

# Projektowanie i realizacja szkoleń

*Lidia Jabłonowska*

Autor: Aldona Andrzejczak  
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 2010

Jedną z podstawowych form pozaszkolnej edukacji dorosłych są szkolenia. W dobie organizacji wiedzy szkolenia to nie tylko tradycyjny instruktaż, na poziomie podstaw kształcenia zawodowego, służący zdobywaniu praktycznych umiejętności i wzorowany na formach szkolnych. To przede wszystkim ciągłe doskonalenie kompetencji osób pracujących wobec zmieniających się wymagań cywilizacyjno-technologicznych oraz rekwalifikacja adekwatna do bieżących potrzeb rynku. To forma edukacji dorosłych organizowana i finansowana na zasadach rynkowych.

Dorośli podejmujący kształcenie to szczególny klient, który ma inny stosunek do nauki oraz uczy się inaczej niż dzieci czy młodzież. Przede wszystkim dorośli mają duży zasób doświadczeń. Te z kolei mają wpływ na wypracowane już, indywidualne sposoby uczenia się oraz dodatkowo stanowią motywację do podejmowania dyskusji i wymiany doświadczeń w obszarach przez nich rozpoznanych. Dorośli równolegle realizują różne role życiowe. Na naukę mają niewiele czasu, który wysoko sobie cenią. Stąd tak bardzo zwracają uwagę na to, aby treści nauczania-uczenia się miały nie tylko walor nowości, ale były użyteczne w ich codziennej pracy, spójne z aktualnymi zadaniami żywymi i potrzebami. Jednocześnie dorośli potrafią docenić cele długookresowe i w porównaniu do dzieci i młodzieży traktują je z większą determinacją.



Uczący się dorośli to też osoby, którym towarzyszą różnorodne uczucia zagrożenia i ambiwalencji: z jednej strony pragną zachować osiągnięte już *status quo*, z drugiej zaś mają silną potrzebę zmian. Chcą nauczyć się czegoś nowego. Chcą eksperymentować, ale obawiają się ośmieszenia i krytyki.

W tych warunkach realizacja wysokiej jakości szkolenia wymaga nie tylko kompetencji merytorycznych trenera, ale też wiedzy i umiejętności z zakresu przygotowania procesu dydaktycznego, metodyki nauczania, tj. metod i technik postępowania w czasie szkolenia oraz zachodzących procesów grupowych. Zagadnienia te zostały ujęte w książce „Projektowanie i realizacja szkoleń”, autorstwa profesor Aldony Andrzejczak, pracownika naukowo-dydaktycznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz trenera w Wielkopolskiej Szkole Biznesu.

Autorka temat szkoleń potraktowała szeroko. Punktem wyjścia jest geneza i współczesne znaczenie edukacji dorosłych w perspektywie społeczeństwa i gospodarki jako całości oraz przedsiębiorstwa i jego pracowników. Na tym tle przybliży kategorię dorosłości w kontekście faz życia i rozwoju kariery zawodowej, odwołuje się do odrębności uczenia się osób dorosłych, szkolnych i pozaszkolnych form kształcenia, a także konwencjonalnych i niekonwencjonalnych metod stosowanych w edukacji człowieka dorosłego. Ta część może okazać się szczególnie przydatna dla tych wszystkich, którzy zajmują się doksztalaniem i doskonaleniem zawodowym w różnego rodzaju organizacjach, ale nie mają przygotowania andragogicznego, czy przygotowania z zakresu pedagogiki pracy.

Zasadniczy temat książki został opracowany w trzech obszernych rozdziałach poświęconych organizowaniu szkoleń, tj. ich projektowaniu, realizacji oraz pomiarowi i analizie efektywności. Poza rzetelnym opracowaniem teoretycznym i przywołaniem sprawdzonych już modeli ta część książki ma także walor praktyczny. Jest zatem szczególnie przydatna dla tych, którzy przygotowują się do roli trenera z racji posiadanych kompetencji merytorycznych, jak również dla osób, którzy pełnią już rolę nauczających i pragną udoskonalić swój warsztat pracy.

Rozdział dotyczący projektowania szkolenia obejmuje proces i elementy identyfikacji oraz analizy potrzeb szkoleniowych, projektowania programu szkolenia, a także przygotowania pomocy i materiałów dydaktycznych. W tej części szczególnie wartościowy dla praktyki trenerskiej wydaje się podrozdział dotyczący sposobów formułowania celów w kategorii ogólnego efektu końcowego oraz w kategoriach operacyjnych. Ujęcie celów operacyjnych, odnoszących się do aktywności uczestników szkolenia i ich konkretnych, obserwowal-

nych zachowań jest punktem wyjścia do mierzenia efektywności procesów dydaktycznych w pracy z dorosłymi.

W części dotyczącej realizacji szkolenia autorka przytacza różne formy i metody prowadzenia szkoleń oraz praktyczne wskazówki istotne dla prowadzącego, dotyczące np. „przełamywnia lodów”, aranżacji przestrzeni, utrzymania i wzmacniania motywacji. Ze względów praktycznych na uwagę zasługują szczególnie treści związane ze strategią poszukującą: prowadzeniem gier dydaktycznych, analizą przypadków oraz odgrywaniem ról. Ta część uwypukla także kolejność działań niezbędnych do wykonania przez trenera i uczestników szkoleń zarówno przed (np. zasady uczestnictwa w szkoleniu), w trakcie (np. podejście do błędów) oraz po szkoleniu (np. organizacja *follow up*).

Każde szkolenie powinno być ocenione, a jego efektywność – zmierzona. Rozdział końcowy *stricte* związany z projektowaniem i realizacją procesu szkoleniowego dostarcza narzędzi oceny skuteczności szkoleń na kilku poziomach: reakcji uczestników bezpośrednio po szkoleniu, przyswojenia nowych wiadomości, umiejętności oraz zmian w postawach uczących się, zmian w zachowaniach po szkoleniu na stanowisku pracy, a także w odniesieniu do wpływu szkolenia na poprawę działalności organizacji zamawiającej szkolenie. Dla jasności podejścia oddzielne miejsce zajmuje interpretacja znanego modelu oceny skuteczności szkoleń D.L. Kirkpatricka.

Książkę zamyka część będąca niejako podsumowaniem – a poświęcona wymaganiom stawianym trenerom i instruktorom edukacji dorosłych. Od nich to w dużej mierze zależą wyniki przedsięwzięć szkoleniowych. W tym rozdziale czytelnik znajdzie wskazówki dotyczące procesu wspierania uczenia się oraz radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

„Projektowanie i realizacja szkoleń” to podręcznik przygotowany rzetelnie, z dużą znajomością rzeczy, który systematyzuje praktyczne zagadnienia związane z edukacją dorosłych. Odwołania do modeli teoretycznych, podstaw andragogiki oraz psychopedagogiki pracy stanowią mocne podstawy do części praktycznej. Książkę polecam osobom, które zajmują się procesem doskonalenia zawodowego w różnego rodzaju organizacjach, osobom przygotowującym się do pracy trenera, a także wykonującym zawód nauczyciela, którzy chcą doskonalić i rozwijać swoje kompetencje dydaktyczne. To lektura godna polecenia tak dla młodych, jak i doświadczonych nauczycieli akademickich, którzy są gotowi zmierzyć się z niekonwencjonalnym podejściem do dydaktyki.