

**Programul Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova
2007-2013**

Proiectul
***”Rețea de formare profesională
pentru administrația publică locală”***
COD MIS ETC 2287

*Manual
Formare de formatori*



Proiect finanțat de
UNIUNEA EUROPEANĂ



România-Ucraina-Republica Moldova
PROGRAM DE COOPERARE TRANSFRONTALIERĂ



Proiect implementat de
Consiliul Județean Vaslui

CUPRINS

Capitolul 1. Educația adulților	3
1.1 Educația formală – educație nonformală - educație informală	3
1.2 Principii în educația adulților	7
1.3 Învățarea prin experiență	8
Capitolul 2 - Stiluri de învățare	9
2.1. Stilul activ	9
2.2. Stilul reflexiv	9
2.3. Stilul teoretic	10
2.4. Stilul pragmatic	10
Capitolul 3 - Etapele procesului de formare	12
3.1. Conștientizarea necesității	12
3.2. Identificarea indiciilor	12
3.3. Analiza necesităților de formare	12
3.4. Definirea obiectivelor	12
3.5. Alegerea metodelor de formare	13
3.6. Decizia asupra pachetului de formare	13
3.7. Designul evaluării	14
3.8. Redactarea rezumatului formării/învățământ la distanță/materiale de formare	14
3.9. Implicarea conducerii directe	14
3.10. Pregătirile pentru desfășurare	15
3.11. Implementarea formării	15
3.12. Evaluarea interimară	15
3.13. Revizuirea validării formării	15
3.14. Evaluarea pe termen mediu și pe termen lung	15
Capitolul 4 - Planificarea formării	17
4.1. Obiectivele formării	17
4.2. Metodele de formare	18
4.3. Structura conținutului	23
4.4. Designul de curs	24
4.5. Materialele pentru curs	24
Capitolul 5 - Organizarea formării	26
5.1. Aranjarea sălii de curs	26
5.2. Verificarea echipamentelor și a materialelor	27

Capitolul 6 - Desfășurarea formării	28
6.1 Procesul de comunicare	28
6.2 Transmiterea de informații	29
6.3 Aptitudinea de a asculta	29
6.4 Feedback-ul	30
6.5 Comunicarea non-verbală	32
6.6. Folosirea mijloacelor vizuale ajutătoare	33
Capitolul 7 - Evaluarea formării	35
Capitolul 8 - Revizuirea formării	37
8.1. Frecvența revizuirii	37
8.2. Procesul revizuirii	37
8.3. Cum se realizează o evaluare de impact a formării?	38
Anexa 1	39
Anexa 2	40

Capitolul 1- EDUCAȚIA ADULȚILOR

1.1 Educația formală - educație nonformală - educație informală

Tradițional, educația oferită de școală a fost considerată **educație formală**, activitățile educative organizate de alte instituții, cum ar fi muzeele, bibliotecile, cluburile elevilor etc., drept **educație nonformală**, iar influențele spontane sau neorganizate din mediu, familie, grup de prieteni, mass media etc., **educație informală**. Delimitarea între aceste trei forme ale educației este una teoretică, în practică ele funcționând ca un complex ale cărui granițe sunt dificil de trasat. Mai mult, în ultima perioadă asistăm la o dezvoltare și la o "formalizare" a educației nonformale, care se apropie din ce în ce mai mult de spațiul școlar. Și școala - ca instituție - a răspuns provocărilor sociale prin lărgirea sferei de activitate și inițierea unor parteneriate cu societatea civilă, comunitatea locală sau cu diferite instituții culturale. Aceasta deoarece învățarea „*nu este legată numai de școală sau de alte contexte organizate. Concepția despre învățare are la bază ideea și observația că un număr mare al experiențelor noastre de învățare s-au desfășurat în afara sistemului de educație formală: la locul de muncă, în familie, în diferite organizații*” (Pasi Sahlberg, “Building Bridges for Learning – Recunoașterea și valorificarea educației nonformale în activitățile cu tinerii”).

Criteriu de comparație Educația formală Educația nonformală Educația informală

Subiectul educației (actorii care desfășoară acțiuni de educație) instituții de educație (școli, grădinițe, licee, universități) (instituții a căror principală misiune este educația) instituții cultural (teatre, muzee, biblioteci, case de cultură etc.), organizații nonguvernamentale, alte instituții care au ca misiune conexă educația și cultura familia, media, grupul de prieteni, oricine exercită o influență educațională neintenționată sau neorganizată.

Gradul de pregătire al „educatorului”

Personal didactic calificat

Personal calificat în diferite domenii de activitate, uneori având și pregătire didactică

Pregătire didactică absentă sau sporadică

Pregătirea nu este o condiție a influenței educaționale.

Finalități ale educației clar stabilite și gradate pe etape de studiu, pe discipline etc. stabilite pentru fiecare activitate, fără o organizare pe termen lung.

Conținutul educației organizat pe ani de școlaritate (etape de vârstă), pe profiluri / filiere profesionale relativ organizat pe arii de interes neorganizat, contextual.

Modalități de certificare certificate recunoscute la nivel național și, (diploma de bacalaureat, diplome de licență / master etc., certificate de absolvire a învățământului obligatoriu, certificate de competență profesională (pentru absolvenții de învățământ profesional). certificate de participare, certificate de absolvire a unor cursuri, adeverințe, certificate profesionale sau vocaționale, care pot fi recunoscute sau nu.

Obs. Uneori, aceste activități nu sunt deloc certificate. fără certificare **“Mai mult ca oricând, indivizii doresc să-și planifice propria viață, sunt așteptați să contribuie activ la viața societății. Educația, în sensul său larg, este cheia învățării și înțelegerii modului în care se pot aborda aceste provocări”** (Memorandum privind învățarea permanentă, Comisia Europeană, 2001).

Educația este o formă de adaptare a omului la lume și a lumii la om, dar această adaptare se face printr-un model interior, tridimensional, de cunoaștere, apreciere și acțiune.

Specificul adulților îl reprezintă angajarea variată a acestora în multiple roluri, în activități de muncă, politice, cetățenești, de familie etc. În toate aceste activități apar și conflicte care își pun amprenta asupra personalității adulților. Adultul acceptă dificil schimbările, deoarece acestea implică modificări structurale ale modelelor explicative, valorice și acționare cu care s-a obișnuit.

Educația adulților este nu numai un proces de asimilare, de interiorizare, de dezvoltare, ci și un proces de restructurare, de generalizare, de schimbare a relațiilor dintre adult și mediu (social, de muncă, familial etc.). Adultul are uneori o atitudine pasivă față de învățare, generată de reticența la schimbare și de teama de a nu face față exigențelor învățării sau de a i se diminua prestigiul social. De aici se poate trage concluzia că educația adulților este un proces de cunoaștere, dar mai ales o **acțiune practică de valorificare și aplicare a cunoștințelor și a experiențelor de viață.**

Experiența de viață acumulată de adulți, precum și nevoia de exprimare a acesteia impun, în cadrul metodologiei, utilizarea de forme și procedee active și participative, cu accent pe exprimarea opiniei proprii.

Aproape în toate interpretările date învățării se subliniază că procesul de învățare este influențat în mod hotărâtor de **motivație**. “Conceptul de motivație este unul din cele mai spectaculoase din întreaga psihologie” (Lindworsky, 1921). Motivația este un supraconcept pentru toate acele stări sau fenomene traduse prin conceptele **aspirație, dorință, speranță, voință, interes** etc. (Thomas, 1965). “Ca impuls, motivul este cauza acțiunii, dar pentru a deveni această cauză, trebuie el

însuși să fie elaborat”; “motivele sunt determinate de problemele cu care este confruntat omul, în aceeași măsură în care sarcinile sunt determinate de motive” (Hiebsch, 1966).

Existența unei motivații se traduce prin modificări ale comportamentului:

- motivația generează acțiune, dinamizează subiectul, îl face activ;
- motivația dirijează sau orientează comportamentul spre scop;
- motivația produce un efect selectiv și intensificator de stimuli specifici, deci are un efect asupra atenției;
- motivația realizează o supratensiune.

Toate acestea relevă importanța realizării de situații motivante. Este esențial ca adulții să înțeleagă raportul dintre activitatea de formare propusă și propriile interese.

“**Modelul pentru un învățământ rațional al adulților**” (G. Meyer) trebuie să răspundă unei singure condiții fundamentale, și anume ca acest învățământ să fie “andragogic”, ceea ce înseamnă că el trebuie să respecte în mod satisfăcător particularitățile învățământului pentru adulți.

Metodele moderne în educația adulților sunt considerate **esențialmente experimentale**, deci educația se face prin **efort personal, prin participare activă**. Ele sunt determinate atât de specificul acestui public-țintă, cât și de particularitățile acestui tip de educație.

În continuare, vor fi prezentate câteva elemente de care trebuie să ținem seama atunci când lucrăm cu adulții.

1. Sensibilizarea și crearea situației de receptivitate

Adeseori, sensibilizarea și crearea situației de receptivitate este denumită și activizare sau priză a conștiinței și are la bază fenomenul psihologic conform căruia implicarea personală într-o experiență provoacă o activitate personală intensă. Sensibilizarea se produce datorită creării unui moment emoțional prin implicarea **experienței personale** și prin punerea în lucru a unor **resurse motivaționale**.

Un rol important îl are crearea situației-problemă care să genereze nevoia de găsirea unei strategii, a unei soluții pentru rezolvarea problemei.

Situația trebuie să fie o **situație-presiune**, în care participanții trebuie să simtă intens că reinstaurarea echilibrului se poate face numai prin rezolvarea problemei.

2. Crearea situației motivante

Formatorii care organizează și desfășoară activități cu adulții trebuie să fie preocupați de suscitarea interesului, a curiozității, a nevoii în raport cu acțiunea respectivă deoarece acestea vor exercita presiune asupra participanților. Succesul

personal, reușita duc la dezvoltarea nevoii de afirmare a fiecărei persoane. Trebuie avute în vedere și perceperea clară a scopului, facilitatea, prestigiul social, valoarea activității respective etc.

3. Participarea grupului

Pentru realizarea unei situații formative eficiente, participarea grupului este un element esențial. Grupul trebuie să aibă un scop clar și să acționeze unitar.

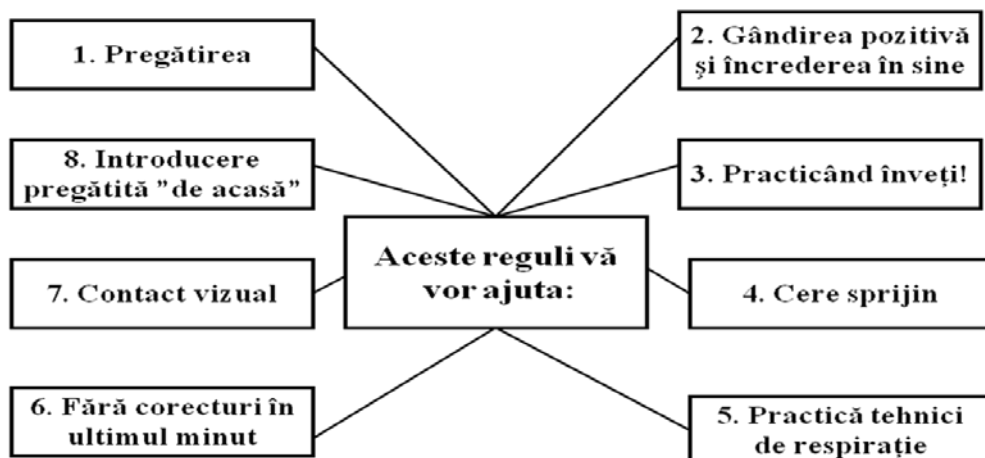
4. Calitățile formatorului

Formatorul trebuie să fie el însuși o sursă de informație și un model de comportament

care să antreneze grupul în activitatea desfășurată. Calitățile strict necesare sunt:

- „Y bun organizator, îndrumător, lider;
- „Y abilități interpersonale (să fie capabil să motiveze participanții, să identifice potențialul de învățare în orice situație, să valorizeze intervențiile participanților);
- „Y sursă permanentă de informație, sprijin și ajutor în învățare;
- „Y diagnostician al nevoilor de formare și al dificultăților în învățare
- „Y competență în domeniu;
- „Y disponibilitate pentru munca în grup;
- „Y spirit de echipă;
- „Y interes pentru reușită;
- „Y adaptare ușoară la condițiile de lucru, **anticiparea** dar, mai ales, **influențarea** acestora;
- „Y evaluator și terapeut.

8 reguli pentru a face față fricii de “scenă”



5. Control și evaluare

Controlul este înțeles ca nivelul de stăpânire a problemelor specifice cuprinse în situația educativă și a metodelor participative utilizate preponderent. Într-o viziune mai largă, controlul se va identifica cu evaluarea.

Metodele pedagogice recomandate în educația adulților trebuie să țină cont de:

„Y eterogenitatea grupului ca nivel de pregătire, vârstă, domeniu de activitate, probleme specifice cu care se confruntă;

„Y timpul liber limitat;

„Y fixarea asupra concretului, necesitatea unor activități practice ce pot capta interesul și pot contribui la rezolvarea unora dintre problemele cu care se confruntă zilnic;

„Y valorificarea experiențelor personale;

„Y rezistența la schimbare, flexibilitatea redusă a structurilor cognitive (schimbarea mentalităților);

„Y necesitatea unor noi comportamente ce au un impact social puternic;

„Y evitarea teoretizărilor.

Orice metodă pedagogică activă este inductoare de stări afective deoarece implică o definiție și o distribuție de roluri, de manipulare a motivațiilor, o formă de presiune exercitată asupra participanților. Formatorul se poate confrunta și cu manifestări de neîncredere din partea grupului de participanți, pe care el trebuie să le înțeleagă în raport cu situația în care a pus grupul în procesul formării.

Activitatea de formare la adulți devine, din ce în ce mai mult, o responsabilitate a managementului fiecărei organizații, precum și o responsabilitate a fiecărei persoane pentru propria dezvoltare.

1.2 Principii în educația adulților

Fiecare dintre noi are modul său specific de a învăța: mai repede, mai eficient, mai bine.

Ce înseamnă să învățăm mai bine ? Înseamnă să receptăm și să reținem mai mult și mai temeinic anumite lucruri, să înțelegem mai profund inter-relațiile, cauzalitățile, procesualitățile, să utilizăm cunoștințele efectiv în practică, în viața de zi cu zi, să dispunem de abilități, priceperi și deprinderi pe care să le mobilizăm în situații concrete.

Spre deosebire de copii, adulții învață respectând, mai mult sau mai puțin, anumite principii.

Principiile procesului de învățare la adulți:

1. Adulții se așteaptă să fie tratați cu respect și să le fie recunoscută experiența
2. Adulții vor soluții practice la problemele reale ale vieții
3. Adulții pot reflecta și analiza propria lor experiență
4. Adulții au nevoi diferite de a învăța
5. Adulții pot fi motivați de posibilitatea de a-și împlini aspirațiile și nevoile personale
6. Adulții au nevoie de sprijin în procesul de învățare
7. Adulții au nevoie să-și comunice sentimentele într-un fel propriu
8. Adulții sunt capabili să ia decizii și să-și organizeze dezvoltarea personală și profesională

1.3 Învățarea prin experiență

Ca să arate cum adulții își analizează experiența proprie pentru a o putea înțelege și aplica în situații noi, David Kolb a dezvoltat un model al învățării prin experiență, în 1984.

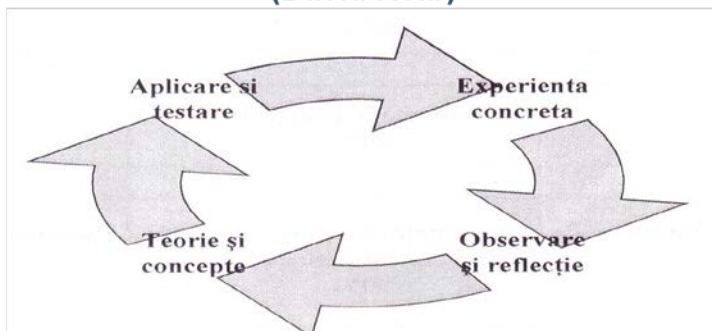
Ideea fundamentală a învățării prin experiență este că cel care învață este direct implicat într-un eveniment, trăgând apoi concluzii pe baza acesteia. Aceste concluzii sunt « învățăminte »

Învățarea prin experiență se opune învățării bazate pe experiența altora, care este caracteristică formelor convenționale de educație; învățarea prin experiență este o învățare activă.

Kolb a sugerat un ciclu de activități în procesul învățării prin experiență, format din patru elemente:

1. Experiența concretă
2. Reflecția. Amintește-ți ce s-a întâmplat.
3. Conceptualizarea abstractă: începi să realizezi experiența, tragi concluzii, încerci să încadrezi experiența în tipare (scheme) cunoscute, formulezi teorii și reguli.
4. Experimentare activă. Decizia ce anume din cei ai învățat va fi folosit pentru a îmbunătăți sau schimba opțiunile pentru viitor.

CICLUL ÎNVĂȚĂRII (David Kolb)



Capitolul 2 - STILURI DE ÎNVĂȚARE

Kolb a popularizat un lucru observat de instructori demult, acela că oamenii au stiluri diferite de a învăța.

Doi specialiști în domeniul managementului dezvoltării și învățării, Peter Honey și Alan Mumford, cercetând studiile lui Kolb, printre altele, au dezvoltat o teorie a stilurilor de învățare. Ei au clasificat cele patru stiluri de învățare astfel:

2.1. Stilul activ

Persoanele active se implică în experiențe noi, fără prejudecăți. Ei se bucură de prezent și au o gândire deschisă, care îi face să fie entuziaști la orice este nou. Emit judecăți mai mult bazate pe sentimente și intuiție, decât pe teorie, care o caracterizează ca fiind “prea abstractă”. Filozofia lor este: *Voi încerca totul o dată!* Zilele lor sunt pline de activități. Le place să se ocupe de situațiile de criză, le place provocarea noului, dar se plictisesc de detalii. Sunt prietenoși și deschiși, și le place să facă parte din grupuri care fac diverse activități.

Persoanele active învață mai bine din cursurile unde:

- există noi experiențe, oportunități din care să învețe
- se desfășoară scurte exerciții, activități de grup
- există o serie de lucruri ce pot fi testate
- există ceva de făcut pentru ei personal
- pot intra în contact cu celelalte persoane
- li se permite conceperea unor noi idei, fără restricții

2.2. Stilul reflexiv

Persoanele reflexive stau deoparte și judecă experiențele, observându-le din diferite perspective. Ei colectează date atât personal cât și prin alții, și preferă să le analizeze atent înainte de a ajunge la o concluzie. Ceea ce contează pentru ei este acest proces de colectare și analizare a datelor, astfel că tind să amâne concluzia finală cât mai mult. Filozofia lor este: *Nu fii prea grăbit!*

Sunt persoane meditative care îi ascultă pe ceilalți, și încearcă să aibă imaginea completă înainte de a-și spune părerea.

Persoanele reflexive învață cel mai bine din cursuri unde:

- au posibilitatea să observe/reflecteze asupra activităților
- au posibilitatea să stea deoparte, ascultând și privind la ceilalți

- au la dispoziție timp de gândire și pregătire înainte de a face un exercițiu, sau comentariu
- au posibilitatea să recapituleze evenimentele
- au materiale scrise și demonstrații riguroase

2.3. Stilul teoretic

Teoreticienii își adaptează și integrează observațiile în teorii care sună logic. Ei analizează o problemă în mod logic, pas cu pas, și assemblează toate împrejurările într-o teorie coerentă. Au tendința de a fi perfecționiști, sunt preocupați de principii, teorii, modele.

Filozofia lor este: *Dacă este logic, trebuie să fie corect!*

Întrebările pe care le pun cel mai des sunt: are sens? Care sunt ipotezele de bază? Au tendința de a fi detașați și analitici, mai degrabă obiectivi, decât subiectivi. Preferă certitudinea, ambiguității. Învăță mai ușor de la persoane cu autoritate, într-un mediu impersonal.

Teoreticienii învață mai bine din cursurile unde:

- ceea ce este prezentat face parte dintr-un sistem
- au posibilitatea să chestioneze ipotezele de bază sau metodologia
- iau parte la activități structurate, cu scop precis
- pot asculta sau citi despre idei, concepte raționale
- pot analiza cauzele succesului/eșecului
- au la dispoziție material scris, diagrame

2.4. Stilul pragmatic

Pragmaticii sunt oameni dornici să încerce idei, teorii, tehnici, pentru a vedea dacă funcționează în practică. Ei caută mereu noi idei și profită de prima ocazie pentru a le experimenta în practică. Ei se întorc de la cursuri cu idei pe care vor să le pună în practică.

Filozofia lor este: *Nu este de folos dacă nu funcționează!*

Nu au răbdare la discuții vagi și fără scop. Sunt persoane practice care iau decizii practice. Le place să găsească modalități prin care să facă lucrurile să meargă.

Pragmaticii învață cel mai bine din cursuri unde:

- există o legătură evidentă între subiectul discutat și activitate
- sunt prezentate idei cu aplicabilitate evidentă

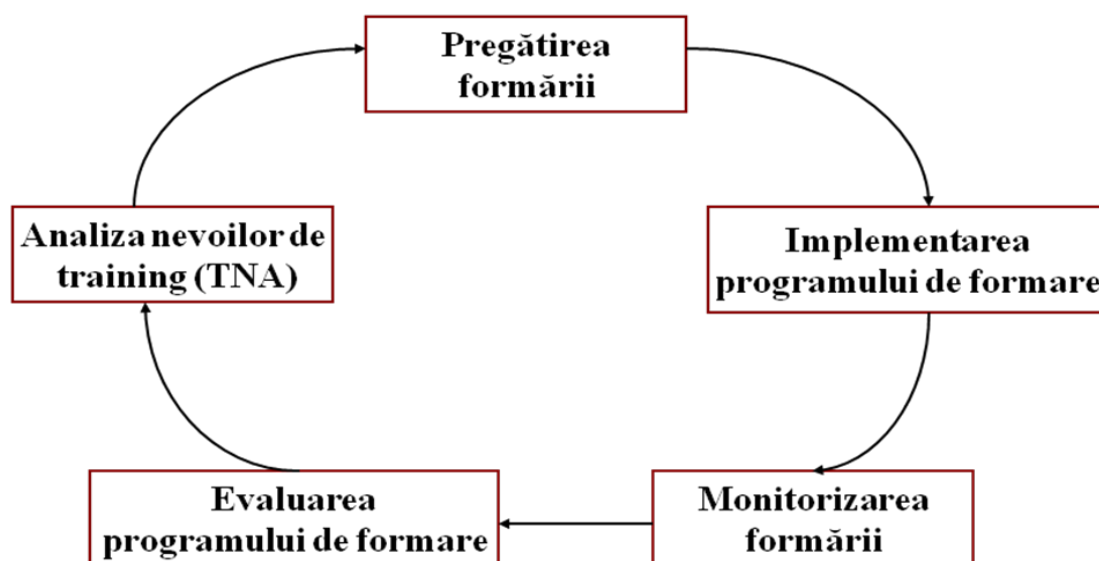
- li se dă posibilitatea să exerseze, beneficiind de comentariile/asistența unui expert
- li se prezintă un model util, pe care îl pot replica
- li se oferă tehnici și aptitudini care se aplică în mod curent activității pe care o desfășoară.

Ar trebui subliniat că este puțin probabil ca un individ să se încadreze exact în caracteristicile unei categorii. Acest lucru nu se întâmplă, pentru că fiecare învață folosind o combinație de metode, ce derivă din cele patru modele. Totuși oamenii au un stil de învățare preferat, cu ajutorul căruia învață mai eficient. Ce înseamnă o **învățare eficientă**?

Învățarea este mai eficientă, când noi, fiind cei care învățăm:

- știm ce avem de făcut
- înțelegem de ce o facem
- avem acces la resurse pe care le putem înțelege
- avem timp să ne dezvoltăm capacitățile necesare
- lucrăm într-un ritm care ne convine
- avem sprijinul necesar
- suntem interesați de ceea ce facem
- facem activități variate
- putem trece în revistă propriile noastre progrese
- avem proprietate pe ceea ce facem

CICLUL FORMĂRII:



Capitolul 3 - ETAPELE PROCESULUI DE FORMARE

3.1. Conștientizarea necesității

Există o serie de modalități prin care o organizație devine conștientă de necesitatea unei forme de formare. Dacă urmează să fie introdus un nou sistem sau o nouă procedură, dacă urmează să fie aplicată o nouă metodă sau atitudine, este probabil să apară necesitatea unei instruirii. Alte domenii care ar duce la necesitatea unei instruirii sunt: evaluarea personalului, performanțele individuale sau probleme comune ce afectează atingerea standardelor, cum ar fi scăderea nivelului de corectitudine.

3.2. Identificarea indiciilor

Primul pas constă în consultarea sponsorului și obținerea cât mai multor detalii. O simplă declarație a unei "necesități" nu este suficientă, trebuie puse întrebări concrete pentru a stabili exact de ce este nevoie, cine necesită formare, pe ce perioadă, etc. E simplu dacă e nevoie de o formă complet nouă de formare, funcția X este necesară, personalul nu poate îndeplini funcția X, astfel ca indiciu este ușor de identificat.

Formarea pentru funcții existente care nu sunt îndeplinite eficient, necesită o analiză mai aprofundată.

3.3. Analiza necesităților de formare

O dată ce indiciile au fost determinate, s-a stabilit și care sunt necesitățile în privința formării. Într-o formulare simplă, acestea ar fi: Aptitudinea necesară - Aptitudinea existentă = Necesitatea de formare.

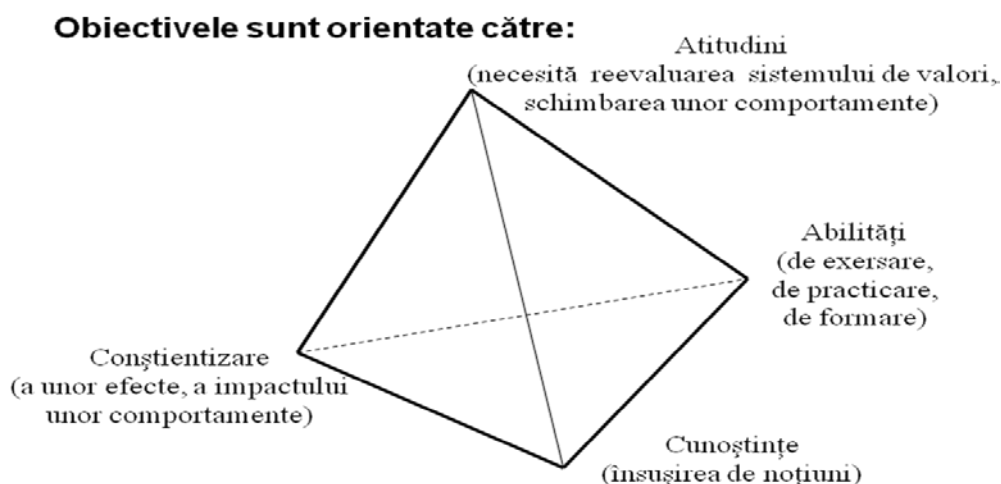
Chiar dacă formarea se referă la o funcție complet nouă. Ex. un nou sistem informatic, personalul ar putea avea deja anumite aptitudini, cum ar fi dactilografie, aptitudine relevantă și care trebuie să fie luată în considerare.

3.4. Definirea obiectivelor

De cele mai multe ori, obiectivele formării decurg în mod natural din necesitatea definită. Scopul este satisfacerea acelei necesități și obiectivele

stabilesc modul în care se va realiza acest lucru, ce vor fi capabili cursanții să facă la sfârșitul formării și la ce nivel.

Dezvoltarea obiectivelor de învățare



3.5. Alegerea metodelor de formare

Obiectivele, necesitățile și numărul de participanți vor ajuta la alegerea celor mai eficiente metode de formare, iar altele pot fi satisfăcute printr-o varietate de alte mijloace: cursuri, învățare asistată de calculator, învățământ la distanță, seminarii, sesiuni de formare. Costurile, disponibilitatea, constrângeri din punct de vedere al timpului disponibil, preferințele sponsorilor vor reprezenta factori considerați în luarea deciziei.

3.6. Decizia asupra pachetului de formare

Următorul pas este deciderea pachetului de formare. Acesta poate fi realizat în cadrul organizației, sau poate fi asigurat de furnizori externi. Din nou, categoria de formare, numărul participanților etc. determină modul de abordare. Formarea care este specific organizației și care necesită o bună cunoaștere a proceselor interne de regulă este realizată cel mai bine în cadrul organizației. Formarea generală, cum ar fi formarea în management sau în tehnici de training, poate fi asigurată de furnizori externi. Pachetul poate utiliza mai mult de o singură metodă, ex. un curs de formare poate fi precedat de o sesiune de învățământ la distanță, urmată de un curs practic, incluzând exerciții și practica pe calculator. Învățământul la distanță se poate baza pe material scris sau cursurile pot fi furnizate pe suport electronic. Trebuie avut în vedere de câte ori va fi utilizat

pachetul de formare, întrucât e inoportună dezvoltarea unei soluții foarte costisitoare care va fi prezentată o singură dată către un număr restrâns de persoane, numai dacă acea formare nu este vitală pentru succesul organizației.

3.7. Designul evaluării

Redactați evaluarea pentru pachetul de formare. Cerințele unui proces de evaluare sunt:

- O listă a cerințelor pentru formare
- O metodă de cunoaștere a aptitudinilor cursanților înainte de formare:
- O metodă de validare a formării la încheierea acesteia:
- O abordare pe termen lung, care să asigure aplicarea în practică a cunoștințelor.

Instrumentele de evaluare includ foi de reacție, teste înainte și după curs, foi de autoevaluare, evaluări ale conducerii directe asupra performanțelor sau îmbunătățirilor. Conducerea directă trebuie consultată.

3.8. Redactarea rezumatului formării/învățământ la distanță/materiale de formare

Formatorul/designerul selectează conținutul și metodele de formare, identifică fiecare sesiune și decide cea mai bună abordare. Este redactat rezumatul sesiunii și sunt realizate copiile pentru participanți (hand-out) care vor ajuta la desfășurarea ei. Materialele de formare cum ar fi studii de caz, exerciții sau activități trebuie decise și redactate. Mijloacele vizuale trebuie analizate și hotărâte, dacă se dorește să fie întocmite profesional și să răspundă cerințelor formării.

3.9. Implicarea conducerii directe

Managerii din cadrul organizației trebuie să fie implicați în toate etapele procesului, dacă se dorește o formare de succes. Conducătorii direcți sunt de regulă răspunzători de alegerea cursanților, evaluarea costurilor formării și asistarea cursanților la punerea în practică a cunoștințelor dobândite. Ei sunt totodată implicați în procesul de evaluare, întrucât sunt cei mai în măsură să aprecieze dacă informația dobândită este aplicată la locul de muncă și dacă personalul care a fost instruit poate atinge standardele de performanță.

3.10. Pregătirile pentru desfășurare

Planul de formare trebuie redactat, pentru a se putea întocmi programul cursurilor, ținând cont de numărul de participanți și de locul în care se află aceștia. Trebuie obținute sălile de curs și verificate din punct de vedere al compatibilității și disponibilității. Programul formatorilor trebuie stabilit în avans, iar materialele de formare tipărite și distribuite. Suportul administrativ, ex. rezervările pentru curs, este necesar.

Planificările suplimentare, cum ar fi numărul minim de participanți, perioada minimă pentru confirmare/anulare trebuie decise.

3.11. Implementarea formării

Desfășurarea formării, fie că e vorba de un curs asigurat intern sau extern.

3.12. Evaluarea interimară

În cazul oricărui program major de formare este bine să existe o metodă de revizuire a progreselor. Evaluări ale testelor și foi de validare ale instruirilor anterioare trebuie examinate pentru a vedea dacă obiectivele formării au fost atinse. Trebuie obținute comentarii din partea participanților și a conducerii directe. Asigurați-vă că există un eșantion reprezentativ și nu vă grăbiți să trageți concluzii. Dacă lucrurile nu merg așa cum era de așteptat, revizuiți formarea, dar țineți cont că revizuirea materialului necesită timp și resurse suplimentare.

3.13. Revizuirea validării formării

Dacă instrumentele de evaluare au fost concepute o dată cu pachetul de formare, ele trebuie analizate pentru a estima dacă scopurile și obiectivele au fost atinse. Acestea ar trebui să fie mai mult o privire fugară, informația este esențială în cazul elaborării unor instruiri viitoare.

3.14. Evaluarea pe termen mediu și pe termen lung

Formarea a fost mai puțin benefică dacă informația câștigată nu este aplicată. Aplicarea ei ar trebui să asigure ca atât indivizii, cât și organizația lucrează eficient. Acest nivel de evaluare depinde în mare măsură de conducerea directă. Aceasta trebuie să cunoască rezultatele așteptate în urma formării și să fie

competență în a judeca nivelul performanțelor individuale față de standardele aprobate.

Sumarizând, procesul de formare cuprinde următoarele etape:

1. Identificarea și analiza nevoilor de formare
2. Planificarea formării
3. Organizarea formării
4. Desfășurarea formării
5. Evaluarea formării
6. Revizuirea formării

Capitolul 4 - PLANIFICAREA FORMĂRII

4.1. Obiectivele formării

Pentru a redacta obiective de performanță, creatorii de cursuri trebuie să înceapă cu următoarea propoziție, sau o variație a ei: „După încheierea formării, cursanții trebuie să poată să...”. Apoi trebuie enumerate obiectivele de performanță, începând fiecare propoziție cu un verb. Partea din obiectiv care începe cu verbul este componenta de performanță.

Putem spune că un program de formare are obiective generale și obiective de învățare. Prin formare noi facem schimbări la nivelul cunoștințelor, a atitudinilor sau a deprinderilor. Obiectivele se pot adresa celor trei domenii de învățare:

cognitiv (abilități intelectuale – înțelegerea informațiilor, organizarea și evaluarea ideilor, informațiilor și acțiunilor)

afectiv (se adresează emoțiilor provenite din experiențe de învățare – atitudini, interese, valori)

psiho-motor (abilități motorii, coordonare, mișcare)

Prin obiectivele cognitive participanții vor înțelege fapte, informații, contextual

Prin obiectivele afective participanții vor simți diferit

Prin obiectivele psiho-motorii participanții vor învăța să facă ceva

Benjamin Bloom, profesor la Universitatea din Chicago, a dezvoltat între anii 1949-1953 o scară cu 6 trepte de învățare, ierarhizate de la simplu la complex (de la recunoașterea informației până la evaluarea ei), ce poartă denumirea de Taxonomia lui Bloom. Aceasta se adresează domeniului cognitiv.

Evaluarea Judecă valoarea informației

Sinteza Crează tipare din diverse elemente

Analiza Desparte informația în părți pentru o mai bună înțelegere

Aplicare Selectează, transferă, folosește datele pentru a rezolva o sarcină sau problemă. Aplică cunoștințele într-o situație nouă

Înțelegere Formabilul înțelege informația și o interpretează

Cunoștințe Formabilul recunoaște și reorganizează informația

Domeniul afectiv – atitudinile, interesul, atenția, conștientizarea și valorile sunt demonstrate prin comportamente afective. Și ele sunt ierarhizate de la simplu la complex, după cum urmează:

Internalizare Comportament controlat de un sistem de valori

Organizare Organizarea valorilor în ordinea priorităților

Valorizare Valoarea pe care o persoană o atașează la ceva

Răspuns la fenomen A lua parte activ la procesul de învățare: participare

Primirea fenomenului Dorința de a asculta; conștientizare

Domeniul psiho-motor se referă la folosirea abilităților motorii de bază. Grupul de cercetare a lui Bloom nu a dezvoltat în profunzime categoriile acestui domeniu, din lipsa experienței în a învăța pe alții aceste abilități. Totuși, în 1972 Simpson a dezvoltat acest domeniu în 7 categorii, pentru a sprijini teoria lui Bloom.

Originalitate Crearea unor noi tipare de mișcare

Adaptare Abilitatea celui care învață de a-și modifica abilitățile motorii, pentru a face față unei noi situații

Răspuns complex Faza intermediară de imitare a unei activități complexe

Mecanism Abilitatea de a executa o mișcare complexă

Răspuns ghidat Imitarea

Pregătirea Pregătirea de a acționa

Percepția Abilitatea de a folosi simțurile pentru a ghida activitatea fizică

Orice curs are obiective de învățare. Acestea arată cu ce vreți să rămână cursanții la sfârșitul cursului. Încercați să le stabiliți cât mai clar, pentru că ele vor trebui să fie evaluate.

Exemple:

La sfârșitul sesiunii/cursului participanții

- 1. Vor crea un design pentru o sesiune de instruire de o oră*
- 2. Vor descrie etapele planificării strategice*
- 3. Vor putea să execute corect trei figuri de tango*
- 4. Vor identifica cât de important este "respectul" în sistemul propriu de valori*
- 5. Vor lista sursele de finanțare disponibile pe piață în funcție de domeniul propriu de interes*

4.2. Metodele de formare

O metodă este o cale de a atinge un obiectiv.

Tehnicile descrise mai jos sunt variante de activități care pot fi folosite în cadrul unui proces de formare. Alegerea tehnicii sau combinației de tehnici cu gradul cel mai mare de eficiență depinde de resurse, tipul cursului, specificului grupului de participanți și nu în ultimul rând de talentul, creativitatea și experiența formatorului. Un aspect demn de reținut este faptul că cu cât nivelul de interactivitate al unei activități este mai mare, cu atât controlul pe care formatorul îl poate exercita este mai scăzut - deci gradul de risc este mai mare.

DEMONSTRAȚIA

Presupune a spune sau arăta participanților cum trebuie să procedeze pentru a rezolva anumite sarcini foarte concrete, în așa fel încât ei să devină capabili să aplice imediat cele învățate. Dezavantajul acestei metode este că ea oferă o "rețetă" pentru îndeplinirea sarcinilor în care creativitatea participanților este redusă la minimum.

PREZENTAREA

Este o tehnică puțin participativă, care presupune transferul de informație către audiență într-un format și timp planificat dinainte. Poate fi în mică măsură interactivă dacă este urmată de o sesiune de întrebări și răspunsuri.

Este potrivită atunci când auditoriul este numeros și timpul limitat.

Eficiența prezentării depinde de abilitățile prezentatorului și de mijloacele vizuale folosite. Este însă limitată de cantitatea de informație care poate fi absorbită de un auditoriu inert. Cercetările arată că în cel mai bun caz 20% din informația prezentată va fi reținută imediat după prezentare. Procentele scad însă și mai mult dacă auditoriul nu va fi pus în situația de a repeta informația sau de a o pune în practică. Pentru a avea eficiență maximă, o prezentare nu trebuie să depășească 30 - 40 minute și nu trebuie să aducă în discuție mai mult de trei idei/ concepte noi.

CITIREA DE MATERIALE (LECTURA)

Presupune furnizarea de texte/ materiale scrise atent alese, cu un grad mare de relevanță pentru subiectul studiat, pe care participanții sunt rugați să le citească și să le comenteze în grup. Este o bună tehnică de "rupere de ritm" în timpul unei prezentări și poate fi eficientă pentru fixarea informației. Succesul acestei tehnici depinde de atenția cu care sunt selectate materialele și de modul în care este condusă sesiunea de comentarii.

PREZENTARE DE MATERIALE VIDEO

Avantajul acestei metode față de precedentele rezidă în puterea sporită pe care imaginea o are în raport cu cuvântul scris sau rostit. Este esențial ca sesiunile de prezentare de materiale video să fie scurte și urmate de sesiuni de discuție/ comentare dirijate de către formator. Tehnica este utilă atunci când situațiile filmate ar fi imposibil de reprodus prin alte tehnici și/ sau atunci când resursele sunt limitate (timp, formatori etc). Ca și în cazul metodei anterioare, alegerea materialelor și modul în care este condusă sesiunea de discuții sunt elemente foarte importante. O variantă foarte interesantă este cea în care materialul filmat

prezentat reprezintă chiar performanțele grupului de participanți - spre exemplu, într-o sesiune de dezvoltare a abilităților de prezentare, filmarea și prezentarea ulterioară a exercițiilor de prezentare a participanților urmate de sesiuni de feedback.

TEHNICI MULTIMEDIA

Reprezintă rezultatul combinării unei multitudini de tehnici> audio, video, text, grafice, fotografie, animație etc. :n general acestea sunt combinate pentru a rezulta un program interactive de formare lansat pe un computer. Avantajul este că viteza de derulare a programului poate fi adaptată la nevoile fiecărui participant. Dezavantajul este că nu oferă șansa interacțiunii interpersonale, iar flexibilitatea sa este redusă. Un alt dezavantaj important este gradul mare de dificultate al realizării unui asemenea program, precum și faptul că implică resurse în general costisitoare.

DISCUȚIA DE GRUP

Este o formă de prezentare mai puțin formală, care poate fi folosită cu grupuri de cca. 20 participanți. Ea presupune timp alocat intervenției participanților (comentarii, întrebări, răspunsuri, prezentarea experiențelor personale etc.), trebuie să fie flexibil planificată astfel încât aceste intervenții să nu afecteze materialul prezentat. :n această formă, este de așteptat ca informația reținută să fie mai multă decât în cazul prezentării simple, însă există riscul monopolizării timpilor de discuție de către un număr redus de participanți mai îndrăzneți.

Obiectivele discuției sunt :

- „h implicarea activă a audienței
- „h oferirea prilejului pentru schimb de experiență
- „h facilitarea prezentării mai multor puncte de vedere
- „h dezvoltarea abilităților de autoexprimare

Rolul formatorului, pe lângă acela de a prezenta noțiuni teoretice noi, este cel de a facilita discuția în sensul de a implica pe cât posibil toți participanții în discuție, de a nu permite devierea de la subiect, de a trage concluzii atunci când este cazul.

Pentru a face față acestor cerințe, formatorul trebuie:

- „h să stimuleze discuția prin punerea de întrebări deschise
- „h să ceară contribuții de la participanții mai retrași
- „h să verifice înțelegerea prin întrebări de verificare și clarificatoare
- „h să adopte o atitudine deschisă, non- evaluativă

„h să prevină dominarea discuției de către un număr redus de participanți

„h să nu domine grupul - să nu controleze discuția> rolul său este mai degrabă acela de a ajuta grupul să ajungă la o concluzie decât să o impună pe a sa.

„h Să nu permită devieri de la subiect

DISCUȚIA PE GRUPURI MICI

Împărțiți participanții în grupe de 4-5 cursanți pentru a-și împărtăși experiența sau pentru a lucra împreună. Folosiți această metodă când aveți timp să procesați și răspunsurile fiecărei grupe în parte. Aceasta este o metodă eficientă de a obține participarea tuturor.

PARTENERI DE INVĂȚĂTURĂ

Dați prilejul fiecărui participant să lucreze pe anumite subiecte sau să discute despre întrebări cheie cu participantul de lângă el. Folosiți această metodă atunci când vreți să implicați pe toată lumea dar nu aveți timp pentru discuții în grupuri mici. Perechea este o bună configurație de grup pentru a dezvolta relații interumane sau pentru subiecte ce nu se pretează la grupuri.

CARTONAȘE CU RĂSPUNSURI

Împărțiți cartonașe și cereți răspunsuri anonime la întrebările dvs. Folosiți cartonașele cu răspunsuri ca să economisiți timp sau ca să ușurați comunicarea cu persoanele ce se simt "amenințate" de un răspuns în public. Veți mai avea avantajul și că veți avea opiniile tuturor scrise, într-un timp scurt.

DE JUR ÎMPREJUR

Obțineți un răspuns scurt de la fiecare participant. Folosiți această metodă atunci când doriți să obțineți o participare mare, imediat. Afirmațiile de genul "un lucru care face un manager eficient..." pot fi folosite pentru a obține răspunsuri imediate de la toată lumea. Invitați participanții să spună "pas" atunci când nu au răspunsul pregătit. Evitați repetarea, dacă vreți, rugând fiecare participant să aibă o nouă contribuție la acest proces.

TRIBUNA VORBITORILOR

Invitați un număr mic de participanți să-și prezinte punctele de vedere în fața sălii. Rugați câțiva participanți să comenteze de la locurile lor. Folosiți aceste "tribune" când timpul permite să insistați pe o anumită problemă ridicată ulterior.

ACVARIUL (FISH BOWL)

Rugați o parte a participanților să formeze un cerc de discuții și așezați participanții rămași de jur împrejurul lor, formând un cerc de ascultători. Când discuțiile (simulările) grupului din centru s-au terminat, invitați pe rând ascultătorii să-și spună părerea. În acest timp, cei din mijloc nu au dreptul la replică. Ei vor putea să răspundă la comentariile ascultătorilor numai după ce aceștia și-au spus părerile. Aceasta este o metodă consumatoare de timp dar cea mai bună metodă de a combina calitățile discuțiilor de grup cu cele în grupuri mici.

STUDIUL DE CAZ

Un studiu de caz este descrierea în detaliu a unei situații pe care grupul trebuie să o analizeze pentru a descoperi problema și a găsi soluții. Riscul folosirii studiului de caz este ca situația descrisă să fie percepută de către participanți ca fiind nerelevantă pentru nevoile/ interesele lor și astfel analiza ei să fie făcută superficial, fără implicare. Rolul formatorului, pe lângă acela de a concepe studiul de caz, este de a teoretiza rezultatele analizei cazului în așa fel încât participanții să simtă valoarea contribuției lor și să recunoască valoarea acestui efort pentru atingerea obiectivelor de învățare.

JOCUL DE ROL

În jocul de rol participanții sunt implicați direct în rezolvarea unei situații fiind puși în postura de a-și asuma rolurile personajelor implicate. Situația descrisă trebuie să stimuleze interacțiunea dintre participanți/ grupuri. Este o bună metodă prin care participanții pot fi puși în situația de a pune în practică elemente teoretice în situații cât mai apropiate de cele normale. O extensie a tehnicii este aceea a "schimbului de rol" în cadrul căreia, participanții trec succesiv prin mai multe roluri familiarizându-se astfel cu diversele perspective prin care situația poate fi abordată.

Jocul de rol dă ocazia participanților să analizeze comportamente și să primească feedback specific. Riscurile sunt legate de neasumarea rolurilor sau, dimpotrivă, de asumarea lor exagerată.

SIMULAREA

Combină studiul de caz cu jocul de rol în scopul de a reproduce cât mai fidel posibil o situație reală. Scopul este facilitarea transferului în practică a cunoștințelor teoretice, în cadrul unui mediu care deși reproduce condițiile reale rămâne, totuși un mediu protejat.

EXERCIȚIUL DE GRUP MIC

În cadrul grupurilor mici participanții sunt puși să analizeze probleme și să dezvolte soluții lucrând ca și echipă. Scopul este dezvoltarea abilităților de lucru în echipă și înțelegerea mecanismelor de funcționare ale grupurilor de lucru.

4.3. Structura conținutului

Orice curs are : **introducere, cuprins și încheiere.**

Introducerea (spune-le ce le vei spune!) este partea de acomodare a participanților cu trainerul, subiectul și grupul. Deasemeni, în introducere este cuprins **momentul de captare a audienței** și de stabilire a credibilității, momentele de început.

Acesta se recomandă a avea următoarea structură:

Cine sunt eu?

Care este subiectul meu? – reamintirea temei

De ce eu? – stabilirea credibilității trainerului, legătura lui cu subiectul

Ce vom face ? – scurt ghid prin subiectele ce vor fi parcurse

Care este beneficiul/beneficiile voastre ? – « cârligul » ce stimulează interesul participanților pentru subiect

Mai departe, introducerea unui curs va putea cuprinde : prezentările participanților, așteptările lor, obiectivele cursului, agenda zilei, reguli de lucru, etc

Cuprinsul (spune-le ce le spui) va cuprinde subiectele importante, construite logic și subordonate obiectivelor de învățare și timpului alocat

Asigurați-vă că aveți timp în cuprins să recapitulați, să concluzionați și să verificați înțelegerea conținutului

Creați elemente de legătură între subiecte, ca să nu pară « firul rupt »

Încheierea (spune-le ce le-ai spus) are un rol important în orice sesiune de instruire.

Ea trebuie să faciliteze recapitularea elementelor importante de reținut și ridicarea energiei participanților pentru a aplica ce au învățat, după terminarea cursului, în activitatea lor.

Încheierea poate cuprinde o sesiune de întrebări și răspunsuri, evaluarea zilei/a cursului și momentul de încheiere structurat astfel :

Ce am făcut ? – sumarul subiectelor

Ce am dorit să facem ? – recapitularea obiectivelor propuse

Apel către participanți – motivarea cursanților

Mulțumiri

4.4. Designul de curs

Un curs este conceput ținând seama de două aspecte majore :

Macrostructura

- „h Conținutul cu capitolele importante (structura)
- „h Fluxul cursului (modul în care sunt legate capitolele)

Microstructura

- „h Metodele ce vor fi folosite
- „h Resursele necesare
- „h Timpul pentru fiecare parte, pauze
- „h Materialele scrise
- „h Punctele cheie de învățare pentru fiecare sesiune (obiectivele de învățare)

Modele de design de curs (tipuri de tabele) se pot consulta în Anexe.

Un design de curs reprezintă planul unui curs, scenariul trainerului. Acesta nu trebuie confundat cu **agenda cursului**, care este de folos participanților și conține indicii de tematică și repere orare (sesiuni de instruire, pauze)

Designul unui curs se poate modifica pe parcurs, în timpul desfășurării cursului, datorită unor elemente variabile care pot interveni (mai puțini sau mai mulți participanți, interes mai mic sau mai mare într-un anumit subiect, nevoi noi de instruire ale participanților, managementul timpului, etc)

4.5. Materialele pentru curs

Suportul de curs

Materiale pentru participanți

Slide-urile

Suportul de curs

Acesta este suportul teoretic care sprijină cursul DVs. El trebuie să conțină nici prea multă, nici prea puțină informație, astfel încât să lămurească și să fixeze conținutul și să ofere posibilitatea cursantului de a căpăta gust pentru studiu individual.

Trebuie avut grijă ca materialul să fie conceput unitar, într-un limbaj accesibil, fără greșeli de ortografie sau tehnoredactare

Materiale pentru participanți

Materialele pentru participanți conțin exercițiile pe care le dați participanților, fișe de lucru, tabele, grafice sau alte tipuri de materiale pe care le dați în timpul cursului, pentru a exemplifica mai bine un anumit subiect.

Slide-urile

Slide-urile printate se pot da participanților pentru a-și lua notițe în timpul expunerii Dvs. Regulile pentru slide-uri reușite le veți găsi la capitolul “Folosirea materialelor vizuale ajutătoare”.

Trebuie însă să aveți în vedere folosirea literelor suficient de mari și lizibile, astfel încât să se poată citi slide-urile și reduse ca dimensiune (ex: 3 pe o pagină)

Capitolul 5 - ORGANIZAREA FORMĂRII

5.1. Aranjarea sălii de curs

Tipurile de aranjamente ale sălilor de curs pot fi:

- în formă de “U”
- tip “Bistro”
- în formă de “brad”
- dreptunghi
- tip “Amfiteatru”
- în semicerc
- ca la școală (bănci)

Atunci când folosim o anumită așezare, ar trebui să avem în vedere:

- numărul de participanți
- subiectul / tema cursului care necesită o anumită așezare (ex: curs de informatică)
- mărimea sălii
- posibilitatea ca participanții să se vadă, să interacționeze
- comoditatea participanților
- barierele fizice ce pot fi înlăturate

Așezarea în formă de “U”

Avantaje / Dezavantaje

- permite o oarecare interrelaționare între participanți
- permite păstrarea meselor pentru o comoditate mai mare a participanților
- barieră fizică între participanți și trainer (mesele)
- poate fi un “u” lung, ceea ce împiedică vizibilitatea și relaționarea bună

Așezarea în semicerc

Avantaje / Dezavantaje

- permite inter-relaționare bună a participanților (toată lumea vede pe toată lumea)
- se elimină barierele fizice între trainer și participanți, participant-participant
- incomodă (dacă nu există măsuță la scaun)
- participanții sunt “expuși”
- nu se pretează la orice tip de curs

Așezarea tip “Bistro” (cu grupulețe la diverse mese)

Avantaje / Dezavantaje

- așezare mai informală, prietenoasă
- permite așezarea participanților pe afinități
- sunt grupe gata formate
- posibil vizibilitate redusă din anumite unghiuri
- nu toți participanții se văd
- crearea “biserițelor”

Așezarea în formă de brad (mese puse în diagonală, de 6+8 participanți, de o parte și de alta a sălii)

Avantaje / Dezavantaje

- potrivită pentru grupuri numeroase
- asigură vizibilitatea participanților către punctul de interes (flipchart, ecran)
- crează un mediu mai prietenos pentru participanți
- nu toți participanții se pot vedea între ei
- crearea “biserițelor”
- grupurile de la mese pot fi destul de mari
- îngreunează lucrul

Așezarea tip “dreptunghi” (în jurul unei mese tip “consiliu”)

Avantaje / Dezavantaje

- pentru grupuri mici, de discuții
- barieră între participanți și trainer
- greu de creat interactivitatea participanților

5.2. Verificarea echipamentelor și a materialelor

Ar fi de dorit ca instructorul să vină mai devreme în sala de curs și să verifice în primul rând funcționarea echipamentelor. Verificați și culorile care se văd pe ecran, prin video-proiector. Uneori acesta modifică culorile inițiale, și chiar dacă pe ecranul calculatorului Dvs culorile sunt bine alese și se văd excelent, pe ecran se pot modifica consistent. Verificați și dacă, câtă hârtie aveți la flipchart, dacă markerul scrie.

Puteți să vă scrieți primele foi de flipchart, preferabil înainte să sosească participanții.

Verificați dacă există tot necesarul de consumabile care vă trebuie, dacă materialele pentru cursanți sunt multiplicat în numărul și ordinea dorită.

Faceți ultimele retușuri și modificări, astfel încât, atunci când participanții vor sosi în sală să fie totul gata și să-i puteți primi cu zâmbetul pe buze....

Capitolul 6 - DESFĂȘURAREA FORMĂRII

6.1 Procesul de comunicare

Tipuri de comunicare	Trasaturi ale comunicării
• <i>Comunicarea intrapersonală</i> – (comunicare internă) • <i>Comunicarea interpersonală</i> (dialogul) • <i>Comunicarea de grup</i> • <i>Comunicarea publică</i> • <i>Comunicarea de masă</i>	• Atragerea atenției • Claritatea mesajului • Concentrare • ASCULTAREA ACTIVĂ - feedback

Chiar dacă există multe definiții ale comunicării, ar trebui să reținem că într-un proces de comunicare există un emițător care transmite o informație (un mesaj) codificată, un receptor care recepționează mesajul și încearcă să-l decodifice, și un răspuns. Această circulație a informației se desfășoară printr-un canal de comunicare, într-un mediu real, supus perturbațiilor.

Există trei principii mari ale comunicării:

1. Comunicarea umană este *simbolică* – comunicăm prin semne și simboluri care trebuie decodificate (cuvinte, sunete, imagini, etc).

2. Comunicarea este *personală* – fiecare simbol pe care îl folosim vine cu o încărcătură personală legată de experiența noastră de viață, de mediul în care trăim, de educația noastră. Dăm o anumită semnificație (proprie) simbolurilor folosite.

3. *Cele trei nivele ale mesajului*: nivelul conținutului (mesajul propriu zis), nivelul relațiilor (relațiile celui care trimite/primește mesajul față de ceilalți, cei cu care intră în comunicare), nivelul afectivității (părerea mea, starea mea față de mesajul trimis/primit)

Ceea ce vrea să spună acest principiu este că poți spune același lucru în moduri diferite în funcție de relațiile față de cel cu care comunică (prietenie, dragoste, subordonare, ură, plictiseală, indiferență, etc) și de starea ta față de mesaj (îmi face plăcere, sunt agasat, sunt bucuros, sunt nervos, etc) Deseori neînțelegerile provin de la decodificarea greșită (importanță sporită) a nivelelor superioare (afectivitatea sau relațiile) și la ignorarea mesajului propriu-zis.

Cum invatam

- 10% din ceea ce citim
- 20% din ceea ce auzim
- 30% din ceea ce vedem
- 50% din ceea ce vedem si auzim
- 70% din ceea ce spunem cand vorbim
- 90% din ceea ce spunem in timp ce facem

6.2 Transmiterea de informații

Instructorul ar trebui să aibă grijă să transmită un mesaj clar, concis, pe înțelesul participanților și să verifice mereu înțelegerea corectă a mesajului.

6.3 Aptitudinea de a asculta

Ascultarea este probabil cea mai importantă și cea mai puțin practică dintre aptitudinile noastre inter-personale. Nimeni nu ne învață să ascultăm, astfel încât trebuie să deprindem singuri aceasta însușire. E un proces activ, și nu pasiv.

Deprinderi de ascultare eficiente

Acordați vorbitorului întreaga atenție și realizați contactul vizual.

Folosiți un limbaj un limbaj corporal adecvat, stați aplecați înainte pentru a dovedi interesul.

Păstrați o gândire liberă și evitați prejudecățile.

Concentrați-vă asupra a ceea ce se spune în acel moment.

Puneți întrebări pentru a vă asigura că ați înțeles.

Folosiți ex Expresii non verbale ca “Ihî”, “da” etc.

Nu reacționați emoțional la cuvinte sau fraze personale.

Ignorați detaliile de prezentare și încercare să vă concentrați asupra mesajului.

Dacă trebuie să luați notițe, explicați de ce.

Așteptați-vă să auziți ceva util.

Bariere de ascultare

- Imposibilitatea de a auzi, poziția pe scaun, dificultăți de auz
- Viteza de exprimare mare
- Prejudecăți în ceea ce privește vorbitorul, subiectul, opiniile exprimate
- Bariere de limbaj, jargon, accent, ritmul vorbitorului
- Lipsa de interes față de subiect sau tema cunoscută deja
- Factori de mediu care distrag atenția> prea cald, prea frig, zgomot, lipsa confortului
- Factori interni care distrag atenția> stări de visare, oboseală, gândire îndreptată spre altceva
- Presupuneri asupra a ceea ce s-a spus
- Te afli acolo pentru că trebuie
- Comportamentul non-verbal al vorbitorilor
- Dialogul mut (din capul nostru) cu vorbitorul
- Gândurile aiurea
- Lista poate continua. Fie că desfășurăm o sesiune de instruire, participăm la o întâlnire sau suntem doar în familie sau între prieteni, toți vrem ca ceilalți să asculte lucrurile importante pe care le avem de spus!

6.4 Feedback-ul

Feedback-ul este un instrument de motivare și corectare, care funcționează eficient după următoarea formulă:

Părerea **mea** despre puncte forte evidențiate și soluții de îmbunătățire **NU** / **DA**

Feedback-ul este personal (construcții impersonale verbe active)

- este păcat că... am fost iritat atunci când...
- este groaznic că.... mă simt furioasă atunci când...
- este minunat că... sunt bucuros deoarece... trebuie / mi-a plăcut

Feedback-ul este specific

generalități

- se zice că... am văzut că știi să folosești corect echipamentul X
- toată lumea... apreciez că ai făcut un raport concis
- cineva...
- noi toți...
- unii...

Se dă la momentul la care s-a întâmplat

- întotdeauna... menționează exact momentul
- niciodată...

uneori...

Este asumat

juducăți de valoare senzații, sentimente

Exemple:

Mi-a fost de mare folos că mi-ai adus raportul când ți l-am cerut și dacă era mai concis aș fi câștigat timp și aș fi putut lua decizia la timp.

Apreciez că ești atât de matinală în fiecare zi și mi-ai fi de mare folos dacă înainte să faci cafeaua și să vorbești cu colegii, mi-ai aduce corespondența.

Recepționarea feedback-ului

Când suntem la capătul receptor al procesului de feedback ne putem ajuta pe noi înșine încurajându-l pe emitent să-și folosească aptitudinile descrise mai sus.

Ne putem ajuta singuri folosind cât mai bine procesul de feedback prin:

Ascultare

Recepționarea unui feedback poate fi neplăcută, dar acesta nu constituie un dezavantaj în comparație cu faptul de a nu ști ceea ce alții gândesc sau simt în legătură cu tine. Oamenii au păreri despre tine și percepții ale comportamentului tău și poate fi util să fii conștient de ele. Altfel, este important să ții minte că ești îndreptățit să ai propria ta părere și că poți alege să ignori informații cu o semnificație minoră, irelevante sau referitoare la un comportament pe care dorești să-l menții din alte motive.

Fii sigur că înțelegi

Fii sigur, înainte să răspunzi, că ai înțeles ceea ce ți s-a spus. Dacă tragi pripit concluzii, devii defensiv sau treci la atac, poți împiedica oamenii să-ți ofere feedback sau nu-l mai poți valorifica. Verifică dacă ai înțeles feedback-ul care ți-a fost transmis: o metodă bună ar fi aceea de a parafraza sau repeta emitentului ceea ce ți s-a spus.

Verifică împreună cu ceilalți

Dacă te bazezi pe o singură sursă de informații poți ajunge la o concluzie particulară despre care să crezi că este împărtășită de toată lumea. Verificând un feedback împreună cu alții, poți observa dacă aceștia împărtășesc același punct de vedere.

Cere să primești feedback

Nu ezita să ceri feedback asupra comportamentului tău atunci când persoanele din jurul tău nu o fac benevol. Uneori cei din jur evită să dea feedback din dorința de a te “proteja” sau pur și simplu din delăsare...

Nu-l irosi

Avem cu toții nevoie să știm care sunt efectele comportamentului nostru asupra celor din jur. Este un instrument foarte valoros pentru dezvoltarea personală, pentru adaptarea la cerințele grupurilor din care facem parte. De

aceea, el trebuie primit așa cum primim un cadou. Nu uita **să mulțumești** pentru feedback-ul primit.

6.5 Comunicarea non-verbală

Comunicarea non verbală sau "limbajul trupului" contribuie într-o mare parte la modul în care o persoană comunică. Cuprinde următoarele:

Prezența

Primele impresii au cel mai puternic impact. Cei care formează audiența reacționează la prezența fizică a vorbitorului și această reacție poate afecta acceptarea sau respingerea prezentării. Scopul ar trebui să fie o prezență care să degaje deschidere, atitudine prietenoasă și încredere în sine.

Contact vizual

Este esențial. Stabilește o relație cu audiența. Participanții vor reține mai multe informații dacă sunt implicați. În grupuri mai mici aceasta produce un feed back instantaneu pentru prezentator. Trebuie inclusă toată audiența: nu te limita la una sau două persoane.

Gestica

Include expresia facială, zâmbeste audienței. Utilizează gesturi naturale, deschise pentru a sublinia anumite lucruri, dar evită gesturi extravagante, teatrale.

Stilul personal

Ține mai mult de subconștient, dar încearcă să-l conștientizezi pe al tău. Audiența întotdeauna detectează anumite ticuri, lucruri particulare, care țin de persoana respectivă și de regulă mai repede se concentrează asupra acestora decât asupra a ceea ce spune vorbitorul.

Tinuta

Așează-te confortabil cu picioarele fixate pe podea, puțin depărtate, cu greutatea distribuită în mod egal. Dacă stai așezat, încearcă să te menții drept dar relaxat, puțin aplecat înainte pentru a sublinia ceea ce spui. Dacă picioarele îți sunt vizibile evită gesturile nervoase de genul schimbării dese a poziției picioarelor sau a bate ușor darabana cu vârful piciorului în podea.

- **EXPRIMA-TE CROCANT / SMART**
- CLAR
- RIGUROS
- OBIECTIV
- COMPLET
- APLICABIL
- NOU
- TEMPORAR

6.6. Folosirea mijloacelor vizuale ajutătoare

RETRO- PROIECTOARELE

- Pe foliile din acetat pentru proiector scrieți cel mult 8/10 cuvinte pe rând
 - Dacă este posibil, limitați-vă la 8 rânduri pe coală
 - Asigurați-vă că literele sunt suficient de mari pentru a fi citite ușor
 - Folosiți markere **permanente** pe colile refolosibile
 - Utilizați numai culori vizibile (evitați galbenul, de exemplu)
 - Utilizați sublinierile pentru impact
 - Poziționați ecranul astfel încât să evitați reflectarea luminii
 - Verificați vizibilitatea din toate colțurile încăperii și încercați să vă asigurați că nimeni nu are o imagine deformată
 - Inchideți proiectorul după ce ați prezentat coala
 - Lăsați cursanților suficient timp pentru a citi informația

FLIPCHARTS/WHITEBOARDS

- Intocmiți înainte diagramele etc în creion, apoi în marker
- Mișcați-vă în timp ce scrieți, dar aveți grijă să nu vă adresați tablei
- Utilizați culori tari, închise, care pot fi citite de departe (negru, albastru, verde)
- Poziționați flipchart-ul la înălțimea potrivită DVs

VIDEO PREZENTĂRI

„h Mijloace moderne de prezentare care ofera posibilitate de a pregati din timp informatia si a o refolosi la nevoie.

„h Este nevoie de computer si dotarea specifica a sălii.

„h Metoda are impact doar daca stiți să folosiți "tehnologia" foarte bine.

FOLOSIREA SLIDE-URILOR

„h Fundalul folosit să faciliteze, nu să îngreuneze cititul.

„h Nu puneți multă informație pe un slide (6 rânduri max).

„h Folosiți litere ușor lizibile (gen Arial), mari (blocul de text nu mai mic de 24).

„h Nu folosiți mai mult de 2 culori.

„h Folosiți cu măsură animația, astfel încât să nu distragă atenția de la subiectul discutat.

„h Asigurați coerența stilului în slide-uri (aceeași mărime, formă, poziție și culoare pentru titluri, aceleași caractere pentru text, același tip de subliniere).

„h Când trebuie să puneți pe un slide un text mai mare, evidențiați cuvintele cheie importante.

„h Nu uitați că scopul slide-urilor este să fixeze informația, să prezinte elementele importante, nu să fie o “carte” după care să citiți.

„h Folosiți grafice, scheme, fotografii pentru dinamizarea prezentării.

Capitolul 7 - EVALUAREA FORMĂRII

Este cunoscut și a rămas valabil și astăzi modelul de evaluare a instruirii pe patru

nivele(1959), de către Donald Kirkpatrick, profesor la Universitatea din Wisconsin:

1. Reacția
2. Procesul de învățare
3. Comportamentul
4. Rezultatele

Ca să vă evaluați un curs de instruire aveți nevoie de un sistem simplu și practic, pe care să-l înțelegeți și să-l aplicați.

Nivelul 1: Reacția

Reacția măsoară ce au simțit participanții în legătură cu anumite aspecte ale cursului: conținut, trainer, agendă, organizare, etc. Un motiv de a măsura reacția este de a vă asigura că participanții sunt motivați și interesați în a învăța. Dacă nu le place un program, există puține șanse să depună un efort în a învăța.

Deoarece reacția este ușor de măsurat, aproape toată lumea o face. Pentru a o măsura efectiv, faceți următoarele :

- „h Determinați ce vreți să aflați
- „h Folosiți un chestionar obișnuit
- „h Creați astfel chestionarul astfel încât rezultatele să poate fi cuantificate
- „h Obțineți răspunsuri sincere prin chestionare anonime
- „h Permiteți cursanților să adauge comentarii

Dintr-o analiză a reacțiilor puteți deduce cât de bine este un program acceptat. Obțineți și informații de cum puteți îmbunătăți un program viitor.

Nivelul 2: Procesul de învățare

Procesul de învățare este măsura în care cunoștințele sunt asimilate, abilitățile îmbunătățite și atitudinile schimbate în timpul trainingului.

Iată câteva sugestii pentru a măsura procesul de învățare:

- „h Folosiți un sistem “înainte-după” astfel încât învățarea să poată fi asociată în mod direct programului de training
- „h Învățarea ar trebui măsurată pe baza obiectivelor
- „h Acolo unde este posibil, folosiți un grup de control pe care să-l comparați cu cel care a primit training

În timpul trainingului se pot construi situații “înainte și după” în care participanții să demonstreze ce au asimilat.

Nivelul 3: Comportamentul

Comportamentul, sau transferul instruirii, este măsura în care participanții își schimbă comportamentul la locul de muncă datorită trainingului.

Dacă oamenii își vor schimba comportamentul la locul de muncă, ar trebui să existe următoarele cerințe:

- „h Să dorească să-și îmbunătățească performanțele
- „h Să-și recunoască punctele slabe
- „h Să lucreze într-un climat permisiv
- „h Să fie ajutați de persoane interesate și cu abilități
- „h Să aibă oportunități să încerce idei noi

Evaluarea comportamentului se face mult mai greu, pentru că cere o abordare științifică și luarea în considerare a mai multor factori.

Următorul ghid vă poate fi de folos:

- „h Faceți o evaluare sistematică a performanței la locul de muncă înainte și după.
- „h În evaluare ar trebui incluși: participanții, șefii lor, subordonați, colegi, etc
- „h Faceți o evaluare la trei luni după training, ca participanții să aibă timp să aplice ceea ce au învățat

Nivelul 4: Rezultatele

Acesta este măsura rezultatelor finale care se obțin datorită trainingului: productivitate mai mare, costuri scăzute, calitate îmbunătățită, vizibilitate mai mare, etc Obiectivele programelor de training pot fi enunțate sub forma de rezultate dorite.

Unele programe de training sunt foarte ușor de măsurat în termeni de rezultate. Exemplu : curs pentru dactilografe ; se măsoară în număr de cuvinte pe minut, înainte și după training. Dar nu toate programele sunt așa. Gradul de complexitate crește de la nivelul 1 al evaluării instruirii la nivelul 4.

Fiecare metodă de evaluare are drept scop:

- „h Să se decidă dacă se va continua sau nu un program de training
- „h Să se îmbunătățească viitoarele programe
- „h Să validați existența Dvs ca trainer profesionist (department de training)
- „h Să se identifice noi nevoi de instruire

Capitolul 8 - REVIZUIREA FORMĂRII

8.1. Frecvența revizuirii

Materialele de formare ar trebui revizuite cel puțin o dată pe an și ideal de două ori pe an. În plus ele ar trebui revizuite imediat după ce se produc schimbări în legislație și alte schimbări majore care să influențeze conținutul pachetelor de formare.

8.2. Procesul revizuirii

„h Se stabilește scopul revizuirii

„h Se formează echipa care va face revizuirea, se stabilesc sarcinile corespunzător obiectivelor procesului

„h Se analizează pachetele de formare existente (manualul formatorilor, manualul participantului, handouturi, prezentarea Powerpoint).

„h Ar trebui consultat manualul de identitate al organizației care face revizuirea pentru a se respecta cerințele (dacă există această procedură). Fiind un element de marketing important, pachetul de formare promovează și organizația care oferă și programul de formare însuși.

„h Când toate componentele pachetului de formare au fost aprobate pachetul este gata pentru utilizare.

În revizuirea materialelor de formare va fi necesar ca echipa de revizuire să studieze documentele relevante și va fi probabil necesar să organizeze interviuri cu factorii interesați cei mai importanți.

Organizarea de focus grupuri sau interviuri este de asemenea util.

Se va urmări nu numai:

1. Încurajarea persoanelor să sugereze ce conținuturi noi sau metode ar putea fi folosite pentru cursul prezent. Facilitează discuția pentru a asigura că toate sugestiile sunt discutate în detaliu după cum este necesar. Identificarea ariilor în care se ivesc probleme și încurajează participanții să ofere soluții.

2. Încurajarea participanților să sugereze modalități prin care conținutul și metodologia cursului existent ar putea fi îmbunătățite dar și cum se poate realiza acest lucru.

Se va pregăti un Plan de Acțiune cu contribuțiile de la participanți pentru a decide asupra resurselor (inclusiv timpul, resursele umane) necesare pentru îmbunătățirea cursului.

Pe lângă revizuirea unui curs este importantă și evaluarea impactului formării. Atunci când se negociază un program de formare, furnizorul poate oferi și acest serviciu. Va fi util nu numai clientului dar și furnizorului, pentru că poate afla informații utile și practice de la beneficiarii direcți.

Evaluarea impactului formării reprezintă etapa finală a ciclului formării. Instrumentul este utilizat pentru a afla cât de eficient a fost cursul de formare și pentru a face recomandări pentru îmbunătățirea calității cursului de formare oferit în viitor.

Evaluarea impactului formării ar trebui realizată de către furnizor și de către formator, dacă este posibil.

Cel mai bun moment pentru acest exercițiu se situează la aproximativ 3-6 luni după ce a fost implementat cursul. În cazul unui curs de *Formare de Formatori* ar trebui realizat în timpul sau imediat după ce formatorii care tocmai au absolvit cursul au implementat cursurile.

8.3. Cum se realizează o evaluare de impact a formării?

Sugerăm să se parcurgă următoarele etape :

1. Revizuirea listei de cursuri oferite în domeniul dumneavoastră de expertiză
2. Revizuirea manualelor cursurilor și a rapoartelor pregătite de către formatori.
3. Revizuirea oricăror altor rapoarte relevante pentru curs (ex. : chestionare precurs, evaluări de la sfârșitul cursului)
4. Colectarea informațiilor legate de cursuri similare implementate.
5. Colectarea listelor de participanți de la acest curs și orice cursuri care vor urma.
6. Revizuirea obiectivelor cursului de vreme ce acestea vor face obiectul evaluării.

Ar fi util ca în timpul interviurilor să se ia ca referințe copii ale acestora.

7. Organizarea întâlnirilor cu cât de mulți participanți se poate realiza utilizând o listă de întrebări pentru a conduce întâlnirea. Ar putea fi adăugate întrebări suplimentare pentru a aduna mai multe informații detaliate în privința cursului.

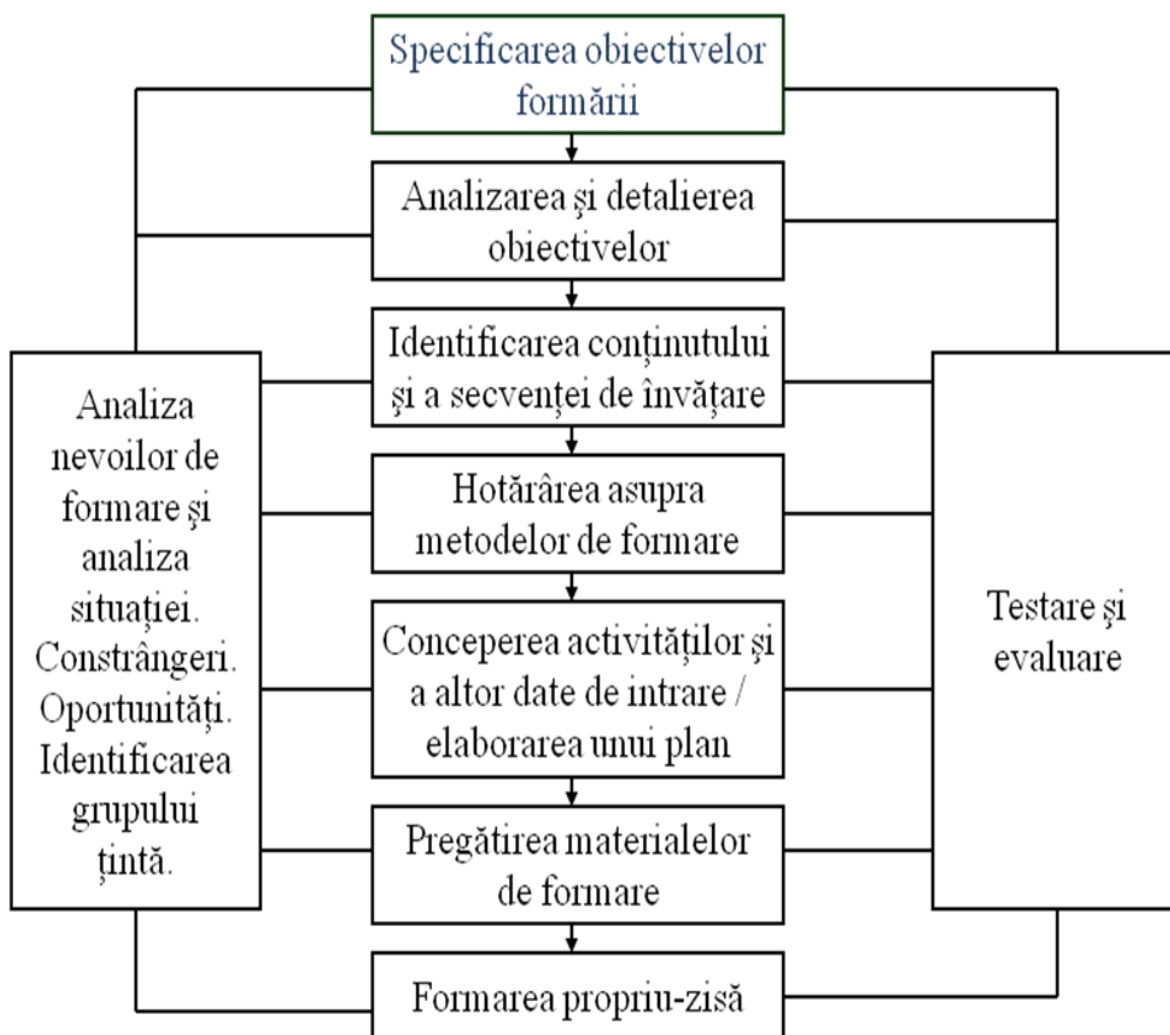
8. Organizarea interviurilor cu participanții fie în grup sau individual în funcție de timpul disponibil, utilizând lista de întrebări pentru a vă ghida în interviuri.

9. Organizarea, dacă este posibil, a unui interviu cu superiorii ierarhici direcți ai celor care au participat la cursuri.

10. Transmiteți ceea ce ați descoperit, trageți concluziile și faceți recomandări pentru viitoarele cursuri de formare.

Anexa 1

Proiectarea acțiunii de formare



Anexa 2

**PLAN PREGĂTIRE
FORMATOR**

Durata (în ore de pregătire): 60 ore

Total, din care: 20 ore – instruire teoretică

40 ore – instruire practică

Nr. crt.	DENUMIRE MODUL	COMPETENȚE SPECIFICE	Pregătire teoretică (ore)	Pregătire practică (ore)	Total (ore)
1	FORMAREA PROFESIONALĂ	Pregătirea formării	2	4	6
		Realizarea activităților de formare	3	6	9
		Evaluarea participanților la formare	2	4	6
		Aplicarea metodelor și tehnicilor speciale de formare	3	6	9
2	MAMANGEMENTUL PROGRAMELOR DE FORMARE	Marketing-ul formării	2	4	6
		Proiectarea programelor de formare	4	8	12
		Organizarea programelor și a stagiilor de formare	2	4	6
		Elaborarea, revizuirea și asigurarea calității programelor și a stagiilor de formare	2	4	6
Total			20	40	60

Această publicație a fost produsă cu sprijinul Uniunii Europene. Conținutul acestei publicații intră în responsabilitatea Consiliului Județean Vaslui și nu reflectă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene sau a structurilor de management ale Programului Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova 2007 - 2013.

Uniunea Europeană este constituită din 28 state membre care au decis să-și unească treptat cunoștințele, resursele și destinele. Pe parcursul a 50 de ani de extindere teritorială au construit împreună o zonă de stabilitate, democrație și dezvoltare durabilă, păstrând totodată diversitatea culturală, toleranța și libertățile individuale. Uniunea Europeană s-a dedicat ideii de împărtășire a realizărilor și valorilor cu statele din afara granițelor sale.

Comisia Europeană este organul executiv al UE.

Programul Operațional Comun România-Ucraina-Republica Moldova 2007-2013 este finanțat de Uniunea Europeană prin intermediul Instrumentului European de Vecinătate și Parteneriat și co-finanțat de statele participante în program.

www.ro-ua-md.net

“Granițe comune. Soluții comune”

Parteneri:



Consiliul Județean Vaslui
Str. Ștefan cel Mare, nr.79, Vaslui
Tel : +40 235 361 090
Fax : +40 235 361 091
E-mail : consiliu@cjvs.eu
Web site : www.cjvs.eu



Consiliul Raional Leova
Str. Independenței nr.5, or. Leova
Tel: +373 026 322 058
Fax: +373 263 22058
E-mail: consiliu@leova.md
Web site: www.leova.md



Consiliul Raional Nisporeni
Str. Ioan Voda, nr. 2, Or. Nisporeni
Tel: +373 264 26853
Fax: +373 264 22291
E-mail: integ.euro@mail.ru
Web site: www.nisporeni.md



Consiliul Raional Hîncești
str. Mihailcea Hîncu , 126, or. Hîncești
Tel: +373 026 922 058
Fax: +373 026 922 302
E-mail: consiliul@hincesti.md
Web site: www.hincesti.md



Consiliul Raional Reni
Reni, Komsomolskaya, Str. No 139
Tel: +380 067 7085 600
Fax: +380 4840 27618
E-mail: reniraida@meta.ua
Web site: www.reni-rada.odessa.gov.ua



Agenția de Dezvoltare Durabilă
și Integrare Europeană Euroregiunea
"Dunărea de Jos"
Izmail, Str. Kishinivska, nr. 58
Tel : +380 484 198 108
Fax : +380 484 198 108
E-mail : igor_vit@yahoo.com