## MODUŁ IV

# PROWADZENIE SZKOLEŃ METODAMI WARSZTATOWYMI



## Wstęp[1]

W tym module skupimy się na przeglądzie metod i modeli pracy warsztatowej, ze szczególnym uwzględnieniem ćwiczeń koncepcyjnych oraz treningu umiejętności. Ćwiczenia koncepcyjne są jedną z najczęściej stosowanych form pracy warsztatowej. A od tego, w jaki sposób zostaną przeprowadzone, zależy jakość ich końcowego produktu, czyli pomysłów wypracowanych przez uczestników warsztatów. Umiejętność przeprowadzenia skutecznego treningu umiejętności jest natomiast kwintesencją nauczania poprzez doświadczenie.

## Metody pracy warsztatowej

Warsztat jest formą szkolenia, w której pracują aktywnie głównie uczestnicy, a nie tylko prowadzący. Oczywiście nie oznacza to, że nie ma tu miejsca na wykłady czy prezentacje. Bardziej chodzi o zachowanie odpowiednich proporcji aktywności trenera/trenerki do aktywności uczestników. Najlepiej, żeby była to proporcja: 70% aktywności grupy w stosunku do 30% aktywności trenera/trenerki.

Metod uaktywniania grupy jest bardzo wiele. Na pewno sam znasz ich dużo ze szkoły. Część sposobów, których używasz na lekcji do pracy z uczniami, po odpowiednim zmodyfikowaniu będzie miała zastosowanie również do aktywizowania osób dorosłych.

---

[1] Moduł opracowany na podstawie: Jarosław Holwek, *Prowadzenie warsztatów szkoleniowych. Podręcznik trenera biznesu*, Rozdział XIX, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2012.

Najpopularniejsze metody pracy warsztatowej:

- Czytanie, analiza, interpretacja materiału pisanego. Dzięki tej aktywności uczestnicy łatwiej zrozumieją trudne pojęcia (np. specjalistyczne teksty) oraz zdobędą umiejętność tworzenia celowych wypowiedzi na piśmie (np. komentarzy, sprawozdań, pisemnych informacji zwrotnych itp.).
- Ćwiczenia koncepcyjne. Ich celem jest wypracowanie przez grupę pomysłów czy koncepcji dotyczących jakiegoś obszaru lub przywołanie i analiza dobrych praktyk, doświadczonych sytuacji itp., z jakimi grupa już miała do czynienia. Przeprowadza się je w różnych formach: od „burzy mózgów" na forum grupy po ćwiczenia w parach, trójkach, czwórkach. Czasami realizuje się je też w formie pracy indywidualnej. Dotyczy to sytuacji, kiedy uczestnicy pracują nad bardzo osobistymi elementami (np. indywidualny plan działania).
- Obejrzenie filmu, wysłuchanie nagrania audio w celu przeanalizowania ich treści. Taka aktywność ma najczęściej doprowadzić uczestników do wniosków na temat adekwatnych i nieadekwatnych reakcji na jakieś konkretne życiowe lub zawodowe sytuacje, albo zainspirować do działania czy wymyślania nowych pomysłów. Czasami jej celem może też być skłonienie do refleksji nad jakimś tematem i lepsze zrozumienie pewnych zjawisk.
- Spotkanie z ciekawym człowiekiem, konferencja prasowa. W ramach tej aktywności grupa może zadawać różne pytania osobie, która posiada ekspercką wiedzę z jakiejś dziedziny lub ma ciekawe doświadczenia.
- Studium przypadku. Jest to zadanie albo problem do rozwiązania, omówiony na przykładzie konkretnej sytuacji. Uczestnicy poszukują dopasowanych do sytuacji sposobów jego rozwiązania.
- Scenki diagnostyczne, scenki treningowe, psychodrama. Scenki, nazywane też czasem symulacjami, polegają na zainscenizowaniu jakiejś sytuacji, w której uczestnicy odgrywają określone role. Szczególnym rodzajem takich symulacji jest psychodrama. Ma ona za zadanie odtworzyć jakiś fragment rzeczywistości, z jej kontekstem, wydarzeniami i emocjami. Symulacje (scenki, psychodramy) mogą służyć diagnozie i analizie (sytuacji, problemów, sposobów reagowania uczestników w odpowiedzi na konkretne bodźce) lub treningowi nowych umiejętności czy sposobów reagowania.
- Gry. Są to wieloetapowe symulacje, w których zwykle bierze udział kilka lub kilkanaście osób. Mają ściśle określone zasady oraz ograniczoną liczbę scenariuszy wydarzeń. Często zawierają element rywalizacji. Gry stosowane w edukacji do uświadamiania pewnych zjawisk i ich znaczenia, aniżeli do nauki konkretnych umiejętności.



KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI | UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Zadania wdrożeniowe. Stosuje się je najczęściej na warsztatach, na których uczy się umiejętności „twardych" (techniczne, proceduralne). Polegają na daniu uczestnikom konkretnego zadania, które wymusza zastosowanie nabytej wiedzy (np. użycia aplikacji komputerowej).
- Trening umiejętności. W tym przypadku uczestnicy szkolenia uczą się konkretnych umiejętności, zmieniających ich dotychczasowe zachowanie. Trening polega na próbie przećwiczenia nowej umiejętności w praktyce.



## Modele pracy warsztatowej

Szkolenia w formie warsztatowej, które opierają się na **nauczaniu poprzez doświadczenie**, najczęściej są prowadzone w dwóch formach:

- w modelu akademickim,
- w modelu pracy z diagnozą.

**Model akademicki**

W tym modelu warsztaty przyjmują typową w kręgach uniwersyteckich kolejność, kiedy to studenci najpierw nabywają wiedzę teoretyczną dotyczącą omawianego przedmiotu, a dopiero potem realizują ćwiczenia, mniej lub bardziej praktyczne.

Podczas szkoleń warsztatowych realizowanych metodą akademicką każdy moduł tematyczny zaczyna się od przekazania pewnej dawki wiedzy teoretycznej, po czym zaprasza się uczestników do ćwiczeń, które mają na celu przełożenie teorii na praktykę. Cześć wykładowa ma tylko dać podstawy do tego, by w pełni świadomie przetrenować nowe umiejętności. Dlatego też w tej metodzie najlepiej sprawdzają się dynamiczne, krótkie wykłady (do pół godziny) lub prezentacje, z praktycznymi przykładami i anegdotami z życia. Najlepiej interaktywne, czyli angażujące uczestników poprzez krótkie dyskusje lub doświadczenia.

Warsztaty w modelu akademickim prowadzi się w następującej kolejności:

1. Wstęp, z którego grupa dowiaduje się o powodach zajmowania się danym tematem, celach szkolenia (modułu), metodach i przebiegu.
2. Wykład albo prezentacja najważniejszych założeń, które są związane z umiejętnościami, które w trakcie warsztatu będą trenowane.

3. Ewentualne ćwiczenie koncepcyjne, podczas którego uczestnicy wypracowują pomysły na zastosowanie omawianych umiejętności (na poziomie konkretnych kroków, zachowań, sformułowań dobranych do realnych sytuacji).
4. Trening nowych umiejętności (na forum grupy, w podgrupach, parach lub trójkach).
5. Podsumowanie ćwiczenia.

**Model pracy z diagnozą**



W przypadku tego modelu trener/trenerka pozwala osobom uczestniczącym w warsztacie doświadczyć w pierwszej kolejności konkretnego problemu. W wyniku wspólnej (grupy i trenera/trenerki) analizy tego problemu oraz podejmowanych w związku z nim skutecznych i nieskutecznych działań, rodzi się nowy model postepowania, który później jest trenowany przez uczestników. Innymi słowy, w tym modelu rozpoczyna się i kończy, pracując nad konkretnym doświadczeniem. Wynika to z założenia, że dorośli ludzie właśnie w ten sposób zyskują większą motywację do nabywania nowych umiejętności.

Warsztaty w modelu pracy z diagnozą prowadzi się w następującej kolejności:

1. Wstęp, podczas którego grupa dowiaduje się o powodach zajmowania się danym tematem, celach szkolenia (modułu), metodach, przebiegu.
2. Diagnoza, czyli zainscenizowanie konkretnej, trudnej dla grupy sytuacji, lub danie grupie jakiegoś zadania do wykonania.
3. Analiza zainscenizowanej sytuacji lub sposobu wykonania zadania.
4. Wprowadzenie przez trenera/trenerkę nowego modelu postepowania, metodologii rozwiazywania problemu oraz wiedzy stojącej u ich podstaw.
5. Ewentualne ćwiczenie koncepcyjne, podczas którego uczestnicy wypracowują pomysły konkretnych zastosowań nowej wiedzy.
6. Trening zastosowania nowej wiedzy, który bazuje na realistycznych sytuacjach lub praktycznych zadaniach.
7. Podsumowanie ćwiczenia.

Praca z diagnozą ma dużo zalet. Uczestnicy zyskują większą motywację do późniejszego treningu, a emocje, które się wyzwalają w czasie pracy nad konkretnym problemem sprawiają, że łatwiej zapamiętuje się to, co działo się na szkoleniu, ma się także poczucie uczestnictwa w czymś naprawdę ciekawym. Osoby szkolone w tym modelu mogą też dokonać większego wglądu w istotę danego problemu. Ułatwia to analiza obserwowanego

przez wszystkich wydarzenia lub sposobu wykonania zadania. Dzięki diagnozie łatwiej jest też zrozumieć podłoże pewnych zjawisk oraz sens wspólnie wypracowanych lub zaproponowanych przez trenera/trenerkę rozwiązań.

Trudno jest natomiast pracować z diagnozą w sytuacji, kiedy szkolenie dotyczy całkowicie nowego dla uczestników tematu, z którym do tej pory nie mieli do czynienia. W tym przypadku lepiej sprawdza się model akademicki.



## Prowadzenie ćwiczeń koncepcyjnych

Ćwiczenia koncepcyjne należą do jednej z najprostszych aktywności trenerskich. Ich celem jest wypracowanie przez grupę jakichś koncepcji, idei, pomysłów. Koncepcje te mogą służyć bardzo różnym celom:

- tworzeniu listy pomysłów rozwiązań;
- zgromadzeniu posiadanej wiedzy, wartości, dobrych praktyk;
- wypracowaniu pomysłów konkretnych zastosowań poznanych umiejętności.

Oto kluczowe elementy ćwiczeń koncepcyjnych:

- wstęp;
- dyrektywny, oparty o jasne kryteria podział na podgrupy lub pary (chyba że ćwiczenie ma charakter indywidualny lub formę grupowej „burzy mózgów”);
- klarowne instrukcje, dotyczące podziału ról w grupach, kolejności czynności, konkretnych zadań do zrobienia (jakość i ilość), przeznaczonego na zadanie czasu;
- informacja o dalszych losach wypracowanych pomysłów;
- zebranie i skomentowanie dorobku grupy.

Oto pułapki, jakie mogą się zdarzyć podczas ćwiczenia koncepcyjnego:

- Dawanie szczegółowych instrukcji przed podziałem na grupy lub w trakcie dzielenia się. Uczestnicy nie mogą się wtedy skupić na słuchaniu i często potem pytają: *Jeszcze raz, co mamy robić*? Wtedy trzeba powtórzyć instrukcję.
- Brak precyzyjnego zadania do wykonania, czyli instrukcja w stylu: *Wypracujcie pomysły na radzenie sobie z zastrzeżeniami…* Po takiej instrukcji możemy otrzymać nieporównywalne efekty pracy. Grupy mogą zrealizować zadanie na różnym poziomie

szczegółowości albo zająć się całkowicie odmiennymi aspektami zadania i trudno będzie później taki dorobek sensownie skomentować, nie mówić już o użyciu go do czegokolwiek.

## Prowadzenie treningu umiejętności

W przypadku ludzi dorosłych największą wartość edukacyjną, szczególnie w nauczaniu umiejętności miękkich (np. komunikacyjnych), ma praktyczny trening nowych umiejętności. Świadomość, że dotychczasowe rozwiązania nie są najlepsze oraz wiedza, że istnieją inne możliwości skutecznego funkcjonowania, nie wystarczą do zmiany postepowania. Wysłuchanie nawet najlepszego wykładu na ten temat czy przeczytanie poradnika ma najczęściej niewielki wpływ na realną zmianę w życiu, jeśli nowej wiedzy nie zacznie się praktykować, czyli ćwiczyć w sytuacjach realnych bądź odwzorowujących realne. Dzieje się tak dlatego, że u człowieka dorosłego przeszkodą w dokonaniu zmiany jest nie tylko brak świadomości i wiedzy, ale też utrwalone struktury poznawcze (przekonania, stereotypy) oraz rutynowe, nawykowe zachowania.



Jeżeli celem szkolenia jest nauczenie uczestników konkretnych umiejętności, to wykłady, prezentacje, diagnozy i analizy są przygotowaniem do sytuacji treningowej, w której uczestnicy wprowadzą do swojego repertuaru jakąś konkretną zmianę (wiedzę, umiejętność, pomysł) i spróbują zastosować ją w praktyce. Aby mogli to zrobić, muszą dostać od trenera/trenerki konkretne zadanie do wykonania. Ponieważ trening umiejętności miękkich najczęściej odbywa się w interakcji z inną osobą, trener/trenerka musi zadbać o następujące elementy:

- wstęp;
- jasny kontekst sytuacyjny – ustalenie, kiedy i w jakich okolicznościach ma miejsce sytuacja, którą inscenizujemy;
- instrukcja dla osoby symulującej zachowanie, na które ma zareagować druga trenująca osoba;
- konkretne zadanie dla drugiej osoby trenującej – jakie pomysły ma zastosować w reakcji na zachowania, z którymi się zetknie;

- rozpoczęcie i zatrzymanie treningu (zaraz po wykonaniu zadania przez osobę trenującą);
- podsumowanie.

Taki trening można przeprowadzać na forum grupy lub w podgrupach. Jeżeli chcemy, żeby osoba trenująca dokonała w swoim zachowaniu realnej zmiany, musi ona zakończyć trening sukcesem. A to oznacza, że warto jej stworzyć takie warunki, żeby mogła w konkretnej sytuacji zastosować nowe pomysły. Nawet kosztem lekkiego „naciągnięcia" sytuacji. Trener/trenerka powinien/powinna więc na bieżąco (w trakcie korekty) korygować potknięcia i podpowiadać rozwiązania. Trening można organizować na forum grupy na dwa sposoby: ze wszystkimi uczestnikami, jeżeli mamy do czynienia z małą grupą, lub w dwóch podgrupach, jeżeli pracujemy w tandemach trenerskich. Wtedy, pod okiem trenera/trenerki, każda osoba uczestnicząca bierze udział w scence i trenuje nowe umiejętności.



W przypadku większych grup albo małej ilości czasu, można przeprowadzić trening w parach lub trójkach. Pierwsza wersja dotyczy prostszych sytuacji, których przetrenowanie nie wymaga interakcji ze strony partnera/partnerki. Wtedy partner/partnerka jedynie słucha i koryguje. Jeżeli do treningu potrzebna jest interakcja, wtedy korzystniej jest zorganizować trening w trójkach. Wtedy jedna osoba jest w roli trenującego, druga podgrywającego, a trzecia wciela się w rolę trenerki/trenera i ma korygować trenującego. W przypadku treningu w dwójkach i trójkach najważniejsze jest precyzyjne określenie ram treningu oraz przydział zadań dla osoby trenującej, podgrywającej oraz korygującej.

## Zadania dla trenera/trenerki

**Zadanie 1.**

Wybierz fragment szkolenia (związanego z wykonywanymi przez Ciebie lub planowanymi aktywnościami trenerskimi), w którym wprowadzana jest nowa umiejętność. Napisz w punktach, krok po kroku, instrukcję, jaką dałbyś/dałabyś uczestnikom i uczestniczkom takiego treningu (osobie trenującej i jej partnerowi/partnerce**). Instrukcja ma dotyczyć treningu na forum grupy.** Nie zapomnij o wstępie.

**Zadanie 2.**

Napisz w punktach, krok po kroku, instrukcję, jaką dałbyś/dałabyś uczestnikom treningu umiejętności z zadania nr 1, **gdyby trening odbywał się w trójkach.**

> **Uwaga!** W obu zadaniach Twoim zadaniem jest napisanie instrukcji do treningu, w pierwszym przypadku treningu na forum grupy, w drugim przypadku treningu prowadzonego w trójkach.



**Formularz sprawozdania – moduł IV**

Sprawozdanie do zadania 1

1. Wpisz wybrany przez siebie temat szkolenia. Napisz, czego dotyczy szkolenie i trening jakiej umiejętności wybrałeś/wybrałaś.
2. Rozpisz w punktach instrukcję do treningu na forum grupy. Zacytuj, co konkretnie powiesz uczestnikom.

Sprawozdanie do zadania 2

Napisz w punktach instrukcję do tego samego treningu, ale w trójkach. Zacytuj, co konkretnie powiesz uczestnikom.

**Kryteria sukcesu, nacobezu do sprawozdania z modułu IV**

Ad 1.

- Sprawozdanie odnosi się do wszystkich punktów zadania.
- Podany został temat szkolenia oraz umiejętność, której dotyczy trening.
- Instrukcja zawiera wszystkie elementy: wstęp, ustalenie kontekstu sytuacyjnego (w tym informacja, w jakich okolicznościach ma miejsce rozmowa, w którym momencie rozmowy zaczynamy, a w którym kończymy trening), zadanie dla osoby trenującej, zadanie dla partnera/partnerki, podsumowanie.
- Instrukcja jest podana na poziomie konkretnych sformułowań (cytatów) wygłaszanych do uczestników.
- Poszczególne punkty instrukcji są sformułowane krótko i jednoznacznie.
- Zadania są konkretne i precyzyjne (użyj..., zastosuj... itp.).
  Instrukcja jest skonstruowana sekwencyjnie: w jednym punkcie jedno polecenie.

Ad 2.

Kryteria jak wyżej, ale z naciskiem na specyfik instrukcji. Do instrukcji dojdą takie elementy, jak: podział na grupy, ustalenie ról w podgrupach i sposobów zmiany, instrukcja dla obserwatora.



KAPITAŁ LUDZKI Narodowa Strategia Spójności
UNIA EUROPEJSKA Europejski Fundusz Społeczny
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego