru acest participant;
- discutați cu el în timpul pauzei;
- acceptați tăcerea;
- îi permiteți să dobândească cunoștințe prin declarații scrise sau pregătirea proiectelor;
- includeți-l, eventual, în grup prin întrebările adresate direct sau adresându-i comentariile.

2. Participant vorbăreț și dominant

Comportamentul unui astfel de participant se traduce în blocarea declarațiilor altor persoane.

Ce puteți face?

- să limitați momentul declarației sale (acordul cu grupul);
- să comandați sarcini suplimentare în timpul discuțiilor, de exemplu numiți-l pentru a scrie declarațiile participanților pe tablă / flipchart;

- împărțiți participanții în mai multe grupuri și alocați persoana activă, dominantă unui grup în care există mai multe astfel de persoane;
- să se aplice metoda "token-urilor", adică să se distribuie fiecărui participant 2 jetoane și să se limiteze declarațiile lor la 2 jetoane pe întrebare sau într-un interval;
- evitați contactul vizual.

3. Participant care pune întrebări în mod constant

Prea multe întrebări de la stagiar pot rezulta de exemplu de la nevoia de a dobândi cunoștințe sau de a fi în centrul atenției tuturor.

Ce puteți face?

- să răspundeți scurt întrebărilor sale, dar să nu intrați în dezbateri;
- în cazul unor întrebări dificile, puteți direcționa întrebarea către grup, mai ales dacă nu știți răspunsul;
- în cazul în care grupul nu cunoaște un răspuns, trebuie admis și răspunsul trebuie căutat pentru următoarea întâlnire sau în timpul pauzei;
- să nu ignorați niciodată un astfel de participant;
- încercați să puneți întrebări;
- organizați "coșul de întrebări" – participanții vor pune întrebările într-un coș și, în loc să răspundeți imediat, va trebui să reveniți la ele.

4. Participant neimplicat sau plictisit

O astfel de persoană poate să-și arate reticența sau plictiseala prin intermediul comportamentelor nedorite, de exemplu întârzierea la ore, refuzul de a vorbi, lipsa de implicare în exerciții, impresia de a fi plictisit.

Ce puteți face?

- creșteți autonomia grupului (inițiază mai multe sarcini decât prelegeri);
- să diferențiați metodele de predare;
- atribuiți sarcini individuale;
- să vorbiți în privat pentru a afla nevoile, așteptările și interesele unui astfel de participant;
- să încurajați să vorbească despre subiecte interesante pentru el.

5. Participant omniprezent

Acesta știe totul cel mai bine și în mod necesar dorește să îl împartă cu alți membri ai grupului.

Ce puteți face?

- să puneți sub semnul întrebării întregul grup teoriile și declarațiile acestei persoane;
- nu intrați în discuții care pot duce la confruntare;
- grupul se va ocupa bine de un astfel de participant, adesea ducând la dezechilibrarea situației;
- cereți o prezentare independentă a subiectului specific;
- implicați-l cerându-i ajutor.

6. Clovnul grupului

Aceasta este așa-numita stea de grup, adică o persoană care atrage atenția fiecăruia, adesea schimbând atenția de la subiect cu ajutorul glumelor.

Ce puteți face?

- dacă acest „clown” nu depășește limita, adică nu deranjează, îl puteți ignora sau adăuga glume la cursul normal;

- să atribuiți această persoană unui grup cu participanți rezistenți la glumă, care nu doresc să joace rolul de audiență;
- discutați în privat.

7. Preferatul formatorului

O persoană care este de acord cu tot ceea ce spune formatorul, caută aprobarea.

Adesea, un astfel de participant blochează propriul proces de învățare și pentru alții, deoarece provoacă iritare sau simpatie.

Ce puteți face?

- să o ignorați sau să o încurajați să contacteze alte persoane;
- să o implicați în sarcini comune;
- discutați cu această persoană în privat și acordați atenție comportamentului incomod.

8. Partizan

O astfel de persoană nu provoacă probleme în timpul cursurilor, dar exprimă comentarii și opinii critice în pauze. Este dificil să identificați imediat un astfel de participant. Comportamentul său dăunează moralei grupului și creează o atmosferă negativă în jurul clasei.

Ce puteți face?

- să vorbiți în pauze și la cursuri, să cereți participanților să își exprime opiniile cu privire la modul de desfășurare a acestora, conținut, ritm, materiale didactice;
- cereți răspunsuri anonime, pe hârtie, la sfârșitul clasei, întrebați dacă totul este bine; aceasta va determina stabilirea unei legături cu grupul și va permite modificarea curriculum-ului.

Literatură recomandată:

1. Fortuna P., Urban M.: *Metafori i analogie w szkoleniach [Metaphors and Analogies in Training]*. GWP 2014.
2. Łagan A., Gontarz J.: *Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]*. O.PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf> (access: 20 September 2018)
3. Ługuna M., Fortuna P.: *Przygotowanie szkolenia [Training Preparation]*. GWP 2015.
4. Ługuna M., Kozak A.: *Metody prowadzenia szkolenia czyli niezbędnik trenera [Training Methods or the Trainer's Must-Have]*. GWP 2015.
5. Torój M.: *Praca z grupą szkoleniową [Work with the Training Group]*. GWP 2016.
6. Urban M.: *Niekonwencjonalne metody szkolenia [Unconventional Training Methods]*. GWP 2015.
7. Witkowski T., Jarmuż S.: *Podręcznik trenera [Trainer's Handbook]*. Wydawnictwo Moderator 2004.
8. Collective work: *Trenerskie ICT. Podręcznik dla prowadzących szkolenia [Trainer's ICT. Handbook for Trainers of Adult Training]*. "E-process in e-learning" project. https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/trenerskie_ict_podrecznik.pdf
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. Cum comunicați efectiv cu participanții?

Comunicarea se referă la comunicarea dintre oameni – abilitatea pe care o dobândim în cursul socializării, formarea și îmbunătățirea acesteia. Comunicarea reprezintă procesul de creare, transformare și schimb de informații între indivizi și / sau grupuri.

Comunicarea înseamnă:

- informații,
- exprimarea emoțiilor,
- stimularea imaginației,
- influențarea (interacțiunea dintre indivizi)
- îndeplinirea cerințelor sociale⁹⁷.

Procentajul comunicării interpersonale⁹⁸:

- cuvinte – 7%,
- intonația – 28%;
- gesturi – 65%.

Tipuri de comunicare

Cea mai simplă diviziune este: comunicarea verbală și non-verbală.

1) **Comunicarea verbală** – mesajele sunt comunicate verbal și sunt importanți următorii factori:

- modularea accentului și a vocii, accentuarea importanței cuvântului în ordinea vocală;
- influențează vorbirea – afectează primirea mesajului;
- conținutul declarațiilor – se referă la gama de vocabular, ajustarea adecvată a unui interlocutor⁹⁹.

2) **Comunicarea nonverbală** (prin gesturi, expresii faciale, stări emoționale, atitudini, aspect extern, implicare în conversație, comportament spațial) ne arată emoțiile, atitudinile, abordarea și trebuie să corespundă comunicării verbale.

Avem patru zone spațiale:

- Zona intimă (privată) – până la 45 cm.
- Zona personală – de la 45 la 120 cm.
- Zona socială – de la 120 la 350 cm.
- Zonă publică – peste 3,5 m¹⁰⁰.

În timp ce desfășurăm cursuri de formare, de obicei "rămânem" în zona socială sau personală.

Tipuri de comunicare

1) Comunicarea uni-direcțională

Sursă → Mesaj → Destinatar

Procesul de transfer de informații într-o singură direcție, fără feedback, de ex. ordine, comandă, instruire.

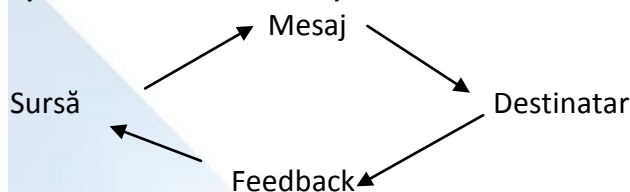
⁹⁷ Brzezińska E.: *Komunikacja społeczna. Skrypt dla studentów [Social Communication. Academic Book]*. Łódź 1997, p. 8-10.

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

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

¹⁰⁰ <http://poradniknegocjatora.pl/proksemika/> (access: 30 September 2018).

2) Comunicarea bidirecțională



Comunicarea are loc în două direcții, între sursă și destinatar. Feedback-ul, adică răspunsul, reacția la mesajul expeditorului, este importantă.

În cazul instruirii, comunicarea **bidirecțională** este cea mai eficientă.

O parte introductivă, o prelegere – se bazează pe o comunicare **uni-direcțională**.

Stiluri de comunicare de bază

Una dintre preocupările cunoscute din sfera stilurilor de comunicare este împărțirea în patru stiluri de bază ale comportamentelor sau modelelor în comunicarea lui E. Bonneau:

- 1) analist,
- 2) consilier,
- 3) prieten,
- 4) lider.

Stilul analistului – caracterizat printr-o abordare rece și distantă față de cursanți, o astfel de persoană nu vrea să fie sufletul companiei, accentuează logica, este prudentă și precisă. Limitează expresia și contactul vizual.

Stilul de consilier – caracterizat prin deschidere și disponibilitate de a ajuta, susține participanții. Formatorul se referă la exemplele sale. Construiește relații bune cu participanții și încearcă să le mențină.

Stilul prietenului – se referă la persoanele care stabilesc contacte noi și se deschid pentru alții. Încurajează cooperarea și sunt flexibili, totuși prietenia lor excesivă poate constitui o amenințare.

Stilul de lider – preferat de persoane încrezătoare și decisive, orientate spre atingerea obiectivelor specifice, îndrăgite de ceilalți pentru convingerea lor, vorbind cu încredere și în mod liber. Uneori pot lua decizii prea repede și vor să le pună în aplicare ¹⁰¹.

Ascultare activă

Ascultarea, care este foarte importantă în activitatea formatorului, este, de asemenea, inclusă în procesul de comunicare. Următoarele metode sunt aplicate în **ascultarea activă**: ¹⁰²

- 1) **Reflecția** – a comunica înseamnă că înțelegem participantul, simțim emoțiile și încercăm să ne adaptăm la el. Se produce printr-un ton de voce, expresii faciale, volum și modularea afirmației cuiva.

Înțeleg că sunteți supărat de această situație ...

Înțelegi din zâmbetul tău că a mers foarte bine conversația...

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

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

- 2) **Parafraza** – repetarea a ceea ce a spus un interlocutor, dar cu alte cuvinte, păstrând sensul.
Parafrazarea poate fi pornită de la următoarea afirmație:
Din ceea ce am auzit, pot concluziona că ...
Înțeleg că este decizia dvs. finală în această privință ...
- 3) **Identificarea** – aplicată pentru a obține informații mai detaliate despre subiectul dat.
Spune-mi ceva mai mult ...
- 4) **Sumar** – înseamnă stabilirea celor mai importante subiecte de conversație.
Din ceea ce am auzit, problema se referă ...
- 5) **Întrebări** – această acțiune vizează obținerea de informații suplimentare interesante pentru utilizare, dorim să ajungem la opinia cunoscută a cuiva, să ne stabilim poziția.

Tabelul 1. Vorbind: comportament bun și rău

Comportament recomandat	Comportament nerecomandat
Prezentați-vă înainte de a începe să vorbiți. Uitați-vă în ochii tuturor. Vorbiți încet și clar. Folosiți comparații. Dați exemple din viața voastră. Vorbiți în nume propriu. Repetați cele mai importante sarcini. Spuneți glume. Întrebați unul dintre participanți despre opinia lui. Rugați-i pe oameni să-și ridice brațele pentru a răspunde la o întrebare da/nu. Spuneți "da" cât mai mult posibil. Stați ferm pe ambele picioare, lăsați-vă mâinile libere. Zâmbiți uneori. Stați în poziția de "frunză de smochine" (cu mâinile libere). Poziționați-vă mâinile la spate și plimbați-vă. Poziționați-vă brațele pe piept.	Uitați-vă numai la tavan. Din când în când, încheiați propoziții cu întrebarea "Corect?" sau "Da?". Încercați să vă amenințați publicul. Predicați. Citiți de pe foaie fără a acorda atenție audienței. Vorbiți în tăcere. Faceți pauze lungi.

Sursa: <https://slideplayer.pl/slide/87867/> (access: 30 September 2018).

Cum se reduce stresul înainte de un curs?

- 1) Pregătiți-vă bine.
- 2) Mențineți o anumită distanță față de formare.
- 3) Persoanele importante din cameră – nu te gândi la prezența lor, nu te uita la ele.
- 4) Teama de a te face de râs: "râzi de tine, așa că alții nu râd de tine".
- 5) Dacă nu există material: planul "tampon" – ceva ce se poate, dar nu trebuie să se ia în considerare.
- 6) Ascultătorii nu vă cunosc temerile, dacă nu le arătați, nu le vor cunoaște. ¹⁰³

Literatură recomandată:

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctorii R.F.: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się [Interpersonal Relations. The Communication Process]*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006.
2. Augustynek A.: *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę [Psychology. How the Snail Ascended]*. Diffin Warszawa 2008.

¹⁰³ <https://slideplayer.pl/slide/87867/> (access: 30 September 2018).

3. Bonneau E.: *Sztuka konwersacji, czyli jak przerwać niezręczną ciszę [The Art of Conversation, or How to Break the Awkward Silence]*. Wydawnictwo RM, Warszawa 2009.
4. Harwas-Napierała B.: *Komunikacja interpersonalna w rodzinie [Interpersonal Communication in Family]*. Uniwersytet AM, Poznań 2008.
5. Knapp M.L., Hall J.A.: *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich [Non-Verbal Communication in Human Interactions]*. Wrocław, Wydawnictwo Astrum, 2000.
6. Koć-Seniuch G.: *O kompetencji komunikacyjnej nauczyciela [About the Communication Competence of the Teacher]*. „Ruch Pedagogiczny” 1994, issue 1/2.
7. Nęcki Z.: *Komunikacja międzyludzka [Interpersonal Communication]*. Kraków, Wydawnictwo Profesjonalne Szkoły Biznesu 1996.
8. Shannon C., Weaver W.: *A Mathematical theory of communication*. University of Illinois Press 1948.
9. Stewart J.: *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej [Bridges Not Walls. A Book About Interpersonal Communication]*. PWN, Warszawa 2008.
10. Tkaczyk L.: *Komunikacja niewerbalna – postawa, mimika, gest [Non-Verbal Communication – Attitude, Facial Expressions, Gesture]*. Warszawa, Wydawnictwo Astrum 1996.

4.1.11. Cum evaluăm participanții?

Evaluarea este integrată în educație. Acesta reprezintă procesul care permite emiterea de avize cu privire la eficacitatea acestuia.

Potrivit lui G. Noizet și a lui P. Caverni, în timp ce evaluăm, facem o judecată, referindu-ne la unul sau mai multe criterii. Esența acestei activități este constituită de referința situației existente la modelul (perfect).

Evaluarea reprezintă un proces cognitiv, care necesită luarea unor decizii specifice și evaluarea rezultatelor învățării cursanților. Pentru a evalua în mod corect, ar trebui stabilite criterii clare pentru a permite compararea rezultatelor obținute cu scopurile asumate¹⁰⁴.

Evaluarea permite compararea rezultatelor, determinarea rezultatelor mai bune și mai slabe, feedback-ul primit de la cursanți.

Evaluarea modernă în contextul educației pentru adulți vizează:

- 1) Diagnosticarea progresului educațional în sfera cunoștințelor și abilităților.
- 2) Verificarea cunoștințelor și a competențelor dobândite în timpul educației.
- 3) Informarea cursantului la nivel de rezultate și progrese în domeniu.
- 4) Sprijinirea dezvoltării.
- 5) Creșterea motivației și a curiozității cognitive.
- 6) Încurajarea regularității.
- 7) Formarea unei imagini pozitive despre sine.
- 8) Implementarea autoevaluării.
- 9) Identificarea talentelor, intereselor, predispozițiilor.
- 10) Colectarea informațiilor pentru evaluarea finală.
- 11) Împuternicirea psihică a stagiului (indicarea punctelor forte, zone pentru corecție).
- 12) Feedback pentru formator cu privire la îmbunătățirea organizării și metodelor sale de lucru¹⁰⁵.

Datorită complexității situației și a considerațiilor sociale în care are loc procesul de evaluare, poate apărea subiectivismul. Evaluările pot fi divergente, chiar și la un anumit

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

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

individ într-un interval de timp mai lung. Evaluările pot rezulta din stereotipuri, credințe afectate de emoții, starea de spirit actuală, stresul experimentat. Este posibil să apară un impact de grup.

Evaluarea aparține așa-numitelor întăriri, reprezentând feedback cu privire la progresele înregistrate¹⁰⁶.

Capcane în evaluare

- 1) **Tendința de a evalua pozitiv persoanele frumoase și prietenoase**, așa-numitul efect "halo" sau efectul Galatea. Deseori credem că aspectul atrăgător corespunde nivelului ridicat de inteligență și moralității, în general cu caracteristici personale pozitive. Este demonstrat empiric că atractivitatea fizică este combinată cu prima impresie pozitivă. Formatorul poate, de asemenea, să ia în considerare, în evaluarea sa, implicarea, atitudinea și acceptabilitatea globală a participanților. Avem de a face cu un efect contrar în cazul persoanelor la care percepem caracteristici negative în aspect fizic și comportament. În timp ce ținem cont de așa-numita prima impresie, putem să le atribuim automat dezavantaje, minimizând avantajele, este așa-numitul **efect "corn"** sau **efectul Golem**.
- 2) De teama unei evaluări extreme, apare așa-numita **eroare a tendinței centrale**, dovedind prudența evaluatorului.
- 3) Formatorul poate fi, de asemenea, supus impactului evaluărilor emise anterior din alte module sau subiecte.
- 4) O altă eroare de evaluare constă în atribuirea, pentru cursant, a unor trăsături caracteristice opuse sau paralele cu natura evaluatorului.
- 5) De asemenea, formatorii pot avea tendința să acorde atenție clarității caracteristicilor lucrărilor și persoanelor evaluate. Claritatea este adesea legată de atractivitatea mesajului și poate afecta pozitiv evaluarea generală. Dacă începutul este interesant, convingător și intrigant, avem tendința de a evalua pozitiv întregul. Declarațiile inițiale sunt esențiale în evaluare, acesta este așa-numitul efect de **poziționare în serie**.
- 6) Procesul de evaluare poate fi distorsionat datorită fenomenului de **profeție auto-îndeplinită**, atunci când etichetarea inițială a participantului conduce în procesul de evaluare la confirmarea ipotezelor inițiale.

La început, formatorul poate evalua pozitiv sau negativ cursantul, apoi poate întări cu comportamentul său aceste trăsături, astfel încât credința să fie confirmată¹⁰⁷.

IMPORTANT: Trebuie conștientizate distorsiunile de evaluare și să se țină cont de faptul că evaluările pozitive, mult mai mult decât sancțiunile, întăresc comportamentele dorite și motivează participanții să învețe. Informațiile pozitive privind progresul și emoțiile pot afecta relațiile cu formatorul / profesorul și interesul pentru un anumit domeniu de cunoaștere¹⁰⁸.

¹⁰⁶ <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (access: 30 September 2018).

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

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

Cele mai importante **funcții ale evaluării** includ:

- 1) **funcția de instruire** – în timp ce evaluează progresul cursantului, formatorul îi oferă forme specifice de activitate pentru a-și putea folosi potențialul mai bine;
- 2) **funcția motivațională** – evaluarea mobilizează la acțiune și se orientează către o căutare în domeniu;
- 3) **funcția afirmativă** – evaluarea întărește încrederea în sine și legătura de cauzalitate;
- 4) **funcția de informare – evaluare** înseamnă interpretarea rezultatului referitor la un model, care permite formarea autoevaluării propriilor competențe;
- 5) **funcția de diagnostic** – evaluarea este un factor care susține evoluția în carieră, este o viziune asupra progresului la care participă persoana respectivă, este folosit pentru monitorizarea progresului și determinarea nevoilor individuale¹⁰⁹. Permite determinarea punctelor forte și a punctelor slabe, precum și acordarea de consultanță în planificarea viitoarelor activități educaționale și profesionale¹¹⁰;
- 6) **funcția formativă** – oferă trainerului feedback cu privire la îmbunătățirea cursului: metode de lucru, mijloace didactice adecvate¹¹¹.

Important: Evaluarea trebuie să fie publică, justificată și obiectivă, corectă, în opinia cursantului și formatorului, care ar trebui să o justifice, deoarece este favorabilă unei abordări corecte a muncii și formează motivația¹¹².

Măsurarea didactică

Aceasta este metoda de verificare a rezultatelor procesului didactic caracterizată de precizie¹¹³. Pentru a face acest lucru în mod corespunzător, curriculum-ul ar trebui analizat în ceea ce privește obiectivele și materialul didactic, în urma căruia stabilim conținutul didactic. Se traduce mai târziu în notele corespunzătoare realizărilor cursanților.

Testul privind nivelul de educație este: "(...) set de sarcini care trebuie rezolvate în timpul unei ore și ajustat la conținutul specific de predare pentru că permite stabilirea, pe baza rezultatelor, în ce măsură acest conținut este dezvoltat de individul examinat". Cu alte cuvinte, este testul cunoașterii.

Tipuri de sarcini scrise

Toate sarcinile de testare sunt împărțite în două tipuri:

- 1) **deschise** – la care cursantul formulează un răspuns pe cont propriu, exprimându-l în modulul prevăzut în instrucțiune. **Sarcinile deschise** au trei forme de bază:
 - răspuns extins – adică afirmația extinsă în sarcini interdependente, încercări pentru eseu,
 - răspuns scurt – formulat pe scurt (de la un cuvânt la 2-3 propoziții);

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

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

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

¹¹² <http://spgskomielna.witronik.pl/dok/publikacja1.pdf> (access: 30 September 2018).

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

- cu un gol – necesită completarea sau corectarea întregului fragment de text omis sau scris în mod greșit;
- 2) **închis** – în cazul în care stagiarul a selectat unul dintre răspunsurile furnizate. Sarcinile închise pot avea trei forme:
- alegerea mai multor răspunsuri – necesită alegerea unui răspuns (sau mai multe) corect între mai multe răspunsuri alternative,
 - potrivire – necesită atribuirea sau punerea în ordine a unor elemente în conformitate cu principiul furnizat,
 - adevărat – fals – cere să se stabilească dacă afirmația este adevărată sau falsă¹¹⁴.

Reguli de evaluare:

- 1) Evaluarea trebuie să ia în considerare particularitățile de învățare și să le sprijine.
- 2) Diferențele între anumiți participanți trebuie luate în considerare. Evaluarea ar trebui să încurajeze creativitatea și originalitatea.
- 3) Scopul evaluării trebuie să fie clar definit. Formatorul și cursantul trebuie să știe de ce se efectuează evaluarea și să cunoască justificarea alegerii unui anumit formular sau metodă.
- 4) Evaluarea ar trebui să fie exactă. Aceasta înseamnă că metoda selectată trebuie să verifice cu exactitate care este subiectul evaluării.
- 5) Evaluarea trebuie să fie fiabilă. Dacă este posibil, subiectivismul ar trebui eliminat și evaluarea ar trebui făcută independentă de examinator.
- 6) Toate formele de evaluare trebuie să ofere cursantului feedback cu privire la rezultate și să stimuleze dezvoltarea, arătând direcția de îmbunătățire.
- 7) Evaluarea ar trebui să încurajeze cursantul și formatorul să reflecteze asupra lucrărilor anterioare. Prin urmare, este necesară o evaluare continuă și îmbunătățirea evaluării.
- 8) Evaluarea este o parte integrantă a planului didactic. Predarea și învățarea ar trebui planificate împreună cu formele de verificare și evaluare, astfel încât participanții să își poată prezenta rezultatele învățării cât mai bine.
- 9) Evaluarea necesită o ponderare rezonabilă. Prea multe teste în scurt timp, împovărează învățarea.
- 10) Criteriile de evaluare trebuie să fie înțelese, clare și cunoscute. Participanții trebuie să știe ce se așteaptă de la ei¹¹⁵.

Literatură recomandată:

1. Ciżkowicz K. Ochenduszo J.: *Pomiar sprawdzający wielostopniowy [Multistage Verifying Measurement]*. WSiP, Warszawa 1998.
2. Dix P.: *Jak oceniać postępy uczniów [How to Assess Students' Progress]*. PWN, Warszawa 2014.
3. Flasz-Gębarowska A.: *Psychologiczne aspekty oceniania [Psychological Aspects of Assessment]*. [in:] Konopka I. (ed.), 2015: *Ocenianie w klasach I-III [Assessment in Classes I-III]*. ORE, Warszawa 2015.
4. Niemierko B.: *Między oceną szkolną a dydaktyczną: bliżej dydaktyki [Between the Scholar and Didactic Assessment: Closer to Didactics]*. WSiP, Warszawa 1999.

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

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

5. Niemierko B.: *Pomiar wyników kształcenia [Measurement of Learning Outcomes]*. Warszawa WSiP 1999.
6. Noizet G., Caverni P.: *Psychologiczne aspekty oceniania osiągnięć szkolnych [Psychological Aspects of Assessment of Scholar Achievements]*. PWN, Warszawa 1998.
7. Szaran T.: *Pomiar dydaktyczny [Didactic Measurement]*. Warszawa WSiP 2000.
8. Tyska T.: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowanie decyzji [Psychological Traps of Assessment and Decision Making]*. GWP, Gdańsk 1999.

4.1.12. Cum se face documentarea pentru un curs?

Domeniul de aplicare a documentației depinde de specificațiile stabilite cu cel care a comandat formarea și/sau cu standardele interne care funcționează într-o instituție de formare.

Documentația de bază poate include:

- 1) Curriculum-ul de formare.
- 2) Materiale didactice.
- 3) Lista participanților la cursuri.
- 4) Suportul de curs.
- 5) Lista beneficiarilor de certificate de absolvire a cursurilor de formare.
- 6) Consimțământul pentru prelucrarea datelor cu caracter personal în scopuri de formare (GDPR).
- 7) Carte de lucru pentru trainer (opțional).

În subcapitolele anterioare s-a menționat deja curriculum-ul de formare și materialele didactice, așa că ne vom concentra asupra documentației rămase.

O listă de prezență a participanților la formare și o listă de destinatari ai certificatelor de pregătire trebuie să conțină următoarele informații:

- 1) Numele cursului;
- 2) Locul și data;
- 3) Tabel cu coloane: număr, nume și prenume participanți, semnătură care confirmă participarea la formare la o anumită dată, opțional – numele unei instituții, adresa de e-mail;
- 4) Numele și prenumele formatorului;
- 5) Opțional – semnătura formatorului care să confirme cursul care se desfășoară.

În cazul instruirii de câteva zile ar trebui să existe suport de curs.

Structura suportului de curs:

- 1) Pagina titlului: subiectul instruirii, data începerii și finalizării, logo instituției de formare;
- 2) Lista participanților la formare în formularul de tabel, furnizând numele și prenumele participanților și o coloană cu semnătura confirmând participarea la anumite zile de instruire;
- 3) Lista de ridicare a certificatelor sub formă de tabel, care furnizează datele participanților și un loc de semnătură care confirmă ridicarea certificatului / diplomei;
- 4) Schemă de curs cu o listă de subiecte care trebuie puse în aplicare, data desfășurării lor, ore pe anumite zile, indicarea unui număr de ore terminate, opțional – un număr de participanți prezenți și absenți la anumite discipline, formatorul pentru fiecare subiect. Mai jos puteți găsi un exemplu de tabel care include aceste date.

- 5) Raport de curs: subiectul cursului, datele instituției de formare, numărul de cursuri care încep și se termină, participanții, semnătura formatorului.

Program curs

Organizator			
Subiect			
Locație		Număr de ore	8

Data	Subiect	Interval orar	Număr de ore	Număr de participanți prezenți	Număr de participanți absenți	Semnătura formatorului
2019-10-21	Subiect 1	10.00-12.00				
	Topic 1		2			
	Pauza	12.00-12.15				

În cazul instruirii efectuate în cadrul programelor Uniunii Europene, adesea este necesar ca formatorul să efectueze un raport care să arate implicarea în toate proiectele.

Noile cerințe privind organizatorii de instruire sunt impuse de Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR) – un regulament al UE care conține dispoziții privind protecția persoanelor fizice în legătură cu prelucrarea datelor cu caracter personal și prevederile privind libera circulație a datelor cu caracter personal.

Conform GDPR, compania/organizația trebuie să demonstreze că, de exemplu, în cazul cursanților, consimțământul lor pentru prelucrare a fost obținut. Consimțământul trebuie să fie:

- voluntar,
- particular,
- specific (consimțământul este important dacă este acordat pentru utilizarea specifică a datelor),
- conștient (este necesară transparența);
- retragerea acestuia ar trebui să fie ușoară (utilizatorul ar trebui să aibă o modalitate de a semna dorința de a retrage consimțământul).

Cerințe minime pentru acord:

- identitatea operatorului de date,
- scopurile fiecărei operațiuni de prelucrare,
- tipuri de date dobândite și aplicate, posibilitatea retragerii consimțământului,
- informații privind deciziile luate automat,
- informații privind posibila transmitere a datelor către terți.

Literatură recomandată:

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

4.2. Exerciții

Exercițiul 1. (întrebarea 1)

Domeniul pedagogiei, care acoperă aspectele educației adulților este:

- a) gerontologie.
- b) andragogie.
- c) tyflopedagogie.
- d) pedagogia oligofrenică.

Exercițiul 2. (întrebarea 1)

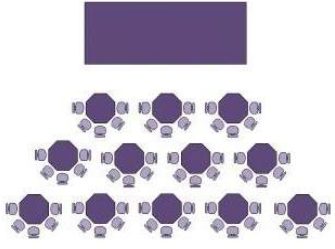
Conectați termenii, reprezentând numele fazelor procesului de învățare a adulților conform ciclului lui Kolb, cu definiția corectă.

- **Experiența.**
- **Observarea / Reflecția.**
- **Realizarea concluziilor / Teoria.**
- **Transferul la practică / Testarea.**

Cunoașterea noului conținut și a performanțelor noilor sarcini și activități.	
Analiza experienței, din diferite puncte de vedere.	
Identificarea regulilor, generalizarea, care să permită formarea unei viziuni comune.	
Verificarea cunoștințelor dobândite și a competențelor în situații reale.	

Exercițiul 3. (întrebarea 2)

Conectați fotografiile tipurilor sălilor de instruire cu numele lor.

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

Școală	Teatru	Cabaret
--------	--------	---------

Exercițiul 4. (întrebarea 3)

Introduceți ordinea corectă pentru etapele de pregătire a materialelor didactice:

Stabilirea scopurilor materialelor de instruire, care ar trebui să fie conforme cu scopurile formării	
Determinarea funcției și structurii materialelor didactice	
Dezvoltarea materialelor de instruire	
Revizuirea materialelor și posibila corectare a acestora	
Modificarea finală a materialelor didactice	

Exercițiul 5. (întrebarea 4)

Indicați bunele practici legate de pregătirea prezentărilor în scopul instruirii:

Exemple	Bune practici care ar trebui urmate în pregătirea unei prezentări
Se recomandă pregătirea planului de prezentare pe hârtie, cu utilizarea creionului	
Dacă sala de curs este luminată de soare, atunci pot fi folosite la prezentare toate culorile	
Fiecare pagină ar trebui să aibă un titlu, un număr	
Pagina trebuie să fie lizibilă, deci este recomandat să includă între 15 și 16 linii de text	
Dimensiunea recomandată a fontului este minim 18 puncte pentru text și 36 de puncte pentru titluri	
Pentru a limita accesul altei persoane la prezentare, acesta ar trebui salvat numai pe laptopul trainerului, autorul acesteia	

Exercițiul 6. (întrebarea 5)

Completați propoziția cu cuvântul din cadru, astfel încât să fie adevărată.

Integrarea în grup ar trebui să se desfășoare

În timpul cursului	La începutul cursului	La sfârșitul cursului
--------------------	-----------------------	-----------------------

Exercițiul 7. (întrebarea 6)

Conectați următoarele nume de roluri ale formatorului cu definițiile lor corecte:

- **TRAINER.**
- **ANTRENOR.**
- **MENTOR.**
- **FACILITATOR.**
- **CONSULTANT PENTRU CARIERĂ.**

O persoană care efectuează formarea, are ca rol principal transferul de cunoștințe și îmbunătățirea competențelor și comportamentelor adecvate ale cursanților	
Se concentrează pe descoperirea și eliberarea de potențial în clientul său, care se face cu metoda de a pune întrebări inspirate.	
O persoană care are competențe foarte înalte: cunoștințe aprofundate și experiență profesională și dorește să o transfere unei alte persoane care intră în profesie, permițându-i astfel adaptarea mai rapidă într-un mediu nou și obținerea mai rapidă a rezultatelor	
O persoană care urmărește procesul, sprijină cooperarea și intervine cu abilitate, dacă este necesar. Rămâne neutră și imparțială, nu își prezintă părerile și nu contribuie cu niciun fel de contribuție substanțială. Adesea este și un mediator.	
Un specialist care oferă consiliere și informații individuale în contact direct cu clientul și de la distanță, precum și realizarea de cursuri de grup	

Exercițiul 8. (întrebarea 7)

Atribuiți grupurilor principale următoarele roluri într-o echipă:

- Spiritul echipei
- Coordonator
- Critic de valoare
- Locomotivă
- Om de legătură
- Gânditor
- Perfecționist
- Executant
- Specialist

Grupuri principale într-o echipă	Rolul în echipă
Persoane orientate spre îndeplinirea sarcinii	
Persoane orientate spre oameni	
Persoane intelectuale	

Exercițiul 9. (întrebarea 8)

Puneți în ordinea apariției următoarele faze în grup (conform clasificării B.W. Tuckman și M.A.C. Jensen):

- Etapa activității deliberate și conștiente
- Etapa de conflict și revoltă
- Faza de orientare și dependențe
- Etapa de suspendare
- Etapa de coeziune și cooperare.

1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

Exercițiul 10. (întrebarea 9)

Conectați dificultățile provocate de participanți cu descrierea comportamentului.

Dificultăți provocate de participanți	Comportament
<i>Participant liniștit sau timid</i>	El atrage atenția tuturor, deseori schimbând atenția de la subiect.
<i>Participant plictisit</i>	De obicei se așează în față sau se ascunde în spate.
<i>Clovnul grupului</i>	Blochează declarațiile altor participanți cu declarațiile sale.
<i>Cursant dominant și vorbăreț</i>	Știe totul mai bine.

Exercițiul 11. (întrebarea 10)

Asociați tipuri de stiluri cu definiția corectă.

- 1) **Analist**
- 2) **Consilier**
- 3) **Prieten**
- 4) **Leader**

caracterizată prin abordarea rece și distantă față de cursanți, o astfel de persoană nu vrea să fie sufletul companiei, accentuează logica, este prudentă și precisă. Limitează expresivitatea și contactul vizual.	
caracterizată prin deschiderea și disponibilitatea de a ajuta, susține participanții. Formatorul se referă la exemplele sale. Construiește relații bune cu participanții și încearcă să le mențină.	
se referă la persoanele care stabilesc contacte noi și sunt deschise cu alții. Le place cooperarea și sunt flexibili, totuși prietenia lor excesivă poate constitui o amenințare.	
preferată de persoane încrezătoare și decisive, orientate spre realizarea obiectivelor specifice, îndreptate spre convingerea celorlalți față de punctul lor de vedere, vorbind în mod confidențial și liber. Uneori pot lua decizii prea repede și vor să le pună în aplicare	

Exercițiul 12. (întrebarea 11)

Conectați următorii termeni la numele capcanelor de evaluare cu definițiile lor corecte:

- 1) așa-numita eroare de tendință centrală.
- 2) așa-numitul efect de poziționare în serie.
- 3) fenomen de profeție auto-îndeplinit.

Dacă începutul este interesant, convingător și intrigant, avem tendința de a evalua întregul pozitiv. Declarațiile inițiale sunt esențiale în evaluare.	
Etichetarea inițială a stagiarului conduce în procesul de evaluare la confirmarea ipotezelor inițiale.	
Aceasta rezultă din teama de evaluare extremă, dovedind prudența evaluatorului.	

Exercițiul 13. (întrebarea 12)

Indicați în tabelul de mai jos, în conformitate cu Regulamentul general al UE privind protecția datelor, principiile corespunzătoare conform cărora ar trebui să se acorde consimțământul pentru prelucrarea datelor cu caracter personal.

Exemple	Consimțământul trebuie să fie
particular	
obligatoriu	
specific (consimțământul este important dacă este dat pentru anumite date)	
conștient (se cere transparență)	
retragerea sa este imposibilă	

4.3. Test de progres

Puteți:	Da	Nu
1) Definiți termenul andragogie?		
2) Prezentați specificul învățării în rândul adulților?		
3) Explicați fazele ulterioare ale învățării adulților în așa-numitul ciclu al lui Kolb?		
4) Listați tipurile de formatori care reprezintă caracteristicile mai multor stiluri de învățare, atribuind metode de antrenament optime pentru ele?		
5) Alegeți poziția meselor și scaunelor servind scopului instruirii?		
6) Selectați și indicați avantajele și dezavantajele ajutoarelor didactice?		
7) Alegeți ajutoare didactice adecvate scopului și capacităților perceptive ale participanților?		
8) Dezvoltarea materialelor de instruire pentru participanți?		
9) Cum să pregătiți prezentarea în scopuri de formare?		
10) Determinarea scopurilor integrării în grup?		
11) Selectați și aplicați exercițiul de team-building adecvat la specificul grupului din punctul de vedere al realizării scopurilor didactice?		

12) Determinarea specificității activității formatorului?		
13) Determinați specificul activității antrenorului?		
14) Determinați specificitatea activității mentorului?		
15) Determinați specificul activității facilitatorului?		
16) Determinați specificul activității consilierului de carieră?		
17) Descrieți rolurile de echipă realizate de cursanți în cursul formării conform diviziunii de către M. Belbin?		
18) Descrieți fazele din grup (conform clasificării de către B.W. Tuckman și M.A.C. Jensen)?		
19) Identificați și indicați modul de funcționare la apariția dificultăților care rezultă din greșelile pregătitoare?		
20) Identificați și indicați modul de funcționare la apariția dificultăților care apar în cursul formării?		
21) Identificați și indicați modul de funcționare la apariția dificultăților provocate de cursanți?		
22) Enumerați și descrieți tipurile de comunicare?		
23) Determinați funcțiile gesturilor și expresiilor faciale?		
24) Listați și descrieți stilurile de comunicare?		
25) Există metode active de ascultare?		
26) Determinați aspectele evaluării didactice?		
27) Explicați principiile și metodele generale de măsurare didactică?		
28) Aplicați criteriile de evaluare și metodele de verificare a rezultatelor învățării?		
29) Păstrați documentația de formare în conformitate cu principiile adoptate?		

Dacă ați selectat răspunsul "NU", vă propunem să vă întoarceți la materialul didactic pentru a atinge rezultatele învățării dorite (cunoștințe, abilități).

Dacă este necesar, utilizați o sursă suplimentară de informații pentru fiecare subiect.

Capitolul 3. Promovarea și asigurarea calității serviciilor de formare și acordarea calificărilor

4.1. Material educațional

4.1.1 Ce sunt validarea și certificarea?

Ce este validarea?¹¹⁶

Validarea – verificarea că, o persoană care solicită acordarea unei anumite calificări, a obținut o parte sau toate rezultatele învățării necesare pentru această calificare. Validarea este un proces multidimensional și multistrat care acoperă identificarea, documentarea și verificarea rezultatelor învățării unui anumit individ. Identificarea și documentarea sunt deosebit de importante pentru persoanele care au învățat fără a folosi forme de învățare organizate. Pentru credibilitatea validării, este necesar să se precizeze criterii clare de verificare și adaptate la natura rezultatelor învățării.

¹¹⁶ Developed with use of materials published on the website: <http://validacja.ibe.edu.pl/metody/metody-validacji/analiza-dowodow-i-deklaracji> (access: 30 September 2018).

Rezultatul validării pozitive duce la acordarea unui certificat care confirmă dobândirea calificărilor cuprinse în Registrul Național de Calificări.

Metode de validare:

1) Analiza dovezilor și a declarațiilor

Aceasta constă în colectarea documentelor și a produselor în ceea ce privește nivelul de realizare a rezultatelor învățării de către un solicitant. Trebuie să se aleagă dovezi cu privire la rezultatele învățării pe care trebuie să le confirmați.

Dovezi exemplificative:

- mostre de lucru (de exemplu, desene, fotografii, descrieri de proiect, rapoarte, înregistrări audio și video);
- înregistrări ale activității profesionale (de exemplu, memorii, e-mailuri, cărți de lucru);
- rezultatele utilizării altor metode (de exemplu, simulare, observație, teste, interviuri, prezentări, certificate de competență – inclusiv în formă electronică);
- certificate de curs completate,
- certificate, diplome,
- diplome și titluri academice.

2) Studiul competențelor

Acesta constă în identificarea și analiza cunoștințelor, abilităților și competențelor sociale ale individului, inclusiv talentele și motivațiile acestuia, pentru a dezvolta un plan de dezvoltare profesională sau de învățare ulterioară.

3) Observarea în condiții reale

Aceasta constă în analiza activităților solicitantului în condiții reale pentru îndeplinirea sarcinilor specificate în descrierea calificărilor.

4) Observarea în condiții simulate (simulare)

Aceasta constă în analiza activităților solicitantului în condiții similare cu cele reale, create în scopul procesului de validare.

5) Interviu

Acesta constă în schimbul de întrebări și răspunsuri sub forma unei conversații nestructurate între un intervievator și o persoană care începe validarea.

6) Prezentare

Aceasta constă în pregătirea, prezentarea și discutarea unui subiect specific în fața grupului de experți (de exemplu, evaluatori).

7) Interviu structurat

Acesta constă în a solicita o serie de întrebări închise standardizate și în analiza răspunsurilor.

8) Dezbateră liberă

Aceasta constă în schimbul de argumente pentru un anumit subiect. Apare în grup și participanții au o largă deschidere, deoarece nu li se atribuie funcții specifice și nici nu este impusă metoda de prezentare a poziției.

9) Dezbateră structurată

Constă în discuția organizată și moderată (facilitată) într-un grup de persoane prin schimbul de argumente privind subiectul selectat. Se desfășoară conform unui scenariu.

10) Test teoretic

Acesta constă în a pune întrebări solicitantului sau a îndeplini sarcini specifice în cadrul cunoștințelor și abilităților cognitive și în analiza rezultatelor acestor acțiuni.

Ce este certificarea?¹¹⁷

Certificarea este procesul în urma căruia o persoană care solicită acordarea unei calificări, după obținerea unui rezultat pozitiv de validare, primește de la entitatea certificantă un document care confirmă acordarea calificării specifice.

Procesul de certificare se execută în conformitate cu o procedură stabilită. În cazul unor calificări dobândite în afara sistemelor de învățământ profesional sau superior, validarea și certificarea constituie sarcini ale diferitelor entități (de exemplu, în România, certificărilor pot fi acordate de centre de formare acreditate).

Instituția de certificare este o entitate care a obținut drepturile de certificare, fiind îndreptățită să acorde calificări specifice.

Tabelul prezintă validarea și certificarea calificărilor instalatorului de instalații PV din România în sistemele educaționale formale și non-formale.

Profesia	Forma de învățământ	Perioada	Nivel EQF
Inginer sisteme de energie regenerabilă	Formal	4 ani	6
Instalator sisteme fotovoltaice	Non-formal	6 luni	4
Master Sisteme de energie regenerabilă	Formal	2 ani	7
Master Surse de energie		2 ani	7

Literatură recomandată:

1. Bacia E.: *Walidacja efektów uczenia się uzyskanych poza systemem edukacji formalnej jako nowe wyzwanie dla polityki na rzecz uczenia się przez całe życie* [Validation of learning outcomes acquired outside the formal education system as a new challenge for politics for the benefit of lifelong learning]. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2014.
<http://www.kwalifikacje.edu.pl/images/download/Publikacje/Walidacja.pdf> (access: 30.09.2018)
2. Cedefop. *European Inventory on validation of non-formal and informal learning* [database].
<http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory> (access: 30.09.2018)
3. Duvekot R., Schuur K. (ed.): *Building Personalized Learning. A handbook for creating a common theoretical background on concepts regarding personalized learning*. Vught: EC_VPL 2014.
4. European Commission; Cedefop; ICF International (2014). *European inventory on validation of non-formal and informal learning 2014. Thematic report: validation methods*. Luxembourg: Publications Office. Downloaded from <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetlib/2014/87240.pdf>
5. Gmaj I., Grzeszczak J., Leyk A., Pierwieniecka R., Tauber M., Walicka S.: *Zagraniczne systemy walidacji. Przegląd rozwiązań* [Foreign Validation Systems. Review of Solutions]. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2017.
6. Lynch B., Shaw P.: *Portfolios, power and ethics*. *TESOL Quarterly*, 39(2), 2005, p. 263–297. Downloaded from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2307/3588311/epdf>

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

7. NVR: *E-tools and Validation – areas of significance and dilemmas*. 2010. Downloaded from http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=413 (access: 30.09.2018)
8. Europortfolio website: <http://www.eportfolio.eu/> (access: 30.09.2018)
9. *Reflection for learning*: <https://sites.google.com/site/reflection4learning/Home> (access: 30.09.2018)
10. Strivens J., Waranet Strivens R., Wad R., Guàrdia L., Maina M., Barberà E., Alsina I., Wolf B.: *E-Portfolio competency recognition and accreditation framework [draft]*, 2014. <https://docs.google.com/document/d/1OEIHt9u1H6WtjHDc1gZjOj58h4HsQtm4mRqemsj1cjs/edit> (access: 30.09.2018)
11. ValidAid: *Final version of methods and tools for evaluation of the low-qualified employees who will take part in the validation procedures in sector “Trade”, “IT and Communications” and sector “Finance”*. Work Package, 6, 2010, 23–24. <http://www.validaid.eu/images/validaidkit/methodstools.pdf> (access: 30.09.2018)

4.1.2. Este posibil ca standardul ISO / IEC 17024: 2012 să fie aplicat în procesele de validare și certificare a competențelor profesionale?

Ce este standardul ISO/IEC 17024:2012?¹¹⁸

Standardul internațional ISO / IEC 17024: 2012. Evaluarea conformității – cerințe generale privind entitățile care certifică personalul sunt definite prin criteriile de funcționare ale Autorității de Certificare a Personalului. Standardul acoperă cerințele privind dezvoltarea și întreținerea unui sistem de certificare a personalului, pe care se bazează certificarea.

Standardul include cerințe pentru autoritatea de certificare a personalului în următoarele domenii:

1) **Cerințe generale pentru autoritatea de certificare a personalului:**

Această secțiune descrie cerințele generale pentru autoritățile de certificare a personalului. Cerințele generale includ criteriile pentru statutul juridic al autorității de certificare a personalului (autoritatea de certificare trebuie să fie o persoană juridică), criteriile legate de resursele financiare și responsabilitatea autorității de certificare a personalului (autoritatea de certificare trebuie să dispună de fonduri suficiente pentru a-și acoperi obligațiile și activitățile), cerințele privind neutralitatea autorității de certificare a personalului, precum și cerințele conform cărora autoritatea de certificare a personalului își asumă responsabilitatea pentru o decizie legată de certificare (decizia privind acordarea certificatului unei anumite persoane nu poate fi externalizată unei alte entități).

2) **Cerințe structurale pentru autoritatea de certificare a personalului:**

Această secțiune descrie cerințele structurale pentru autoritățile de certificare a personalului. Cerința structurală include criteriile privind structura organizatorică a autorității de certificare a personalului, inclusiv metoda de gestionare a acesteia. Această secțiune conține cerințe detaliate privind o structură a autorității de certificare în ceea ce privește formarea. În special, dacă autoritatea de certificare oferă și formare, trebuie să demonstreze modul în care formarea nu afectează neutralitatea certificării.

¹¹⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC_17024 (access: 30 September 2018).

3) Cerințele privind resursele pentru autoritatea de certificare a personalului:

Această secțiune descrie cerințele privind resursele pentru autoritățile de certificare a personalului. Cerințele privind resursele acoperă criteriile pentru personalul autorității de certificare a personalului. Sunt incluse cerințe specifice pentru persoane (atât cele interne din cadrul organizației, cât și cele externe față de organizație, consultanți și voluntari) implicați în activitățile de certificare, la fel ca și criteriile legate de externalizare. Această secțiune include și cerințele privind alte resurse, cum ar fi echipamentul de examinare necesar pentru desfășurarea activităților de certificare.

4) Prevederi și cerințe informaționale pentru autoritatea de certificare a personalului:

Această secțiune descrie dispozițiile și cerințele informaționale pentru autoritățile de certificare a personalului. Cerințele includ criterii privind admiterea persoanelor interesate de certificare, cerințe privind sfera de aplicare a informațiilor care trebuie făcute publice, precum și informații care trebuie să fie confidențiale. Această parte acoperă criteriile de securitate a informațiilor (legate, de exemplu, de documentele de examinare etc.).

5) Procedura de certificare:

Această secțiune acoperă cerințele privind dezvoltarea și întreținerea unui sistem de certificare. Sistemul de certificare reprezintă competențele și alte cerințe privind acordarea certificării unei anumite persoane și acoperă domeniul de certificare, descrierea procesului și a sarcinii, competențele necesare unui solicitant, aptitudinile (dacă este cazul), condițiile preliminare (dacă este cazul). Criteriile de certificare inițială și de recertificare trebuie să facă parte din sistem și includ o descriere a metodelor de evaluare și a criteriilor de suspendare și retragere a certificării.

6) Cerințele procesului de certificare pentru autoritatea de certificare a personalului:

Această secțiune include cerințele privind procesul de certificare, inclusiv criteriile privind procesul de depunere a unei cereri de certificare, procesul de evaluare, procesul de cercetare și decizia privind certificarea. Sunt incluse aici criteriile de suspendare, retragere sau limitare a cerințelor privind certificarea și recertificarea. Această secțiune conține, de asemenea, cerințe privind utilizarea certificatelor, logo-urilor și denumirilor, precum și cerințele privind plângerile.

7) Cerințe privind sistemul de management al autorității de certificare a personalului:

Această secțiune impune autorității de certificare stabilirea, documentarea, implementarea și întreținerea sistemului de management capabil să îndeplinească cerințele standard. O autoritate care a stabilit și a menținut sistemul de management conform ISO 9001 și care este capabil să se ocupe de ISO / IEC 17024 îndeplinește cerințele sistemului de management ISO / IEC 17024.

Avantajele standardului:

- 1) Standardul ISO / IEC 17024 emis de Organizația Internațională de Standardizare (ISO) în 2003 a fost conceput pentru a armoniza procesul de certificare a personalului din întreaga lume.
- 2) Standardul prevede următoarele aspecte:
 - definește ceea ce este confirmat (competențe),

- competențele constituie un set de cunoștințe, aptitudini și trăsături personale,
 - efectuarea unui examen nu trebuie să depindă de procesul de instruire,
 - competențele trebuie să fie verificate în timpul examenului.
- 3) Obligă organizația de certificare a personalului să introducă procedurile de certificare, recurs, recertificare și alte cerințe.
 - 4) În procedura de certificare este importantă îmbunătățirea continuă a personalului autorității de certificare a personalului.
 - 5) Autoritatea de certificare a personalului trebuie să-și îmbunătățească procesele de certificare a competenței personalului.

Dezavantajele standardului:

- 1) Este necesară elaborarea documentației.
- 2) În conformitate cu cerințele standard, autoritatea de certificare a personalului trebuie să fie supusă acreditării de către o unitate externă.
- 3) Acreditarea se plătește.
- 4) Autoritatea de certificare a personalului trebuie să mențină personalul care se ocupă de documentația privind cerințele de sistem.
- 5) Birocrația sistemului.
- 6) Costurile de întreținere a acreditării autorității de certificare a personalului sunt transferate persoanelor care solicită certificarea și le măresc.
- 7) Un certificat nu se acordă pentru o perioadă nedeterminată. Ar trebui să fie reînnoit în mod regulat, crescând astfel costurile.

Literatură recomandată:

1. Gasiowski-Denis E: *New and improved ISO/IEC 17024 standard for personnel certification programmes*, July 24, 2012.
2. MacCurtain S. and Woodley, C.: *Presentation of the New Standard: ISO/IEC 17024:2012*.
3. Davies S.: *Easy reference for ISO 17024, Personnel Certification and Training*, June 2007.

4.1.3. Cum ar trebui să se realizeze și să se îmbunătățească evaluarea formării?

Definiția evaluării

Evaluarea (cercetare de evaluare) – „**procesul de colectare, analiză și evaluare a datelor pentru a furniza cunoștințele necesare pentru a lua decizii cu privire la acțiunile viitoare. Evaluarea poate să se refere la documente, acțiuni, procese, persoane, rezultate etc. Rezultatele sale servesc la corectarea și îmbunătățirea activităților desfășurate**”¹¹⁹.

Etapele evaluării:

- 1) Planificarea.
- 2) Implementarea cercetării.
- 3) Rezumatul și analiza datelor.
- 4) Raportarea.
- 5) Diseminarea și aplicarea rezultatelor¹²⁰.

¹¹⁹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Badanie_ewaluacyjne (access: 30 September 2018).

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

Metode de evaluare a cursului

Evaluarea poate fi efectuată în mod tradițional cu ajutorul unui sondaj sau într-un mod mai interesant cu utilizarea jocurilor.

Dacă dorește să introducă metode active de evaluare a cursului, formatorul poate folosi următoarele propuneri:

1. **Emoji** – formatorul arată pe tablă trei emoji: satisfăcut, neutru și trist, apoi cere participanților să-și pună numele la unul dintre acestea în funcție de nivelul de satisfacție față de curs.
2. **Termometru** – formatorul desenează pe tablă un termometru și cere participanților să tragă o linie într-un loc potrivit cu nivelul de satisfacție – temperatura ridicată înseamnă satisfacție.
3. **Axa coordonată** – participanții pot marca cu o cifră modul în care le-a plăcut formarea.
4. **Thumbs** – instructorul pune o întrebare privind satisfacția și participanții ridică degetele sau degetul mare.
5. **Carduri** – formatorul dă cursanților notițe autoadezive și le cere să scrie ce le-a plăcut și ce nu le-a plăcut la curs. Notițele sunt lipite pe tablă, în două coloane cu ce a fost bun și ce nu.
6. **Linie pe podea** – formatorul trasează cu creta o linie pe podeaua sălii, cu "da" pe una dintre părți și "nu" pe cealaltă parte. Apoi citește lent afirmațiile pregătite anterior referitoare la curs, iar participanții merg în partea aleasă de ei.
7. **Discuții** – atunci când formatorul cere ca fiecare participant să vorbească despre lucrurile care i-au plăcut, ce ar putea fi îmbunătățit sau să fie diferit.

Literatură recomandată:

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

4.1.4. Cum poate formatorul să promoveze și să disemineze un curs de formare profesională în educația non-formală?

Promovarea și diseminarea unui curs de formare înseamnă activități de marketing care vizează creșterea cererii pentru acest tip de servicii. Activitățile desfășurate afectează deciziile potențialilor cursanți.

Deci, cum să promovați eficient formarea?

- 1) **Scopul** cursului este cel mai important.
- 2) Apoi, **grupul de destinatari** trebuie să fie stabilit prin colectarea de informații despre ei, despre nevoile și așteptările lor educaționale.

- 3) Următorul pas este de a planifica formarea, de a stabili **un obiectiv, conținutul educațional, curriculum-ul, rezultatele** pe care ar trebui să le producă. Trebuie să ne gândim unde și când vom efectua acest eveniment, ținând cont de potențialii beneficiari. Este important să selectați "purtătorul" acestor informații și stilul declarației.

Informațiile referitoare la formare ar trebui să includă:

- 1) Numele și prenumele formatorului (domeniul de competență).
- 2) Curriculum.
- 3) Locul și data instruirii.
- 4) Numărul de locuri.
- 5) Taxe / rezervare.
- 6) Cerințe preliminare.

Promovarea poate fi organizată în mod tradițional, sub formă de **pliante și postere**, astfel încât acestea să fie afișate în locul în care apar potențialii candidați. La evenimente mai mari, pot fi organizate postări mai largi.

În plus, pot fi organizate **întâlniri scurte** adresate unui grup țintă, în cadrul unui eveniment diferit. Acestea pot include conferințe, seminarii în care poate fi prezentată oferta, pot fi demonstrate abilitățile care pot fi învățate.

Să se organizeze o promovare pe **Internet**, de exemplu stabilirea unei **pagini pe o rețea socială, site și blog** (există multe oferte gratuite). Poate fi creat propriul site comercial, profesional, care să includă informații despre activitățile și realizările dvs., oferte de formare. Ar trebui să existe o opțiune de înregistrare, cumpărare și multe alte elemente. **Poziționarea site-ului** poate fi importantă, astfel încât să fie să maximizeze rezultatele căutării.

În timp ce începem activitatea, este posibil să înregistrăm **podcasturi sau filme scurte** în care formatorul se prezintă și comunică cele mai importante informații despre curs.

De asemenea, poate fi publicată o **carte în format electronic** și dată cadou de bun venit la înscrierea la cursul de formare.

Astfel, primim potențiali clienți și extindem lista de discuții. Merită să se aplice stimulente de preț, în cazul în care un client aduce alte persoane interesate. O idee ar fi de a permite vizitatorilor să primească **notificări** prin e-mail. Ar trebui să se țină cont de faptul că oferta ar trebui actualizată, ar trebui să se aibă în vedere corectitudinea stilului și a limbajului¹²¹.

Merită să prezentați informații pe site-urile gratuite cu anunțuri.

În plus, se poate folosi așa-numita informație de tip "bârfă" într-un cerc de prieteni și colegi care pot fi atrași. În timp ce plasăm informațiile în mass-media sociale, putem crește cercul potențialilor clienți¹²².

Ce altceva se poate face pentru a promova cursul pe Internet?

Plata unui abonament la site-ul de formare, vizitat de persoane interesate de formare, constituie o soluție eficientă.

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

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

Poșta electronică poate fi folosită de portalul educațional și de instruire. Astfel, vom putea ajunge la mulți potențiali beneficiari.

O altă propunere este un **banner publicitar** care direcționează vizitatorii către un site cu instruirea, dar și **publicitatea pe site-urile web locale**.

De asemenea, puteți să folosiți **Facebook**, care are o capacitate extinsă de publicitate.¹²³

Literatură recomandată:

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

4.2. Exerciții

Exercițiul 1. (întrebarea 1)

Conectați termenii la definițiile lor corecte.

- Validarea,
- Certificarea.

este procesul în urma căruia o persoană care solicită acordarea unei calificări specifice primește de la entitatea îndreptățită un document care confirmă acordarea calificării.	
verificarea dacă o persoană care solicită acordarea unei anumite calificări, indiferent de metoda sa de învățare, a obținut o parte sau toate rezultatele învățării necesare pentru această calificare.	

Exercițiul 2. (întrebarea 1)

Conectați următorii termeni legați de metodele de validare cu definițiile corecte.

- Analiza dovezilor și a declarațiilor,
- Studiul competențelor,
- Observarea în condiții reale,
- Observarea în condiții simulate (simulare),
- Interviu deschis,
- Prezentare,
- Interviu structurat,
- Dezbateri deschise,
- Dezbateri structurate,
- Dezbateri structurate,
- Test teoretic.

¹²³ <http://www.szkolenia24h.pl/artykul/jak-promowac-firme-szkoleniowa-w-internecie/1929/> (access: 30 September 2018).

Aceasta constă în analiza activităților solicitantului în condiții reale pentru îndeplinirea sarcinilor specificate în descrierea calificărilor.	
Aceasta constă în analiza activităților solicitantului în condiții similare cu cele reale, create în scopul procesului de validare.	
Aceasta constă în pregătirea, prezentarea și discutarea unui subiect specific în fața grupului de experți (de exemplu, evaluatori).	
Aceasta constă în schimbul de argumente pentru un anumit subiect. Apare în grup și participanții au o largă deschidere, deoarece nu li se atribuie funcții specifice și nici nu este impusă metoda de prezentare a poziției.	
Aceasta constă în schimbul de întrebări și răspunsuri sub forma unei conversații nestructurate între un intervievator și un individ care începe validarea.	
Aceasta constă în a pune întrebări solicitantului sau a îndeplini sarcini specifice în cadrul cunoștințelor și abilităților cognitive și în analiza rezultatelor acestor acțiuni.	
Aceasta constă în a solicita o serie de întrebări închise standardizate și în analiza răspunsurilor.	
Aceasta constă în colectarea documentelor și a produselor unei anumite persoane în ceea ce privește nivelul la care ei pot depune mărturie pentru realizarea rezultatelor învățării de către un solicitant. Trebuie să se aleagă dovezi cu privire la rezultatele învățării pe care trebuie să le confirmați.	
Aceasta constă în identificarea și analiza cunoștințelor, abilităților și competențelor sociale ale individului, inclusiv talentele și motivațiile acestuia, pentru a dezvolta un plan de dezvoltare profesională sau de învățare ulterioară.	
Ea constă în discuția organizată și moderată (facilitată) într-un grup de persoane prin schimbul de argumente privind subiectul selectat. Poate merge conform unui scenariu.	

Exercițiul 3. (întrebarea 2)

Introduceți în ordinea corectă domeniile care creează structura standard ISO / IEC 17024: 2012 **Evaluarea conformității – cerințe generale privind autoritățile de certificare a personalului.**

- 1) *Cerințe generale pentru autoritatea de certificare a personalului*
- 2) *Procedura de certificare*
- 3) *Cerințe privind sistemul de management al autorității de certificare a personalului*
- 4) *Cerințele privind resursele pentru autoritatea de certificare a personalului*
- 5) *Cerințele procesului de certificare pentru autoritatea de certificare a personalului*
- 6) *Cerințe structurale pentru autoritatea de certificare a personalului*
- 7) *Prevederi și cerințe informaționale pentru autoritatea de certificare a personalului*

Exercițiul 4. (întrebarea 2)

Dintre următoarele propuneri, alegeți-le pe cele care constituie avantajele standardului ISO / IEC 17024: 2012 **Evaluarea conformității – cerințe generale privind autoritățile de certificare a personalului.**

	Avantajele standardului ISO / IEC 17024: 2012
Un certificat nu este acordat pentru o perioadă nedeterminată. Ar trebui să fie reînnoit în mod regulat, crescând astfel costurile	
Conform cerințelor standard, autoritatea de certificare a personalului trebuie să fie supusă acreditării de către o unitate externă	
Autoritatea de certificare a personalului trebuie să-și îmbunătățească procesele de certificare a competenței personalului	
Standardul impune definirea a ceea ce este confirmat (competențe) de către autoritatea de certificare a personalului	
Acesta necesită elaborarea documentației	
Acesta obligă organizația de certificare a personalului să introducă procedurile de certificare, recurs, recertificare și alte cerințe	

Exercițiul 5. (întrebarea 3)

Așezați etapele de realizare a evaluării.

- Planificarea,
- Implementarea cercetării,
- Rezumatul și analiza datelor,
- Raportarea,
- Diseminarea și aplicarea rezultatelor.

Planificarea	
Raportarea	
Implementarea cercetării	
Diseminarea și aplicarea rezultatelor	
Rezumatul și analiza datelor	

Exercițiul 6. (întrebarea 4)

Completați propoziția, astfel încât să fie adevărată.

Scopul este de a atrage prieteni și colegi la angajamentul planificat. În timp ce plasăm informațiile în rețelele sociale, putem crește excesiv cercul potențialilor clienți.

Așa zisa bârfă	Așa zisa informație ascunsă
----------------	-----------------------------

4.3. Test de progres

Puteți:	Da	Nu
1) Distingeți între procesul de validare și certificare a calificărilor?		
2) Indicați metodele de validare a calificărilor?		
3) Prezentați procedurile de validare și certificare a calificărilor instalatorului de instalații PV?		
4) Indicați la ce se referă la standardul ISO / IEC 17024: 2012?		
5) Prezentați avantajele și dezavantajele modelului de validare și certificare a calificărilor profesionale, bazat pe ex. standardul ISO / IEC 17024: 2012?		
6) Enumerați metodele de evaluare și rezumat în clasă?		
7) Planificați activități de marketing cu privire la formarea planificată?		
8) Listați și descrieți metodele de promovare a formării?		

Dacă ați selectat răspunsul "NU", vă propunem să vă întoarceți la materialul didactic pentru a atinge rezultatele învățării dorite (cunoștințe, abilități).

Dacă este necesar, utilizați o sursă suplimentară de informații pentru fiecare subiect.

5. GLOSSARY

<i>English</i>	<i>Romanian</i>
Academic book	Carte științifică
Activating methods	Metode de activare
Adult	Adult
Andragogics	Andragogie
Assessment	Evaluare
Assessment of training participants	Evaluarea participanților
Body language	Limbajul corpului
Case study	Studiu de caz
Certification	Certificare
Certifying institution	Instituție de certificare
Class topic	Topica cursului
Closed questions	Întrebări închise
Communication	Comunicare
Competences	Competențe
Conference	Conferință
Conflict	Conflict
Debate	Dezbateri
Didactic measurement	Măsură didactică
Difficult situations	Situații dificile
Difficult training participant	Participant dificil
Discussion	Discuție
Effective communication	Comunicare efektivă
Employer	Angajator
Environmental protection	Protecția mediului
Ergonomics	Ergonomie
Evaluation	Evaluare
Exam	Examen
Examining	Examinare
Expectations	Așteptări
Flipchart	Flipchart
Formal education	Educație formală
Functions of assessment	Funcții de evaluare
Group dynamics	Dinamica grupului
Group process	Procesul grupului
Guide	Ghid
Identification of training needs	Identificarea nevoilor de formare
Instructional video	Film educațional
Integration of class participants	Integrarea participanților
Interests	Interese
Interview	Interviu
Interview questionnaire	Chestionar de interviu
Knowledge	Cunoștințe
Knowledge test	Test de cunoștințe
Labour market	Piața muncii
Learning	Învățare
Learning outcomes	Rezultatele învățării
Mentoring	Mentorat
Modular unit	Capitol
Module	Modul
Multimedia presentation	Prezentare multimedia

Multimedia projector	Proiector
Non-formal education	Educație non-formală
Occupational health and safety provisions	Sănătatea și siguranța muncii
Open questions	Întrebări deschise
Passive methods	Metode pasive
Photovoltaics	Fotovoltaic
Practical occupational learning	Învățare profesională practică
Presentation	Prezentare
Professional experience	Experiență profesională
Promotion	Promovare
Quality	Calitate
Renewable energy sources	Surse de energie regenerabilă
Role playing	Joc de rol
Roles performed by the class participant	Roluri îndeplinite de cursant
Screen	Ecran
Self-assessment card	Auto-evaluare
Seminar	Seminar
Service quality	Calitatea serviciului
Skill test	Test de aptitudini
Skills	Aptitudini
Social competences	Competențe sociale
Standard	Standard
Study of competences	Studiul competențelor
Teaching content	Conținut educațional
Teaching methods	Metode educaționale
Teaching plan	Plan educațional
Test bank	Set de teste
Text analysis	Analiza textului
Trainer	Formator
Training	Formare
Training curriculum	Curriculum de formare
Training documentation	Documentație de formare
Training institution	Centru de formare
Training materials	Materiale educaționale
Training needs	Nevoi educaționale
Training objectives	Obiective educaționale
Training offer	Oferta educațională
Training participant	Participant
Training room	Sală de curs
Training schedule	Program
Validation	Validare
Whiteboard	Tablă albă
Work card	Notițe
Work observation	Observarea muncii
Work observation card	Notițe de observare a muncii
Workshops	Workshop



6. BIBLIOGRAFIE

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

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

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

75. Tyszka T.: Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowanie decyzji [*Psychological Traps of Assessment and Decision Making*]. GWP, Gdańsk 1999.
76. Urban M.: Niekonwencjonalne metody szkolenia [*Unconventional Training Methods*]. GWP 2015.
77. Witkowski T., Jarmuż S.: Podręcznik trenera [*Trainer's Handbook*]. Wydawnictwo Moderator 2004.

Surse on-line (acces: 30 September 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 [*Validation of learning outcomes acquired outside the formal education system as a new challenge for politics for the benefit of lifelong learning*]. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych 2014.
<http://www.kwalifikacje.edu.pl/images/download/Publikacje/Walidacja.pdf>
2. Bienias S., Strzęboszewski P., Opałka E.: Evaluation. Poradnik dla pracowników administracji publicznej [*Evaluation. The Guide for the Public Administration Staff*]. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Warszawa 2012.
https://www.ewaluacja.gov.pl/media/11102/poradnik_ewaluacji.pdf.
3. Cedefop. European Inventory on validation of non-formal and informal learning [database].
<http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory>
4. European Commission; Cedefop; ICF International (2014). European inventory on validation of non-formal and informal learning 2014. Thematic report: validation methods. Luxembourg: Publications Office. Downloaded from
<http://libserver.cedefop.europa.eu/vetlib/2014/87240.pdf>
5. Europortfolio website: <http://www.eportfolio.eu/>
6. Góralczyk P.: Examples of games and plays, course for Leisure Time Animators.
https://www.animatorczasuwolnego.pl/nowe_pdf/L8/przyklady_gier/przyklady_gier.pdf?iframe=true&width=1050&height=700
7. <https://oscarrak.pl/blog/jak-zrobic-dobra-prezentacje-poradnik/>
8. Kania I.: Przygotowanie szkolenia i organizacja szkolenia [*Training Preparation and Organisation*], 2011. http://www.guideme.at/polish/PROJEKTOWANIE_SZKOLENIA.pdfSource 1
9. Karty Zawodów Dla Osób Niepełnosprawnych [*Occupational Cards for People with Disabilities*], CIOP, Warszawa. Access:
https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P31400269281444034650304
10. Kowal E., Gabryelewicz I., Kowal A.: Jakość i efektywność szkoleń BHP [Quality and Effectiveness of OHS Training].
http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_537.pdf
11. Łagan A., Gontarz J.: Jak efektywnie szkolić pracowników [How To Effectively Train Employees]. PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>
12. Łagan A., Gontarz J.: Jak efektywnie szkolić pracowników [*How To Effectively Train Employees*]. O.PARP 2009. <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>
13. Lynch B., Shaw P.: Portfolios, power and ethics. TESOL Quarterly, 39(2), 2005, p. 263–297. Downloaded from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.2307/3588311/epdf>
14. Międzynarodowe Karty Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych [*International Occupational Hazard Data Sheets*], CIOP, Warszawa. Access:
https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P7200142851340545953779
15. NVR: E-tools and Validation – areas of significance and dilemmas. 2010. Downloaded from http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=413

16. Questionnaire "Roles Performed in a Team":
www.qwsi.pl/asp/pliki/aktualnosci/rola_w_zespole-_cwiczenie.doc
17. Reflection for learning: <https://sites.google.com/site/reflection4learning/Home>
18. Strivens J., Waranet Strivens R., Wad R., Guàrdia L., Maina M., Barberà E., Alsina I., Wolf B.: E-Portfolio competency recognition and accreditation framework [draft], 2014.
<https://docs.google.com/document/d/1OEIHt9u1H6WtjHDc1gZjOj58h4HsQtm4mRqemsj1cjs/edit>
19. Szczygieł A.: Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji [*Identification of Training Needs in the Organisation*], <https://www.ur.edu.pl/file/21665/21.pdf> (access: 20 September 2018).
20. Team building stages: https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy_tworzenia_zespo%C5%82u
21. Team Roles According to Belbin, i.e. why the specialist needs the liaison and locomotive?
<https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/role-zespolowe-model-belbina.html>
22. 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>
23. What features should the professional trainer have. Access:
https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/315466,Jakie-cechy-powinien-miec-profesjonalny-trener.html (access: 20 September 2018)

