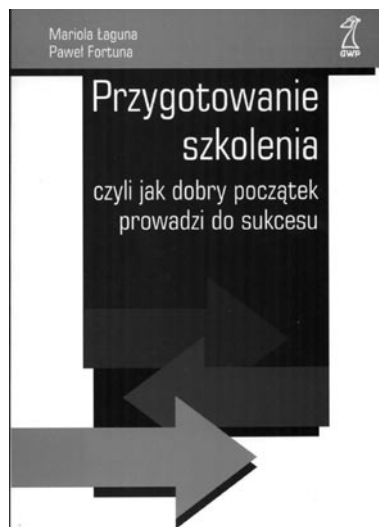


# Mariola Łaguna, Paweł Fortuna, *Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*

**P**rzygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu Marioli Łaguny i Pawła Fortuny to pierwszy tom serii poświęconej problematyce szkoleń, którą zainicjowało Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Dotychczas ukazały się trzy tytuły, w przygotowaniu są kolejne części serii prezentujące wybrane aspekty szkoleń<sup>1</sup>. Wzbogaceniem i rozszerzeniem tradycyjnych publikacji książkowych ma być strona internetowa [www.kompetentnytrener-gwp.pl/szkolenia](http://www.kompetentnytrener-gwp.pl/szkolenia).

Coraz dynamiczniej rozwijający się rynek szkoleń, rosnąca liczba placówek i trenerów zajmujących się projektowaniem i realizacją szkoleń w różnorodnych formach i o zróżnicowanej tematyce wręcz domaga się podjęcia tej tematyki, wciąż jeszcze zbyt skromnie reprezentowanej wśród dostępnych tytułów. Dotyczy to w szczególności książek pisanych z myślą o polskim rynku szkoleń. Autorzy – doświadczeni trenerzy, znakomicie wpisują się w zapotrzebowanie na tego rodzaju publikacje,

<sup>1</sup> M. Łaguna, A. Kozak, *Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędny trenera*, GWP, Gdańsk 2009; M. Urban, *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe, czyli jak uatrakcyjnić zajęcia*, GWP, Gdańsk 2010.



dzieląc się swą wiedzą i bogatym doświadczeniem.

Pierwszy tom serii „Szkolenia” traktuje o tych wszystkich działaniach, które stanowią o udanym rozpoczęciu szkolenia, a w rezultacie mają przełożyć się na jego końcowy sukces. Przygotowanie szkolenia to bowiem najbardziej ważki moment całego cyklu, od podjętych na tym etapie decyzji zależy sprawny i efektywny przebieg kolejnych. Przemyślenia i zaplanowania wymaga zarówno merytoryczna i metodyczna strona szkolenia, jak i działania promocyjno-organizacyjne. Szczegółowo omówione zostały wszystkie kroki składające

się na przygotowanie i projektowanie programu szkoleniowego.

Książkę rozpoczynają zagadnienia wprowadzające w tematykę szkoleniową. Autorzy wyjaśniają, czym jest szkolenie, przyjmując szerokie jego rozumienie, wykraczające poza częste – szczególnie w przypadku uczestników – utożsamianie go z samą tylko sesją szkoleniową, realizowaną w formie wykładu czy warsztatu. Termin „szkolenie” rozumieją jako „wiele różnorodnych działań i form doskonalenia umiejętności, poszerzania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji w bardzo różnych obszarach. Najczęściej chodzi o rozwijanie umiejętności u osób dorosłych, zwłaszcza o doskonalenie kompetencji związanych z wykonywaną pracą lub umożliwiających podjęcie nowego zajęcia” (s. 12). Następnie charakteryzują różne rodzaje szkoleń, uwzględniając – coraz bardziej powszechne – szkolenia realizowane w ramach projektów społecznych oraz analizują przyczyny rosnącej popularności tej formy doskonalenia.

W drugim rozdziale M. Łąguna i P. Fortuna przybliżają obowiązki i zadania wszystkich stron zaangażowanych w przygotowanie szkolenia, czyli: organizacji zamawiającej szkolenie, instytucji szkolącej, trenera, a także uczestników. Włączenie się w te działania wszystkich zainteresowanych stron (w zależności od rodzaju szkolenia) daje szansę na przygotowanie usługi – jak to określają autorzy – „uszytej na miarę”, czyli dostosowanej do konkretnych potrzeb odbiorców.

Na uwagę zasługuje podjęcie przez autorów problematyki etycznych aspektów pracy osób szkolących i zaproponowany zestaw pytań składających się na *Rachunek sumienia trenera na etapie przygotowywania szkolenia* (s. 48). Działalność szkoleniowa wiąże się bowiem, jak podkreślają autorzy, z podejmowaniem licznych decyzji o charakterze etycznym. Kolejny rozdział poświęcony został przedstawieniu cyklu szkoleniowego z uwzględnieniem specyfiki różnych rodzajów szkoleń. Niektóre etapy występują bowiem we wszystkich wymienionych w książce typach szkoleń, inne są natomiast specyficzne dla danego rodzaju szkolenia. I tak, M. Łąguna i P. Fortuna wymieniają następujące etapy w złożonym cyklu działań w szkoleniach zamkniętych: analizę potrzeb szkoleniowych, planowanie i projektowanie szkolenia, przygotowanie materiałów szkoleniowych, organizację szkolenia, promocję, przeprowadzenie szkolenia, ocenę szkolenia oraz działania poszkoleniowe (s. 50). W szkoleniach otwartych opracowuje się dodatkowo procedurę naboru i selekcji kandydatów, a w miejsce analizy potrzeb szkoleniowych przeprowadzana jest analiza marketingowa, czyli zapotrzebowanie na dany rodzaj szkolenia (s. 53). W przypadku szkoleń realizowanych w ramach projektów społecznych warto natomiast przeprowadzić rozpoznanie potrzeb i problemów danej grupy czy społeczności, do której skierowany jest projekt. Ważnym działaniem jest tu

---

również pozyskiwanie funduszy dla planowanych działań (s. 56).

Wymienione etapy cyklu szkoleniowego zostały przystępnie omówione w następnych rozdziałach *Przygotowania szkolenia...* W rozdziale czwartym autorzy uzasadniają potrzebę przeprowadzania analizy potrzeb szkoleniowych (analizy marketingowej – w przypadku szkoleń otwartych, analizy potrzeb społecznych – w przypadku szkoleń realizowanych w ramach projektów społecznych), podpowiadają, jak ją przeprowadzić, by uzyskać wiarygodne i przydatne informacje, mogące ułatwić zaprojektowanie wartościowego szkolenia. Szczególnie mocno akcentują konieczność przeprowadzania solidnej i rzetelnej analizy potrzeb społeczności, do których adresowane są szkolenia realizowane w ramach projektów społecznych. Jako jedna z możliwych form działania, programy tego rodzaju powinny odpowiadać na specyficzne problemy konkretnych grup i społeczności, niekiedy zagrożonych wykluczeniem czy marginalizacją. Ich przygotowanie wymaga zatem dobrej znajomości danej społeczności i jej problemów. „Warto mieć świadomość tego faktu – piszą autorzy – ponieważ powielanie nawet najlepszych rozwiązań, które dobrze sprawdziły się w określonym kontekście, nie musi przynosić pożądaných efektów w innych okolicznościach, w przypadku innej grupy odbiorców. Czasem może wręcz nasilać istniejące problemy, jeśli dany projekt nie był oparty na rzetelnej analizie faktycznych potrzeb” (s. 101).

Kompletowanie grupy uczestników to kolejny ważny element działań szkoleniowych. Autorzy podpowiadają, czym się kierować przy ustalaniu wielkości i składu grupy oraz rozważają ewentualne korzyści i straty wynikające z obecności na szkoleniu przełożonych, szczególnie wyższego szczebla. Udział tych ostatnich wymaga wcześniejszego przemyślenia z uwagi na wpływ, jaki ich obecność wywiera na atmosferę w grupie i na sposób zachowania pozostałych uczestników. Jeśli wytworzy się klimat napięcia – piszą autorzy – poczucie, że jest się ocenianym i obserwowanym, może utrudnić lub wręcz uniemożliwić uczenie się (s. 117). Postawa przełożonego może jednak stać się znakomitym wzmocnieniem działań trenera pod warunkiem wszakże, że zrezygnuje on na czas szkolenia z pozycji lidera i podporządkuje regułom wspólnej pracy.

Projektowanie szkolenia jest tym etapem, na którym podejmowane są wszystkie strategiczne decyzje dotyczące tego, co będzie się działo nie tylko podczas szkolenia, ale też po jego zakończeniu. Wypracowuje się na tym etapie odpowiedzi na szereg istotnych pytań o cele szkolenia, jego tematykę, metody prowadzenia zajęć, niezbędne materiały i pomoce, osoby prowadzące, organizację i promocję szkolenia, metody ewaluacji i działania poszkoleniowe. Stanowią one istotę każdego procesu nauczania – uczenia się.

Planowaniu wszystkich wymienionych działań autorzy poświęcili kolejne rozdziały. Wszyscy zaintereso-

wani projektowaniem szkoleń znajdują w nich m.in. wskazówki dotyczące poprawnego formułowania celów szkolenia, tak na poziomie ogólnym, jak i szczegółowym (operacyjnym) oraz funkcji, jakie pełnią w różnych momentach szkolenia. Odpowiadając na pytanie, jak dobrać treści szkoleniowe, autorzy sięgnęli do znanych prawidłowości i zasad dydaktycznych. „Trzeba wybrać takie tematy i tak je dostosować do odbiorców, żeby zdobyli oni wiedzę, która jest pewna i rzetelna, a nade wszystko rzeczywiście potrzebna” – piszą M. Łąguna i P. Fortuna, przypominając jednocześnie o respektowaniu praw autorskich podczas przygotowywania poszczególnych elementów treści szkolenia (s. 133–134). Proponują też własną, sprawdzoną metodę selekcji informacji i zachęcają do kierowania się powszechnie znanymi zasadami dydaktycznymi przy układaniu i doborze materiału szkoleniowego. Warto też zdaniem autorów pamiętać o tej sugestii dydaktyków, zgodnie z którą stosowanie różnorodnych metod ma wiele korzystnych implikacji, sprzyja m.in. utrzymaniu uwagi i zainteresowania uczestników, wspomaga walkę z nudą, monotonią, zmęczeniem.

Wybór metod szkoleniowych, służących realizacji założonych celów, narzuca dobór pomocy i materiałów, które zostaną użyte podczas szkolenia. I tu powinno się kierować pewnymi zasadami, przede wszystkim zaś zdrowym rozsądkiem podpowiadającym umiar w liczbie planowanych do wykorzystania środków, bowiem ani ich nadmiar, ani brak nie jest korzystny dla przebiegu i efektów

szkolenia. Opracowując zaś koncepcję poszczególnych sesji szkoleniowych, warto je oprzeć – zdaniem autorów – na modelu uczenia się przez doświadczenie Dawida E. Kolba. Akcent został w nim położony na osobiste doświadczenie uczących się, jako punkt wyjścia w procesie uczenia się.

W książce znajdziemy też pewne ogólne wskazówki dotyczące sprawnej organizacji i skutecznej promocji szkoleń różnych typów, metod oceny jakości i efektywności szkolenia. Autorzy zwracają ponadto uwagę na – bardzo często zupełnie pomijany, podobnie jak analiza potrzeb – etap działań poszkoleniowych, podpowiadając ciekawe sposoby utrwalania kompetencji nabytych podczas szkolenia. Faktyczne ich opanowanie i przeniesienie do codziennej praktyki możliwe jest jedynie dzięki systematycznemu powtarzaniu i odświeżaniu wiedzy oraz umiejętności. W tym kontekście szkolenie winno być postrzegane jako proces, nie zaś pojedynczy incydent, jako ciąg zdarzeń ukierunkowanych na doskonalenie umiejętności uczestników. Powinno na tym zależeć – uważają autorzy – wszystkim zainteresowanym: firmom zamawiającym szkolenia, uczestnikom oraz trenerom (s. 184).

Wydawnictwo posiada bardzo przejrzysty, czytelny układ, łatwo tu znaleźć treści, do których aktualnie potrzebujemy sięgnąć. Treści teoretyczne uzupełniają liczne przykłady i propozycje konkretnych rozwiązań, jak np.: praktyczne wskazówki przy-

---

datne przy przygotowaniu materiałów szkoleniowych; przykładowa karta analizy kompetencji; przykładowy formularz aplikacyjny i wiele innych. Dodatkowym atutem książki są wplecione w tekst opisy doświadczeń i rozwiązań wypróbowanych przez autorów we własnej praktyce szkoleniowej.

*Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu* Marioli Łaguny i Pawła Fortuny to publikacja godna polecenia wszystkim zainteresowanym problematyką szkoleń. Książka adresowana jest głównie do trenerów przygotowujących i prowadzących różnego rodzaju szkolenia, a także do pracowników działów HR i działów szkoleniowych, odpowiedzialnych za planowanie i realizację tego zadania w swoich firmach. Zawiera przystępnie podaną wiedzę i szereg praktycznych wskazówek, przydatnych szczególnie początkującym szkoleniowcom.

Zainteresuje tych wszystkich, którzy z racji swych zadań organizują i prowadzą szkolenia dla różnych grup odbiorców.

Niesłabnące od kilku lat zapotrzebowanie na różnorodne szkolenia to efekt coraz szybszych zmian. Stawiają nas one w obliczu konieczności nieustannego aktualizowania wiedzy, doskonalenia umiejętności oraz nabywania nowych – po prostu nadążania za zmianami. Towarzyszy temu coraz bardziej świadome podejście do szkoleń jako stwarzających szansę rozwoju i inwestowania w siebie. Kto nie chce zostać w tyle, podejmuje wyzwanie, jakim jest obecnie uczenie się przez całe życie. Jak twierdzi Alvin Toffler: „Analfabetami w przyszłości nie będą ludzie nieumiejący czytać, ale tacy, którzy nie będą potrafili się uczyć”.

**dr Dorota Szumna**

---

M. Łaguna, P. Fortuna, *Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, GWP, Gdańsk 2009, s. 190.

---