

DZIAŁANIA EDUKACYJNE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH - PODSTAWY PRACY TRENERA





Opracowanie „Działania edukacyjne organizacji pozarządowych - Podstawy pracy trenera” powstało w ramach projektu „Wiarygodni, kompetentni, przejrzysti – organizacje pozarządowe w działaniu”, realizowanego w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Celem projektu jest dostarczenie wybranym organizacjom pozarządowym wiedzy i umiejętności dotyczących mechanizmów decyzyjnych, standardów finansowych, zarządzania organizacją i jej relacji z otoczeniem. Poprzez to nastąpi poprawa funkcjonowania przeskolenych organizacji, ich zdolności do oddziaływania na otoczenie i stanowienia lokalnych centrów aktywności obywatelskiej.

Fundusz dla Organizacji Pozarządowych (FOP) został ustanowiony w ramach Mechanizmów Finansowych i przeznaczony jest dla organizacji pozarządowych na realizację przedsięwzięć o charakterze niedochodowym, przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG, zwiększenia roli społeczeństwa obywatelskiego w Polsce oraz zacieśniania współpracy pomiędzy Polską a Państwami - Darczyńcami.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

DZIAŁANIA EDUKACYJNE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH - PODSTAWY PRACY TRENERA



Warszawa 2008

Autorzy:

Ewa BRACHA

Krzysztof KACUGA

Skład oraz łamanie:

Cyprian MALINOWSKI

ISBN 83-88753-40-1

Fundacja Edukacja dla Demokracji
ul. Nowolipie 9/11, 00-150 Warszawa,
www.edudemo.org.pl

Druk: Z.P. TESTDRUK ul. Owocowa 12, 40-158 Katowice
tel. (32) 3503930, 2036870, faks (32) 3543010
e-mail: testdruk@testdruk.pl, www.testdruk.pl

Spis treści

str

Część I.

Od autora (Krzysztof Kacuga) 9

1. Wszechobecna edukacja 11

2. Wykorzystanie metod aktywizujących w edukacji 15

3. Organizacja zajęć edukacyjnych przez organizacje pozarządowe 19

3.1. Tematyka 19

3.2. Miejsce prowadzenia zajęć 20

3.3. Pora zajęć, długość dnia pracy 23

3.4. Organizacja i przygotowanie szkolenia 25

3.5. Rola prowadzącego zajęcia metodami aktywizującymi 28

Część II.

Od autora (Ewa Bracha) 35

1. Kto to jest trener? 37

2. Czy organizacji pozarządowej potrzebni są trenerzy? 39

3. Działalność trenerów poza granicami kraju 43

3.1. Partnerzy 43

3.2. Język 44

3.3. Ciężkość pracy 47

3.4. Zachowania trenerów 48

3.5. Kształcenie trenerów organizacji pozarządowych 49

3.6. EDIT NET 52

Recenzja 55





Od autora

Niniejszy tekst powstał w oparciu o 17-letnie doświadczenie pracy edukacyjnej w organizacji pozarządowej oraz we współpracy z innymi NGOs w Polsce, Litwie, Mołdowie, Rosji, i Ukrainie. Rzuca światło na wewnętrzną (skierowaną do członków, pracowników, współpracowników) i zewnętrzną (adresowaną do wybranych grup odbiorców) rolę edukacyjną organizacji pozarządowych. Zawiera wskazówki dotyczące aspektów logistycznych szkoleń i budowania relacji między organizatorami, prowadzącymi a uczestnikami.

Krzysztof Kacuga



1. *Wszechobecna edukacja*

W świadomości znacznej części naszego społeczeństwa edukacja kojarzona jest z tradycyjnym modelem zdobywania wiedzy w oparciu o placówki formalne – szkoły, uczelnie. Zgodnie z takim rozumieniem proces uczenia się odbywa się właśnie w tych miejscach i dotyczy głównie okresu młodości człowieka. To tradycyjne, a z dzisiejszej perspektywy archaiczne rozumienie procesu edukacji. Ten model sprawdzał się jeszcze przez znaczną część XX w. Ostatnie dziesięciolecia są okresem niezwykle dynamicznych zmian, które wymuszają nabywanie nowych umiejętności i wykorzystywanie poznawanych codziennie nowych informacji. Nieustannie jesteśmy bombardowani setkami nowych informacji, zmuszeni do nabywania nowych umiejętności, radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Proces uczenia się nie może być ograniczony do wieku młodzieńczego, bo nabyty w tym okresie zasób dość szybko traci aktualność ze względu na dynamiczny rozwój nauki, techniki oraz najszybszy od zarania dziejów człowieka przepływ informacji. To oznacza, że o procesie edukacji trzeba myśleć jako nieustannie dokonującym się. Nasuwają się dwa pytania: 1. czy jesteśmy świadomi „skazania” na nieustanne uczenie się? 2. czy jesteśmy osobami refleksyjnymi potrafiącymi porządkować, systematyzować, łączyć nową wiedzę, umiejętności z już posiadanymi, tworzyć nowe kombinacje, by móc zastosować je w nowych sytuacjach? Niestety, codzienna obserwacja postaw społecznych pozwala twierdzić, że daleko nam do poziomu pozwalającego spocząć na laurach. Dysponujemy niewykorzystanym potencjałem setek tysięcy umysłów ludzkich często, którzy nie nadążając za zmianami zagubili się w procesie i dziś muszą korzystać z pomocy innych. Jeśli skromnym modelem mózgu ludzkiego jest współczesny komputer to wyobraźmy sobie sytuację, że oto pewnego dnia na pierwszych stronach gazet, w Internecie czytamy o ujawnieniu istnienia ogromnego magazynu

z setkami tysięcy komputerów. Przez kilka dni ta wiadomość nie schodziła by na plan dalszy. Dokonywano by szacunków, symulacji ogromnej liczby działań, wartości operacji, które można by za pomocą tych komputerów wykonać. Tymczasem te setki tysięcy komputerów są w stanie standby. To niewykorzystane ludzkie umysły. Proces, który może je uaktywnić to skuteczna edukacja. Nie tylko szkolna. Masowa, powszechna realizowana przez organizacje pozarządowe. Nie tylko te, które mają formalny proces edukacji wpisany w celach statutowych, ale wszystkich bez wyjątku, w których działalność zaangażowani są ludzie. Zacznijmy swoje życie postrzegać jako nieustanny proces edukacji:

Whatever + Whenever + Wherever
 =
***uczymy się robiąc cokolwiek,
 w każdej chwili, gdziekolwiek jesteśmy.***

Dokonana w 1989 r. zmiana ustroju społeczno-gospodarczego skierowała Polskę na drogę, którą podążały przez ponad cztery dziesięciolecia społeczeństwa państw zachodniej Europy budując społeczeństwo obywatelskie i gospodarkę rynkową. Dwadzieścia lat, które mijają od historycznego zwrotu będą w związku z obchodami rocznicowymi przedmiotem licznych analiz i dyskusji dokonujących oceny stopnia ich wykorzystania. Przypomnijmy, że społeczeństwo do tej zmiany nie było przygotowywane. Transformacja odbywała się na żywym organizmie społecznym bez jakiegokolwiek próby. Część dzięki elastyczności, otwartości na zmiany i edukację odnalazła się w nowej sytuacji, część dryfuje po dzień dzisiejszy szukając swojego miejsca. Kryzys ostatnich miesięcy (2008/09) o tym przypomina. Kłopoty gospodarcze, redukcje zatrudnienia są kolejnym testem umiejętności i postaw.

Wydłużający się czas życia, sprawność fizyczna i intelektualna osób znajdujących się w okresie trzeciego wieku są kolejnym wyzwaniem edukacyjnym. Człowiek który nie nabywa nowych umiejętności, zachowań, postaw przestaje radzić sobie w codziennych sytuacjach. Dopóki są to pojedyncze czynności, umiejętności można korzystać z pomocy innych osób, tworzyć mechanizmy zastępcze. Kiedy ich ilość powiększa się jednostka staje się bezradna, zagubiona, objęta niemocą, zdana wyłącznie na pomoc otoczenia. Mamy zatem do czynienia z koniecznością uczenia się przez całe życie (lifelong learning).

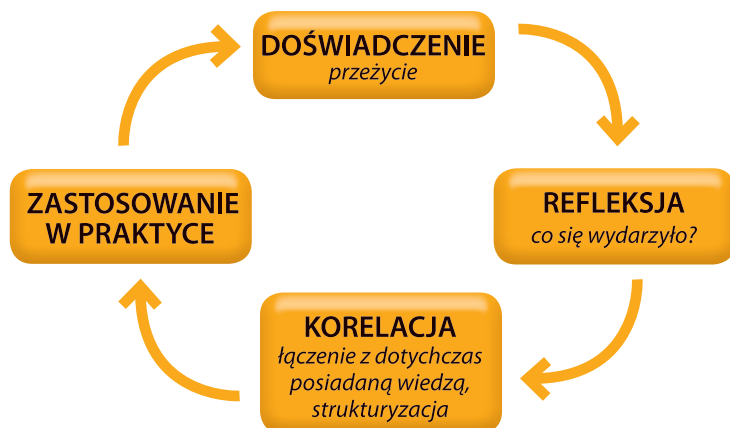


Możemy oddziaływać na uczniów, studentów, osoby kształcące się w sposób formalny, pobudzać potrzeby poznawcze i zaspokajać je. Znacznie trudniejsze jest dotarcie i oddziaływanie na osoby, które ten etap mają za sobą, ponadto nie rozumieją podmiotowości jednostek w społeczeństwie obywatelskim. Potrzeba realizowania misji edukacyjnej społeczeństwa spoczywa nie tylko na instytucjach edukacyjnych, ale również na innych podmiotach. To są wyzwania także, a może przede wszystkim dla organizacji pozarządowych. Bez względu na to czym się zajmują mogą i powinny prowadzić edukację wewnętrzną skierowaną do osób zaangażowanych w ich działalność. Przez ten proces może dokonać się istotna zmiana świadomości i rozwoju umiejętności życia w społeczeństwie obywatelskim. Każda organizacja powinna realizować edukację zewnętrzną nastawioną na środowisko lokalne. Takie rozumienie i model działania pozwoli przyspieszyć zmiany mentalne i kondycję zasobów ludzkich w Polsce i państwach borykających się z transformacją społeczno-ustrojową. To nasz wspólny interes, bo wysoki potencjał intelektualny społeczeństwa przekłada się na jakość i poziom jego życia, świadomość i satysfakcję.



2. Wykorzystanie metod aktywizujących w edukacji

Kiedy na początku lat 90-tych prowadziliśmy szkolenia głównie dla nauczycieli, dla przedstawicieli organizacji pozarządowych, aktywnych osób, radnych metody aktywizujące były w Polsce dla większości osób nowym sposobem prowadzenia zajęć. Z biegiem lat metodyka upowszechniła się, choć i dziś zdarza się spotkać osoby albo całe grupy, które z powątpiewaniem o skuteczność uczenia się patrzą na metodykę warsztatową. Zwolennicy tradycyjnych metod domagają się wykładu, prezentacji, wolą by osoba prowadząca była aktywna a uczestnicy mogli statycznie uczestniczyć w zajęciach. Dlaczego zajęcia metodami aktywizującymi są współcześnie preferowane? Przede wszystkim wiąże się to z modelem współczesnego społeczeństwa. W państwie demokratycznym aktywność jest domeną obywateli. To obywatele są aktywni, rozwiązują problemy dnia codziennego, dysponują zapleczem trzeciego sektora jako podmiotów osobowości prawnej niezależnej od państwa. Administracja rządowa i samorządowa wspiera obywateli w zakresie działań, których sami wypełnić nie mogą. Ponadto od lat 90-tych budujemy gospodarkę rynkową, która wymusza aktywną postawę i świadomość podmiotów bez względu na ich rolę czy są konsumentami towarów i usług czy ich dostawcami. To wszystko dzieje się w zmieniającym się niemal z dnia na dzień otoczeniu: zmiana sytuacji, nowe urządzenia, przedmioty, wynalazki. Te skrótowo zarysowane warunki zewnętrzne wymagają, by jednostka była aktywna, zaradna, zdobywała informację, uczyła się i rozwijała. Potrafiła rozwiązywać problemy, zdobywała doświadczenie. Wykształcenie tych cech, umiejętności najskuteczniej odbywa się właśnie podczas zajęć metodami aktywizującymi, które wymagają od uczestnika czynnego uczestnictwa. Człowiekowi, który nie ma



okazji ćwiczyć umiejętności bardzo trudno je rozwinąć.

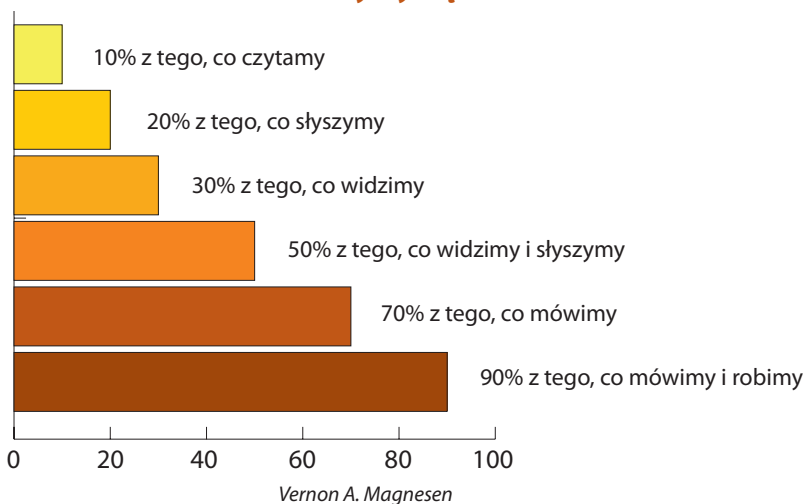
Cykl ma zastosowanie zarówno podczas uczenia się w poprzez doświadczanie codziennych sytuacji życia pod warunkiem, że osoba w sposób świadomy traktuje różne wydarzenia życiowe jako sytuacje edukacyjne. To, co zdarza nam się to **konkretne doświadczenie** („wczoraj rano gdy dojechałem do przystanku o 7.32 odjechał autobus, który planowo odjeżdża o 7.34.”). Jeśli jestem człowiekiem, który zastanawia się nad tym, co dzieje się w jego życiu, wyciągam wnioski, wkraczam w następny etap **refleksji** („mimo, że do planowego odjazdu autobusu miałem jeszcze dwie minuty zobaczyłem tylko jak odjeżdża z przystanku. W efekcie spóźniłem się do pracy.”). Kolejnym etapem jest zastanowienie się nad tym co się stało, poszukiwanie już posiadanej wiedzy na ten temat i połączenia z nią dzisiejszego doświadczenia **korelacja** („autobusy nie zawsze kursują punktualnie, czasem spóźniają się, ale czasem odjeżdżają wcześniej”). Ostatnim etapem jest **zastosowanie w praktyce** („dzisiaj wyszedłem kilka minut wcześniej”).

W podobny sposób wg cyklu uczymy się podczas zajęć. Uczestnicy biorą udział w ćwiczeniu (symulacji, grze), która w warunkach edukacyjnych jest konkretnym doświadczeniem, przeżyciem czegoś lub przypomina sytuację przeżycia jakiegoś zdarzenia. Zwykle podczas pracy grupowej następuje refleksja dot. tego zdarzenia oraz łączenie z wiedzą już posiadaną. Ostatnim etapem jest określenie w jakich sytuacjach poszerzona wiedza,

nabyte umiejętności znajdą zastosowanie i rzeczywiste wykorzystanie w praktyce.

Zajęcia z młodzieżą starszą i dorosłymi bazują na wcześniej zdobytym doświadczeniu. Uczestnicy są świadomi związku treści obecnych na zajęciach z praktyką życia codziennego. Wielokrotnie podkreślają to mówiąc: „tu uczymy się przydatnych w życiu rzeczy”. Odwoływanie się do niego podczas zajęć, wymiana informacji w tym zakresie, tworzenie nowych rozwiązań w oparciu o to, czego uczestnicy nauczyli się we wcześniejszych okresach życia wzmacnia ich samoocenę i motywuje do dalszego kształcenia. Pobudza motywację wewnętrzną (automotywację) działającą silniej niż motywacja zewnętrzna (system nagród i kar). Uczestnicy są świadomi własnej odpowiedzialności za proces uczenia się. Stymuluje do samodzielnego myślenia. W pewnym stopniu mają wpływ na program i reguły współpracy. Pozwala widzieć sens i zastosowanie zdobywanej wiedzy i rozwijanych umiejętności. Zajęcia opierają się na aktywności uczestników. W świecie przyrody aktywność jest cechą naturalną organizmów żywych. Osoby uczestniczące w zajęciach rozwijają się społecznie, doskonałą umiejętności komunikowania się, negocjacji, uzgadniania stanowisk, pełnienia ról grupowych. Badania wskazują, że taki sposób uczenia się ma wysoką skuteczność.

Uczymy się:





3. Organizacja zajęć edukacyjnych przez organizacje pozarządowe

Część NGOs niezależnie od wspomnianej uprzednio edukacji wewnętrznej przyczyniającej się do wzrostu świadomości, umiejętności, rozwoju swoich członków, pracowników i współpracowników realizuje w ramach statutowej działalności organizację i prowadzenie form edukacyjnych w postaci kursów, szkoleń, konferencji, seminariów, etc. Ten nurt to tzw. edukacja nieformalna rozwijająca się w Polsce dynamicznie równolegle z rozwojem trzeciego sektora, a więc od 1989 roku. Jest uzupełnieniem edukacji formalnej mającej miejsce w szkole, na uczelni wyższej. Realizowana najczęściej metodami aktywizującymi i takim formom zajęć poświęcamy dalsze rozważania. Mogą charakteryzować się ogromną różnorodnością tematyki, czasu trwania, miejsc prowadzenia, grupy odbiorców, osób prowadzących.

3.1. Tematyka

Powinna być spójna z obszarem działalności statutowej organizacji. Po pierwsze dlatego, że realizując przez kilka lat pewne zagadnienia tematyczne działacze tej organizacji zdobyli doświadczenie i mogą się nim podzielić, po drugie dlatego, że sprawnie i aktywnie działając taka organizacja wypracowała pewien wizerunek. W pierwszym przypadku uczestnicy rzeczywiście mają szansę spotkać się z osobami prowadzącymi mającymi doświadczenie, wiedzę, mogącymi odgrywać rolę ekspertów. W drugim przypadku znana marka powoduje, że uczestnik obdarza organizację zaufaniem spodziewając się uczestniczyć w szkoleniu o wysokim poziomie.

Znakomita większość osób decydujących się wziąć udział w szkoleniu chce, aby było ono na dobrym, a nie na niskim poziomie. Poświęcony czas zawodowy czy prywatny jest coraz cenniejszy. Oferta jego spędzenia jest coraz bardziej konkurencyjna. Przeznaczenie czasu na szkolenie oznacza rezygnację z innych możliwości. Dlatego uczestnicy chcą mieć poczucie, że dobrze go wykorzystali. Współczesne środki komunikacji (Internet, fora dyskusyjne) pozwalają w łatwy stosunkowo sposób sprawdzić dotychczasową działalność organizacji, jej dokonania, charakter, opinie, etc. Organizacja, której celem statutowym jest np. ochrona praw konsumenta prawdopodobnie nie będzie wiarygodnie postrzegana organizując szkolenia w zakresie ekologii, nawet jeśli zatrudni do ich prowadzenia specjalistów – ekologów. Współczesny niezwykle dynamicznie rozwijający się świat wymaga stałego rozwoju, aktualizacji wiedzy. Dlatego edukacja pozaformalna będzie się rozwijać i zwiększać na nią zapotrzebowanie. Różnorodność tematyki jest tak duża, jak rozpiętość tematyczna działań organizacji pozarządowych. Obywatel w społeczeństwie demokratycznym, aby korzystać z pełni jego możliwości i być jednostką samodzielną musi posiadać przynajmniej podstawową wiedzę i umiejętności z bardzo wielu dziedzin składających się na codzienne funkcjonowanie.

3.2. Miejsce prowadzenia zajęć

Wydaje się, że przy wysokiej motywacji uczestników i prowadzących zajęcia lokalizacja jest sprawą mało ważną. Wyniki ewaluacji, bezpośrednie opinie uczestników wskazują jednak, że jest to bardzo ważne zagadnienie. Obiekty znane wiążą się z określonymi skojarzeniami, wyobrażeniami, wpływającymi na zachowania uczestników, atmosferę zajęć, etc. Na przykład zajęciom prowadzonym w salach urzędowych (gminy, powiatu) dla przedstawicieli NGOs czy mieszkańców towarzyszy „oficjalna” atmosfera i nierzadko „roszczeniowe” postawy wobec przedstawicieli administracji samorządowej. W miastach wykorzystanie sal szkolnych na zajęcia z dorosłymi przywołuje wspomnienia z tego okresu życia z emocjami i relacjami włącznie. Zupełnie inaczej jest w małych miejscowościach, gdzie szkoła jest jedynym miejscem spotkań społeczności lokalnej z powodu braku innych pomieszczeń. Zawsze wtedy, gdy trzeba coś omówić, podjąć decyzję, załatwić, mieszkańcy spotykają się w szkole. Nie przywołuje już wspomnień, bo bywają w niej często. Traktowana jest jako miejsce znajome, przyjazne, „nasze”. Młodzieży szkoła przywołuje pełne relacji i atmosfery towarzyszą-



cych temu miejscu. Dlatego podejmując decyzję o miejscu warto pomyśleć jakie skojarzenia i emocje wywoła ono wśród uczestników.

Kolejnym aspektem wyboru miejsca jest lokalizacja. Obiekt w centrum miasta (gminy) jest zwykle dogodny komunikacyjnie, ale warto zwrócić uwagę czy dobiegający z zewnątrz hałas nie będzie czynnikiem rozpraszającym. Szczególnie uciążliwy bywa dźwięk karetek pogotowia ratunkowego, radiowozów policyjnych czy samochodów straży pożarnej. Mankamentem obiektów „na uboczu” może okazać się komunikacyjna trudność w dotarciu na miejsce.

Nierzadko proponując przeprowadzenie nieodpłatnych szkoleń dla społeczności lokalnej (młodzież, organizacje pozarządowe) przedstawiciele administracji samorządowej jako warunek stawiają wniesienie opłaty za „wynajem sali szkoleniowej”. Projekt i pozyskana przez NGO na jego realizację dotacja (grant) jest traktowana przez urzędników jako źródło przychodu. To niedobra praktyka pokutująca w umysłach niektórych decydentów. Takie działania nie sprzyjają rozwojowi samorządności i NGO.

Prowadzone przez organizację pozarządową działania są inwestycją w najcenniejszy zasób społeczny - ludzi. W rezultacie przyczyniają się do wzrostu zaangażowania mieszkańców, a w ślad za tym rozwoju lokalnego. Edukacja jest inwestycją z odroczonym w czasie rezultatem, który nie jest widoczny w tak bezpośredni sposób jak inwestycje infrastrukturalne. Projekty i pozyskane na ich realizację dofinansowania są przeznaczone na rozwiązywanie problemów lokalnych (zmniejszanie ich uciążliwości). Nie mogą być traktowane jako źródło przychodów.

Zajęcia warsztatowe wymagają odpowiedniej sali. Powinna umożliwiać zarówno pracę w małych grupach jak też spotkanie się wszystkich uczestników na omówienie ćwiczenia w kręgu. Architektoniczne elementy pełniące rolę konstrukcyjną (np. kolumny, filary) albo dodające atrakcyjności sali zwykle utrudniają jej aranżację. Najczęściej wyposażenie sali trzeba przesunąć dostosowując do potrzeb i specyfiki zajęć.

Sala powinna być wyposażona w dające się przesuwac stoły i wygodne krzesła. Lepiej do pracy w małych grupach nadają się stoły kwadratowe (prostokątne) aniżeli okrągłe. Jeśli są masywne, ciężkie trudno będzie je przesuwac, a taka potrzeba może się pojawic kilkakrotnie w ciągu dnia. Fotele niewątpliwie są atrakcyjne, ale sprzyjają obniżeniu motywacji, spadkowi aktywności i senności. Przydatna będzie tablica flip-chart, choć jeśli jej nie ma też można sobie poradzić aranżując ją na arkuszach papieru umieszczonych na ścianie w widocznym dla wszystkich miejscu. Jeśli planujemy wykorzystywać rzutnik multimedialny obraz lepiej będzie widoczny na ekranie. Gdy go nie ma a sala ma jasne, gładkie ściany utrudnienie nie będzie duże.

W salach z wykładziną dywanową grupy młodzieżowe chętnie pracują bezpośrednio na podłodze, bez krzeseł. Niestety, po kilku godzinach dają się odczuwać dolegliwości kręgosłupa, a wraz z nimi zwiększa się liczba uczestników rozprostowujących go w pozycji leżącej. Tym samym spada skupienie na treści zajęć.

W salach o małym nasłonecznieniu szybciej występuje efekt senności, znużenia. Pomieszczenia sprawiają wrażenie „ponurych”. Przy dużym nasłonecznieniu zwłaszcza w okresie letnim gdy w pomieszczeniach jest gorąco, szybko występuje efekt zmęczenia. W takiej sytuacji bardzo przydatne są zasłony albo żaluzje (rolety, verticale). Piękna pogoda jest czynnikiem

utrudniającym skupienie uwagi, bo zachęca do opuszczenia pomieszczenia i wyjścia na zewnątrz. Optymalna temperatura to nieco ponad 20 st. C. Najlepszym jest oświetlenie naturalne. W pochmurne dni, albo po południu, wieczorem (zwłaszcza w okresie jesienno-zimowym występuje konieczność dodatkowego oświetlenia sztucznego. Oświetlenie jarzeniowe i część żarówek energooszczędnych dostarcza światła białego powodującego szybkie zmęczenie wzroku i gorsze samopoczucie. Żarówki tradycyjne i niektóre energooszczędne dostarczają światła bardziej żółtego odbieranego jako „ciepłe”, mniej męczącego wzrok.

Jeśli uczestnicy pracując w małych grupach będą efekty swoich przemysłań nanosili na duże arkusze papieru warto zwrócić uwagę na ilość powierzchni ścian na których będzie można rozwieszać plakaty. Do przyklejania najlepiej stosować taśmę malarską. Przed użyciem sprawdzić w kilku mniej widocznych miejscach czy odklejając nie zrywamy wraz z nią kilku warstw farby pozostawionych przez malarzy. Masa typu Sellotape pozostawia na niektórych ścianach ślady przypominające tłuste plamy.

Wyżej opisane warunki wydają się oczywiste i dziwić może po co poświęcać im czas. Niestety rzadko zdarza się, że wszystkie pożądane czynniki występują łącznie.

3.3. Pora zajęć, długość dnia pracy

To w jakich godzinach prowadzimy zajęcia zależy od możliwości czasowych uczestników. Można o to zapytać w ankiecie rekrutacyjnej. Trzeba wziąć pod uwagę czas jaki potrzebny jest poszczególnym osobom na dotarcie na szkolenie, połączenia komunikacyjne, możliwości powrotu do domu po zakończeniu, porę roku (krótsze – dłuższe dni), inne obowiązki, które mają te osoby. Rolnicy najchętniej uczestniczyli w szkoleniach, gdy odbywały się one od listopada do lutego. W pozostałych miesiącach trudno było uzyskać wysoką frekwencję, dodatkowo spadała ona w zależności od czynników pogodowych albo np. wystąpienia chorób roślin czy szkodników. Pracownicy administracji rządowej i samorządowej najczęściej uczestniczą w szkoleniach w godzinach pracy, więc próba wydłużenia czasu szkolenia poza godzinę 15.30 zakończy się fiaskiem.

Jeśli uczestnicy w ramach szkolenia korzystają z zakwaterowania i wyżywienia to pracujemy 8 – 10 godzin dydaktycznych (45 – minutowych) zwykle od godziny 9-tej do 18-tej z przerwą obiadową i 15-minutowymi przerwami w trakcie zajęć („przerwy kawowe”). Spotykam organizacje i szkoleniowców, którzy prowadzą zajęcia po kolacji do 21-ej, a czasem dłużej. Uważam, że tak długi czas pracy mózgu i wysiłku intelektualnego skutkuje spadkiem zdolności koncentracji i efektywności procesu.

W niektórych regionach kraju silniej niż w innych kultywowane są tradycje związane ze świętami, popularnymi imieniami, etc. Organizując kursy w dni wolne od pracy (sobota, niedziela) zaobserwowałem znikomą goto-



wość do uczestnictwa w zajęciach niedzielnych we wschodniej Polsce. Jeśli nie znamy specyfiki regionu warto skorzystać z pomocy partnera lokalnego dokładnie wypytać o szczegóły, albowiem to co nas zaskakuje i może stanowić czynnik utrudniający pracę dla „miejscowego” jest tak oczywiste, że nawet nie przyjdzie mu do głowy, by o tym mówić.

Nawet podczas krótkich zajęć uczestnikom warto zapewnić napoje – kawę, herbatę, wodę mineralną a także ciastka. Jeśli zajęcia trwają do godzin popołudniowych z przyjemnością skonsumują choćby skromny ciepły posiłek. Jeśli zamówimy catering spożycie nie zajmie więcej niż pół godziny, a dzięki temu uczestnicy wykrzesają z siebie jeszcze trochę energii w godzinach popołudniowych. Planując projekt warto przewidzieć w budżecie środki na „przerwy kawowe” i posiłek (lunch). W ostatnich latach dzięki licznym szkoleniom dofinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego poczęstunek stał się standardem szkoleniowym.

3.4. Organizacja i przygotowanie szkolenia

Wysoka jakość szkolenia, jego skuteczność, zadowolenie uczestników, dobre opinie w ankietach ewaluacyjnych mają swój początek już w momencie planowania projektu. Cały czas NGO, który zdecydował się na organizację i przeprowadzenie szkolenia podlega ocenie. Uczestnicy są świadkami tego co dzieje się w sali szkoleniowej i poza nią podczas ich pobytu na szkoleniu, ale akcja tego przedsięwzięcia jest przygotowywana znacznie wcześniej.

Prześledźmy rzeczywistą sytuację związaną z przygotowaniem do prowadzenia szkolenia weekendowego (piątek – niedziela) z zakwaterowaniem i wyżywieniem uczestników, rekrutacja ogólnopolska drogą elektroniczną. Poniżej lista głównych czynności, które trzeba wykonać.

1. Wyszukanie ofert związanych z pobytem grupy w ośrodkach szkoleniowych z uwzględnieniem możliwości budżetowych, zapytania ofertowe, sprawdzenie warunków (najlepiej na miejscu), wybór, potwierdzenie, zawarcie umów, sprawdzenie połączeń komunikacyjnych (pociąg, autobus, przewoźnicy prywatni, drogi dojazdowe), kontakt z ośrodkiem (telefon, strona www, e-mail).
2. Przygotowanie ankiety rekrutacyjnej (wersja elektroniczna).
3. Sformułowanie ogłoszenia o szkoleniu, rozesłanie wraz z ankietą do organizacji, zamieszczenie w portalach internetowych.
4. Rejestracja zgłoszeń w przewidzianym czasie.
5. Kwalifikacja osób zgodnie z przyjętymi na etapie pisania projektu kryteriami.
6. Informacja do kandydatów odnośnie wyników rekrutacji wraz ze

- Przedstawiam możliwości, sposoby postępowania
- Wskazuję, gdzie możesz znaleźć pomoc, radę, konsultację
- Dzielę się, jak ja to robię
- Pokazuję przykłady
- Pokazuję, objaśniam przydatne narzędzie
- Pokazuję własny przykład

Tak ja robię...



A co Ty zrobisz?

?

!

Możesz to zrobić, jeśli chcesz

Decyzja należy do Ciebie

Tylko Ty możesz to zrobić

!

- szczegółami organizacyjnymi, dokładnym adresem, sposobem dojazdu, mapką, warunkami w ośrodku, godziną rozpoczęcia i zakończenia.
7. Uzgodnienie szczegółów z kierownictwem ośrodka (m.in. godziny posiłków, przerwy kawowe, menu, sala szkoleniowa, wyposażenie, ilość pokoi), uzyskanie przydatnych informacji (korzystanie z Internetu, zasięg sieci telefonii komórkowej, możliwość wykonania kserokopii na miejscu, dyżury pracowników w ośrodku, etc.)
 8. Przygotowanie scenariusza zajęć, materiałów do zajęć, potrzebnych pomocy, wyposażenia, dokumentów formalnych (lista obecności, ankiety ewaluacyjne, druki rozliczeń, etc).
 9. Wysyłka materiałów szkoleniowych lub transport przez trenerów (ew. osobę odpowiedzialną za logistykę).
 10. Przyjazd trenerów (i ew. logistyka) do ośrodka szkoleniowego (w przeddzień rozpoczęcia szkolenia albo przynajmniej kilka godzin wcześniej), poznanie „topografii” ośrodka, aranżacja sali, rozpakowanie materiałów, przygotowanie planu rozlokowania uczestników w pokojach.
 11. Przeprowadzenie szkolenia, ewaluacja, wnioski na przyszłość. Uporządkowanie materiałów, sporządzenie, opracowanie dokumentacji fotograficznej. Przekazanie dokumentacji szkolenia do biura projektu, ew. wysyłka materiałów pokursowych uczestnikom.
 12. Wykonanie płatności za korzystanie z ośrodka, rozliczenie z trenerami.

Powyższe zestawienie ukazuje, że pracy związanej ze szkoleniem jest niemało. Od przyjętego przez organizację modelu zależy jak ta praca zostanie podzielona. Komfortową jest sytuacja, gdy zasoby ludzkie i finansowe pozwalają, by stroną logistyczną zajmowała się inna osoba (organizator) niż samym przygotowaniem i prowadzeniem zajęć. Ale w praktyce nierzadko trenerzy wykonują większość czynności. Dobrze, gdy przygotowują i prowadzą we dwójkę, gorzej gdy jednoosobowo. Ogrom pracy i odpowiedzialności, towarzyszący stres wywołują niezwykle obciążenie psychiczne i fizyczne, a na koniec pracy duże zmęczenie. Funkcjonowanie w taki sposób w dłuższej perspektywie przyczynia się do powstawania konfliktów i wypalenia zawodowego.

3.5. Rola prowadzącego zajęcia metodami aktywizującymi

O ile prowadzący odgrywa ogromną rolę podczas edukacji to pamiętać należy, że jest to sytuacja spotkania dwóch stron: organizującego proces uczenia się (JA) oraz uczestnika (TY). Obrazuje to schemat na stronie 26. Prowadzący aranżuje sytuację edukacyjną zgodnie z posiadaną wiedzą metodyczną korzystając z zasobu wiedzy merytorycznej, dzieli się informacjami, odwołuje się do swoich doświadczeń, postawą i zachowaniem buduje motywację lub demotywację uczestnika. Ten z kolei wkracza w proces z automotywacją lub jej brakiem.

Warto na etapie procesu rekrutacji albo rozpoczynania zajęć sprawdzić jaka jest motywacja uczestnictwa, dlaczego uczestnik postanowił poświęcić swój czas właśnie na spotkanie z edukatorem. Wśród osób reprezentujących organizacje pozarządowe motywacja wynika zwykle z dwóch powodów: chęci własnego rozwoju, nauczenia się rzeczy nowych, ciekawości oraz wykorzystania tej wiedzy w NGO. Bywa, że udział w zajęciach jest alternatywą nudy. W innych grupach nierzadko pierwszoplanową motywacją uczestnictwa jest skierowanie na szkolenie przez zwierzchnika (pracownicy, uczniowie). Jako motyw udziału pojawia się też alternatywa dla codziennej monotonii, schematyzmu, nadzieja, że „będzie ciekawie (fajnie)”. Wg Masłowa motywacja wynika z potrzeb człowieka. Organizator szkolenia i prowadzący powinni te potrzeby zaspokoić. (Jak opisałem wyżej ten podział jest wewnętrzną sprawą organizacji i uczestnik nie powinien być wiedzą o tym obciążany).



Piramida potrzeb według Masłowa

Popatrzmy na fundament piramidy, najniższy poziom. Osoba uczestnicząca w szkoleniu odczuwa potrzeby związane z odpowiednią temperaturą w pomieszczeniu, wilgotnością powietrza, dostępem do toalety, zaspokojeniem głodu, ugaszeniem pragnienia, odpowiednią ilością snu przed zajęciami. Deficyt w którymkolwiek obszarze (zbyt zimno, za gorąco, zbyt przesuszone powietrze wywołujące suchość śluzówek dróg oddechowych, zbyt wilgotne dające poczucie bycia w łaźni, głód, pragnienie picia, niewyspanie) powoduje zatrzymanie się na tym poziomie, skupienie, koncentrację wyłącznie na tym czynniku uniemożliwiając funkcjonowanie jednostki na wyższym poziomie. Aby temu przeciwdziałać w warunkach szkoleniowych organizatorzy zapewniają napoje (kawa, herbata, woda mineralna, soki), ciastka, a podczas szkolenia całodziennego (kilkudniowego) posiłek (posiłki), wygodne warunki zakwaterowania, wietrzenie sali, klimatyzację, itp. (Przerwy kawowe pełnią też rolę integracyjną). Zaspokojenie tego poziomu potrzeb umożliwia „wejście” na poziom wyższy.

Zapewnienie bezpiecznych warunków w pomieszczeniu i ośrodku, znajomość procedury postępowania w przypadku kłopotów zdrowotnych, lokalizacji apteki, wezwania pomocy w przypadku zagrożenia - to buduje poczucie bezpieczeństwa uczestników. Ktoś może powiedzieć, że przecież trener czy organizator nie może brać odpowiedzialności za ten poziom. Owszem, może i powinien. W dobrze pojętym interesie uczestników i swoim. Już na etapie wyboru miejsca w którym będzie odbywać się szkolenie. Dlatego wyżej wspomniałem, że najlepiej dokonać wyboru sprawdzając osobiście warunki na miejscu, jeśli obiektu nie znamy. Kilka tygodni temu prowadziłem szkolenie w hotelu istniejącym od kilkudziesięciu lat w centrum jednego z miast wojewódzkich. Wszyscy mieszkańcy regionu kojarzą jego nazwę. Ja i uczestnicy także. Jakież było nasze rozczarowanie, gdy okazało się, że hotel przez ostatnie co najmniej kilkanaście lat nie był poddany żadnemu remontowi, że pokoje wynajmowane są na godziny, część z nich została udostępniona na punkty usługowe, a 15-tu uczestników mogło korzystać z jedynej zaniedbanej toalety generującej odrażające zapachy. Nie miałem wpływu na wybór tego miejsca, byłem realizatorem zleconego przez inny podmiot działania. Ale skutki tego wyboru spadły na mnie. Obniżenie motywacji, zakłócenie zajęć, problemy z koncentracją.

Na kolejnym poziomie ujawniają się potrzeby związane z akceptowaniem przez inne osoby, poczuciem przynależności do grupy, identyfikowaniem się z nią. Zaspokajany jest poprzez ćwiczenia integracyjne, realizowane za



daniam, wprowadzenie przyjaznej atmosfery, ośmielenie osób wycofanych, inicjowanie rozmów kularowych podczas przerwy. Takimi zachowaniami prowadzący wpływa na budowanie grupy. Jeśli proces postępuje prawidłowo dość szybko uczestnicy mówią o grupie „my”, odróżniają się od innych grup, budują poczucie wartości grupy wyższej od innych.

Jeszcze wyższy poziom potrzeb związanych jest z potrzebą uznania przez innych, znalezieniem odpowiedniej pozycji w grupie, akceptacją. Nieumiejętne zachowania trenera mogą doprowadzić do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu grupy poprzez np. chwalenie, wyróżnianie tylko niektórych uczestników. Dopiero osiągnięcie szczytu piramidy ujawnia potrzebę własnego rozwoju, nabywania wiedzy, rozwoju umiejętności.

Poruszyłem tylko niektóre aspekty budowania relacji między prowadzącymi zajęcia a uczestnikami. Relacja ta rozpoczyna się znacznie wcześniej niż w chwili bezpośredniego kontaktu dwóch stron, kończy się w momencie przesłania obiecanych materiałów uczestnikom (fotografie, materiały wypracowane podczas warsztatów, itp.). To jakie będzie nastawienie uczestnika i jakie wspomnienia zachowa zależy od całokształtu działań NGO związanych z organizacją szkolenia.





Od autora

Poniższy tekst oparty jest na moim osobistym doświadczeniu zebranych podczas piętnastoletniej pracy z organizacjami pozarządowymi i ich trenerami w Polsce, Europie Środkowo-Wschodniej i Azji Centralnej.

W tym czasie wielokrotnie miałam okazję, wspólnie z trenerami Fundacji Edukacja dla Demokracji oraz sieci EDIT NET, prowadzić warsztaty podstawowych umiejętności trenerskich (podczas których kształciliśmy trenerów) oraz seminaria dla trenerów (mających już doświadczenie pracy z grupą) z Polski, Ukrainy, Litwy, Łotwy, Białorusi, Mołdowy, Rosji, Gruzji, Azerbejdżanu, Uzbekistanu i Mongolii. Jeśli więc ktoś szuka informacji o specyfice pracy trenerów w Afryce, to w niniejszej publikacji jej nie znajdzie, choć wiele spraw o których piszę jest niezależnych od kraju czy regionu w którym pracujemy.

Materiały, które wykorzystałam, również zostały zgromadzone podczas prowadzenia tych warsztatów. Najczęściej jest to efekt wspólnej pracy trenerów, ktoś rzuca pomysł, wspólnie go przetwarzamy, często zapominając, co było na początku. Wielokrotnie nie znamy źródła. Dlatego, jeśli ktoś rozpozna swój pomysł, proszę to potraktować jako hołd złożony autorowi. I przyjmując podziękowania od wszystkich trenerów wykorzystujących ideę.

W tym miejscu chciałabym podziękować naszym partnerom i organizacjom z różnych krajów, bez których nie moglibyśmy robić tego, co robimy. Ogromne podziękowania należą się również wszystkim uczestnikom naszych warsztatów, od których ciągle uczymy się czegoś nowego i bez których nasza praca nie miałaby sensu.

Ewa Bracha



1. Kto to jest trener?

Pojęcie trenera, jako człowieka prowadzącego warsztaty pojawiło się w Polsce wraz z rozwojem sektora organizacji pozarządowych oraz podjęcia przez nie działalności edukacyjnej. Pierwsze kroki często stawialiśmy pod okiem trenerów różnych organizacji amerykańskich. W chwili obecnej nazwa „trener” nikogo nie dziwi, ale też nie wszyscy potrafią odpowiedzieć na pytanie: kto to jest?

Osoby prowadzące zajęcia edukacyjne różnie się przedstawiają: trener, ekspert, facylitator, moderator, animator, itp. Każde z tych słów ma swoje znaczenie, które już wielokrotnie opisywano. Animator, to osoba, która zachęca grupę do podjęcia określonych działań. Moderator przede wszystkim kieruje pracą grupy, porządkuje ją. Facylitator ułatwia grupie pracę, pomaga w jej działaniach, ale (podobnie jak moderator) nie podpowiada rozwiązań. Ekspert jest specjalistą w temacie, jego zadaniem jest dostarczenie informacji, przedstawienie opinii. A trener?

Może warto zwrócić uwagę na podobieństwo między trenerem – edukatorem, a trenerem sportowców. Jeśli popatrzymy na trenerów sportowych, to rzadko są to byli mistrzowie świata w danej dyscyplinie. Ale ich podopieczni osiągają najwyższe podium, ponieważ trenerzy rozumieją proces dochodzenia do celu, wiedzą jakie są potrzebne umiejętności, znają sposoby pracy ze swoimi podopiecznymi, aby Ci osiągnęli wyznaczone cele.

Podobnie jest z trenerem – edukatorem. Nie zawsze jest to ekspert światowej sławy ale też nie ogranicza się do porządkowania pracy grupy. On wie jak pracować z grupą – jaka wiedza i umiejętności są jej potrzebne aby osiągnęła cel. On wie **kogo ma na sali**. Wie jakie metody będą przybliżały

grupę do celu i umie je zastosować. Jednocześnie podobnie jak przy szkoleniu sportowców na sukces grupy pracuje wiele osób – trenerzy najczęściej pracują w parach, do tego dochodzi organizator szkolenia, itp. Trener – edukator potrafi pracować w tym zespole. Jednocześnie trener musi być elastyczny. Osoby, które nie „czują grupy”, nie potrafią współpracować z innymi nie są dobrymi trenerami.

W organizacji pozarządowej dobry trener jest po trosze wszystkim – przygotowuje program szkolenia, jest zdolny odpowiedzieć na zadane pytanie, a jednocześnie współpracować z innymi i właściwie zorganizować proces grupowy.

Kiedyś nasi koledzy z Azji Centralnej zapytali nas jak wybierać kandydatów na trenerów: skąd wiemy, że dana osoba będzie się nadawała do pracy z grupą, co decyduje o tym, że jesteśmy gotowi zaprosić daną osobę do współpracy. Nie odpowiedzieliśmy im na to pytanie. Natomiast przygotowaliśmy i przeprowadziliśmy z nimi ćwiczenie, podczas, którego mieli okazję zastanowić się nad cechami dobrego trenera, przedyskutować je między sobą, ustalić, które są najważniejsze. Po dwóch godzinach intensywnej pracy stworzyli listę cech, które ich zdaniem, są niezbędne w pracy trenera. Sami odpowiedzieli na swoje pytanie. Podobne ćwiczenie przeprowadziliśmy kilka lat później z grupą trenerów z Rosji. Porównanie efektów tych zajęć było to ciekawym doświadczeniem. Każda z grup trenerskich była inna – pochodziła z innego kraju, wyznawała różne religie, różniła się doświadczeniem w pracy trenerskiej, wiekiem, wykształceniem. Ale obie grupy wśród najważniejszych cech wymieniły elastyczność i umiejętność współpracy z innymi. Dopiero na dalszych miejscach znalazły się umiejętności metodyczne i merytoryczne, takie jak umiejętność doboru metod czy znajomość tematu. Może warto o tym pamiętać?



2. Czy organizacji pozarządowej potrzebni są trenerzy?

Od wielu lat organizacje pozarządowe prowadzą działalność edukacyjną. Chcą pomóc rozwiązać jakiś problem, doprowadzić do zmiany istniejącej sytuacji. Szkołą jak zorganizować pracę wolontariuszy w obozie uchodźców, wykopać studnię w Afryce, przeciwdziałać handlowi żywym towarem itp. Można podczas takich szkoleń korzystać z ekspertów spoza organizacji, ale często organizacja woli mieć swoich trenerów. Obie sytuacje mają swoje wady i zalety.

Jeśli zapraszamy do prowadzenia szkoleń ludzi z zewnątrz, często musimy dostosowywać się do ich możliwości i wymagań, nie zawsze mamy wpływ na ostateczny efekt szkolenia. Mając własną grupę trenerów łatwiej zaplanować efekty szkolenia, ponieważ to oni przygotowują program i go realizują. Jednocześnie o swoich trenerów trzeba dbać – umożliwić im zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń, doceniać, itp.

Organizacja, która decyduje się na własną grupę trenerską musi podjąć decyzję w jaki sposób dokona rekrutacji kandydatów i jak ich będzie kształcić. Musi się również opowiedzieć, jaki model przygotowywania i prowadzenia warsztatów przyjmie. Czy trenerzy będą prowadzili warsztaty samodzielnie czy w zespole? Czy zespoły będą stałe, czy zmienne? Ma to ogromny wpływ na rozwój trenerów. Jeśli pracują w pojedynkę, rzadko mają okazję uzyskać profesjonalną ocenę swojej pracy. Ocena uczestników warsztatów nie jest obiektywna. Jeśli pracują w zespole, mają szansę od kolegi trenera uzyskać informację zwrotną o swojej pracy. Dobrą praktyką zespołów trenerskich jest omawianie przeprowadzonych zajęć. Mamy

wtedy okazję powiedzenia swojemu partnerowi i usłyszenia od niego „To Ci się udało, a to w przyszłości musisz zrobić inaczej. To jeszcze trzeba dopracować. Ten pomysł jest rewelacyjny, a to ćwiczenie nie realizuje zamierzonego celu. ...”. Umożliwia to szybszy rozwój profesjonalny trenerów, a co za tym idzie, wyższą jakość prowadzonych przez nich szkoleń. Jednocześnie trzeba mieć świadomość, że zespół trenerów, to większe koszty (przejazdu, noclegów, itp.) niż w przypadku trenera, który pracuje sam.

Kolejną decyzją jest etatowość trenerów. Czy chcemy ich mieć jako pracowników naszej organizacji czy też okresowych współpracowników angażowanych w miarę potrzeb? Zaletą trenerów etatowych jest to, że są oni dyspozycyjni i głównym ich zajęciem jest praca na rzecz naszej organizacji. Natomiast w przypadku trenerów angażowanych zadaniowo nierzadko musimy dostosować się do ich możliwości czasowych. Jednocześnie należy odpowiedzieć sobie na pytanie: czy trener, który od pięciu lat nie pracuje jako ogrodnik, może być dobrym trenerem ogrodników? Jest to szczególnie ważne, jeśli prowadzimy nasze szkolenia w dziedzinach, które dynamicznie się zmieniają (np. edukacja, prawo, itp.). Trener, który zawodowo pracuje jako pedagog, może odwołać się do swojego obecnego doświadczenia, nie będzie przytaczał przykładów sprzed dziesięciu lat, ma świadomość, że są cele, które łatwo było osiągnąć dziesięć lat temu,



a w chwili obecnej warunki zmieniły się tak bardzo, że ich osiągnięcie jest kolosalnym wysiłkiem. Trener – etatowiec nie ma takiej możliwości, może tylko uważnie śledzić bieżącą sytuację lub odwoływać się do doświadczeń uczestników swoich szkoleń. Jest jeszcze jeden aspekt: czy organizację stać na trenerów etatowych? Na to pytanie muszą odpowiedzieć liderzy organizacji.

Kolejna decyzja to programy warsztatów i ich tematyka. Czy mamy bardzo konkretną ofertę warsztatową i nie prowadzimy zajęć z innej, nawet pokrewnej dziedziny? Czy też jesteśmy otwarci na wszystko, co mieści się w naszej działalności statutowej, przygotowujemy programy warsztatów pod konkretne zamówienie, dla konkretnej grupy odbiorców. Na przykład w ostatnich latach pojawiła się możliwość pozyskania znacznym środków z Europejskiego Funduszu Społecznego - szereg organizacji mniejszą uwagę zwraca na swoje zadania statutowe, a większą na przeznaczenie tych środków. Trzeba też pamiętać, aby grupa docelowa w ramach projektu nie była zbyt wąska (czasami nawet taka nie istnieje). Musi ona być realna - taka, która rzeczywiście będzie zainteresowana daną tematyką. Większość organizacji wybrała wariant pośredni – są gotowe przygotować i poprowadzić każdy warsztat, który mieści się w ich sferze działalności i możliwościach. Określają specyfikę (kierunki) swojej działalności.

Każda organizacja musi sama podjąć powyższe decyzje, ponieważ to ona będzie ponosiła ich konsekwencje.



3. Działalność trenerów poza granicami kraju

To, co dotychczas napisałam jest szczególnie ważne, jeżeli pracujemy poza granicami, w krajach o innych religiach i tradycjach. Przygotowując się do prowadzenia warsztatu poza granicami kraju staramy się poznać kulturę, historię, religię, obyczaje, podstawy systemu prawnego i politycznego, realia życia krajów i narodów, z którymi będziemy pracować. Musimy też podjąć szereg innych decyzji.

3.1. Partnerzy

Pracując w krajach byłego Związku Radzieckiego możemy podzielić się doświadczeniem z drogi, którą sami przeszliśmy. Gdy na początku lat pięćdziesiątych dwudziestego wieku, USA i kraje zachodnie postanowiły pomagać krajom byłego bloku wschodniego w budowaniu demokracji, często okazywało się, że nie rozumieją wielu aspektów. Zdarzyło się nam wówczas prowadzić wspólnie z Amerykanami warsztaty na Litwie. Warsztaty przebiegły bez zakłóceń, interesujący był ciąg dalszy. Mimo, że stosunki między Litwą a Polską nie były wówczas najlepsze, nasi sąsiedzi zwrócili się do Amerykanów z prośbą, żeby „częściej przysyłali tych Polaków”. Później, podczas naszej współpracy, wyjaśnili, że nasz styl prowadzenia zajęć i propozycje, były dużo bardziej realne niż to, co proponowali zachodni trenerzy.

Planując pracę za granicą trzeba więc postawić sobie pytanie: po co? Czy to, co tam planujemy zrobić jest tam naprawdę potrzebne, czy nasze pro-

pozycje są racjonalne. A może po prostu szefowie tej czy innej organizacji mają ochotę popatrzeć na góry Kaukazu czy zamoczyć nogi w Morzu Czarnym. Żeby mieć trochę pewności najlepiej zapytać tych, którzy są na miejscu - znaleźć sobie organizację partnerską, z którą będziemy współpracować.

Często zadawane jest nam pytanie: dlaczego nie pracujemy w takim czy innym kraju? Udzielamy zawsze takiej samej odpowiedzi – pracujemy tam, gdzie nas zaproszą. Dopóki nas zapraszano na Litwę czy Łotwę pracowaliśmy tam. Był czas, gdy pracując w Ukrainie, Litwie, Łotwie, Białorusi, Kazachstanie, Kirgistanie, Uzbekistanie, Azerbejdżanie i Mongolii nie pracowaliśmy w Rosji, po prostu dlatego, że nikt nas tam nie zaprosił. Oczywiście mam na myśli nie oficjalne zaproszenia, tylko istnienie organizacji, która chciałaby robić coś wspólnie z nami. Nasze doświadczenie mówi, że to najprostsza droga do celu - długotrwałe efekty działalności edukacyjna w innym kraju przynosi wtedy, gdy organizacja ma tam swojego partnera, który zna lokalne potrzeby i potrzebuje od nas pomocy metodycznej czy merytorycznej.

Inne pytanie, które często nam zadawano, to czy szkolić miejscowych trenerów nie pracujemy na swoją niekorzyść? Od prawie dwudziestu lat odpowiadamy „nie”. Sami nie bylibyśmy w stanie tyle zrobić. Gdybyśmy chcieli sami poprowadzić wszystkie warsztaty, które prowadzą wyszkolone przez nas grupy trenerskie, musielibyśmy dysponować kilkudziesięcioma trenerami, którzy $\frac{3}{4}$ roku spędziliby poza krajem. Nie znam organizacji, która mogłaby temu podołać.

Uważamy również, że nawet najlepszy polski trener nie jest w stanie zrozumieć wszystkich niuansów pracy z grupą w innym kraju. Dlatego, jeśli to tylko możliwe obecnie staramy się prowadzić warsztaty wspólnie z naszymi kolegami.

3.2. Język

Musimy się zastanowić w jakim języku będziemy prowadzili zajęcia. Czy nasi trenerzy znają język danego kraju i mogą prowadzić zajęcia w tym języku? Jeśli tak, to sytuacja jest idealna. Jeśli nie to pozostają dwa pytania. Czy uczestnicy naszych warsztatów znają język, którym posługują

się trenerzy (np. angielski, rosyjski, hiszpański, ...). Czy musimy korzystać z pomocy tłumacza? Przy pozytywnej odpowiedzi na pierwsze pytanie, mamy ułatwioną pracę. Jednocześnie trzeba zdobyć się na refleksję, jak to wpływa na dobór uczestników naszych warsztatów. Myślę, że powinniśmy pamiętać o doświadczeniach tych organizacji, które prowadziły w krajach postkomunistycznych na początku lat dziewięćdziesiątych warsztaty w języku angielskim. Bardzo szybko przekonały się, że głównym kryterium rekrutacji na warsztat stała się nie wiedza, umiejętności merytoryczne i potrzeba rozwoju, ale znajomość angielskiego.

Trzeba też być ostrożnym, gdy nasi trenerzy mówią po rosyjsku. Po pierwsze - przekonanie, że wszyscy w byłych republikach radzieckich znają rosyjski jest błędne. W wielu z nich (np. Uzbekistan czy Azerbejdżan) funkcjonowały dwa oddzielne systemy szkolnictwa – jeden rosyjskojęzyczny, drugi w języku narodowym. Trzeba więc pamiętać, że nie tylko mieszkańcy prowincji, ale i osoby z wyższym wykształceniem niekoniecznie znają język rosyjski.

W niektórych krajach, niechętnie mówi się po rosyjsku. Choć tutaj wiele zależy od partnerskiej organizacji i od postawy trenerów. Pamiętam, rozmowę z kolegą trenerem z innej organizacji, który był zdziwiony, że prowadzimy warsztat trenerski w Gruzji po rosyjsku. Po prostu taka była decyzja naszych gruzińskich partnerów - wszyscy uczestnicy znali rosyjski, trenerzy też, tłumaczenie wydłuża czas trwania warsztatu, a prowadzone tam zajęcia wymagały szybkiej komunikacji. Prowadziliśmy więc po rosyjsku, mając świadomość, że dla nikogo nie był to język ojczysty.

Jeśli decydujemy się na prowadzenie warsztatów z tłumaczem, bądźmy świadomi licznych ograniczeń i niebezpieczeństw. Ponieważ najczęściej nie rozumiemy nic (albo szczątkowo) z tego co mówią uczestnicy i jesteśmy zdani na tłumacza, musi to być dobry tłumacz. Mówiąc „dobry” mam na myśli nie tylko znajomość języka i umiejętność tłumaczenia synchronicznego, ale przede wszystkim umiejętność dostosowania się do trenera, który pracuje metodami aktywnymi. Oznacza to przede wszystkim konieczność bardzo dokładnego tłumaczenia instrukcji dla pracy grup. Oznacza to również czasami konieczność udziału tłumacza w niektórych ćwiczeniach, gdyż trener mówi poruszając się po sali (pamiętam tłumacza, który oświadczył, że jego rolą jest przekład, a nie taniec). Ponieważ trener musi wiedzieć, na jakie tematy toczą się rozmowy w grupach podczas ich



pracy, jak przebiega praca grupy, co jest napisane na plakatach, które za chwilę uczestnicy będą omawiać, itp., więc tłumacz nie tylko mu towarzyszy i dokonuje przekładu, ale również powinien orientować się jakie informacje mogą być ważne. Niełatwo znaleźć takiego tłumacza.

Chyba najtrudniej pracuje się z grupą wtedy, gdy część osób rozumie język, w którym trener prowadzi warsztat, a pozostali czekają na tłumaczenie. Wtedy nie należy się dziwić, że część uczestników, jest aktywniejsza, szybciej odpowiada, chętniej bierze udział w ćwiczeniach – oni mają czas pomyśleć już w momencie tłumaczenia. Pracując z taką grupą trzeba

absolutnie przestrzegać zasady, aby nikt nie odpowiadał np. na pytanie dopóki tłumacz nie dokończy przekładu. Nie można też dopuścić do rozmowy trenera z takim uczestnikiem, której tłumacz nie nadąża tłumaczyć reszcie grupy.

Pamiętam, taki warsztat w Azerbejdżanie. Zgodnie z zamierzeniami naszymi i organizatorów, miał być prowadzony z tłumaczeniem na język azerski. Wszystkie materiały były przygotowane po w tym języku. Podczas zajęć okazało się, że część osób lepiej rozumie i mówi po rosyjsku. Uczestnicy mówili w obu językach. Wszystko było tłumaczone głośno (zwykle, gdy wypowiadają się uczestnicy, tłumaczenie jest synchroniczne tylko dla trenera), co wydłużało czas potrzebny na przeprowadzenie zajęć. Materiały rozdawaliśmy w obu językach (nasze wcześniejsze doświadczenie podpowiedziało nam aby wersję rosyjską wydrukować na drugiej stronie azerskiej, dzięki czemu nie musieliśmy liczyć, ile których wersji potrzeba), aby każdy mógł sobie wybrać, tą którą rozumie najlepiej. Cele warsztatu udało się zrealizować, ale tylko dzięki ogromnemu wysiłkowi i determinacji trenerów i organizatorów.

Można jeszcze pracować z grupą dwujęzyczną tak, że każdy mówi w swoim języku, który jest zrozumiały dla drugiej grupy. Ale wtedy potrzebni są również trenerzy mówiący tymi językami, aby mogli pomóc w przypadku trudności. Tak czasami prowadzone są warsztaty polsko-ukraińskie.

3.3. Ciągłość pracy

W pracy na Wschodzie warto pamiętać jeszcze o tym, aby zapewnić ciągłość naszych działań. Niedopuszczalne jest, aby organizacja prowadziła szkolenie na jakimś terenie i na tym zakończyła swoje działanie, pozostawiając uczestników samym sobie. Oczywiście jest, że nie ma możliwości stałego pobytu np. w Azerbejdżanie, ale przecież możemy uczynić te kontakty systematycznymi. Ogromną rolę odgrywają tutaj lokalni partnerzy. To oni biorą na siebie stały kontakt z uczestnikami naszych zajęć i pomagają w miarę swoich możliwości. Obecnie możemy również wykorzystywać Internet do podtrzymywania kontaktów. Z naszymi grupami trenerskimi w różnych krajach, szczególnie gdy stawały pierwsze kroki, spotykaliśmy się minimum dwa razy w roku – wymienialiśmy doświadczenia, ewaluowaliśmy ich rozwój, planowaliśmy wspólne działania. Dzięki temu w chwili

li obecnej współpracujemy z ponad dziesięcioma grupami trenerów – wspólnie prowadzimy warsztaty w ich krajach, międzynarodowe zespoły trenerskie prowadzą warsztaty od Ukrainy po Mongolię, wymieniamy doświadczenia, materiały, itp.

3.4. Zachowania trenerów

Swoje programy i zachowanie podczas warsztatów budujemy w poszanowaniu miejscowej kultury i tradycji. Nasi koledzy z Azji Środkowej długo pamiętali, zdarzenie, które uniemożliwiło pracę jednemu z dobrych trenerów zachodnich. W naszej kulturze, mało kto zwróciłby uwagę, że podczas prowadzenia zajęć (dokładnie było to podczas pracy grup) trener wyjął z kieszeni snickersa i zjadł. W kulturze, która nakazuje dzielić się jedzeniem, w której na poczęstunek gości wydziela się specjalną część domowego budżetu, takie zachowanie odczytano jak afront i lekceważenie – efekt: po przerwie nikt nie wrócił na zajęcia. W Mongolii lepiej podawać przedmioty prawą ręką, bo podanie czegoś lewą jest, delikatnie mówiąc, niegrzeczne.

Jest to bardzo ważne, jeśli pracujemy z grupami odmiennych od naszej tradycji. Jeżeli prowadzimy na Krymie warsztat podczas Ramadanu, musimy liczyć się z tym, że część naszych uczestników nie będzie uczestniczyła w posiłkach. Jeżeli wypada to w zimie, wtedy obiad można przesunąć na późne popołudnie, ale w lecie niewiele możemy poradzić. Podobnie planując przerwy, warto pamiętać np. o czasie namazu. Warto też orientować się w bieżącej sytuacji nie tylko społecznej i politycznej, ale i kulturalnej. Niektórzy nasi ukraińscy partnerzy do dziś pamiętają (a minęło już od zdarzenia ponad dziesięć lat) trenera, który gdy przejeżdżali obok pomnika w centrum Lwowa spytał „Czyj to pomnik?“, a słysząc odpowiedź „Szewczenki“ zapytał, „A kto to był?“. Musimy być też przygotowani na różne niespodzianki. Zaczynając od tego, że w Mongolii „niedaleko“ oznacza godzinę jazdy samochodem (połowę po szosie, a połowę przez step), a kończąc na tym, że w Azerbejdżanie będziemy zimą pracowali w szkole w kurtkach i rękawiczkach.

3.5. Kształcenie trenerów organizacji pozarządowych

Fundacja Edukacja dla Demokracji od ponad 15 lat pomaga organizacjom pozarządowym z Europy Środkowo – Wschodniej i Azji Centralnej budować własne zespoły trenerskie. Przez te lata współpracowaliśmy z grupami trenerskimi z Ukrainy, Rosji, Litwy, Łotwy, Białorusi, Mołdowy, Uzbekistanu, Tadżykistanu, Kirgistanu, Kazachstanu, Azerbejdżanu, Gruzji, Mongolii.

Przy kształceniu trenerów dla organizacji z innych krajów bardzo ważną rolę odgrywa rekrutacja kandydatów. Czasami robi to sama organizacja partnerska – my przedstawiamy ogólne wymagania, a oni spośród swoich współpracowników wybierają tych, którzy z jednej strony spełniają postawione przez nas warunki, z drugiej będą przydatni swojej organizacji. W ostatnich latach korzystaliśmy też z możliwości jakie daje Internet i prasa – wspólnie z partnerami ogłaszaliśmy konkursy otwarte. Jednak najczęściej rekrutujemy obserwując uczestników prowadzonych przez nas warsztatów. Ten ostatni sposób okazuje się najbardziej skuteczny. Średnio, po warsztacie podstawowych umiejętności trenerskich, na który rekrutację prowadziła sama organizacja, pracę trenerską podejmuje 20-30% osób. Gdy kandydaci rekrutowani są spośród wcześniejszych uczestników warsztatów ten wskaźnik wynosi ponad 50%. Dwukrotnie w takiej sytuacji zdarzyło się, że 90% uczestników warsztatu podstawowych umiejętności trenerskich, później podjęło działalność w tym zakresie.

Model kształcenia trenerów wypracowany przez Fundację Edukacja dla Demokracji, który zaowocował powstaniem i funkcjonowaniem międzynarodowej sieci trenerskiej EDIT NET opiera się na kilku podstawach:

1. Istnieje organizacja partnerska w danym kraju, która chce prowadzić działalność edukacyjną przy pomocy własnej grupy trenerskiej. Ustalamy warunki współpracy i udziału w kursie trenerskim.
2. Wspólnie z tą organizacją planujemy organizację 2-4 warsztaty dla 20-25 nauczycieli lub liderów organizacji pozarządowych o różnorodnej tematyce (np. działalność organizacji pozarządowych, demokracja w szkole, aktywne metody nauczania, przedsiębiorczość, gazety uczniowskie).
3. Organizacja partnerska przeprowadza rekrutację na warsztaty (wiedząc, że warunkiem koniecznym zakwalifikowania kogoś na kurs trenerów jest udział w jednym z tych warsztatów) i organizuje je. Warsztaty prowadzą trenerzy sieci EDIT NET, którzy po szkoleniu, wspólnie

z partnerami przygotowują listę kandydatów na kurs trenerów.

4. Warsztat podstawowych umiejętności trenerskich jest prowadzony poza miejscem zamieszkania. Trwa 5 dni. Jest prowadzony przez 3-4 najbardziej doświadczonych trenerów FED i EDIT NET. Podczas warsztatu kandydaci na trenerów zdobywają wiedzę i umiejętności potrzebne do pracy z grupą. Ważną częścią tego warsztatu jest przepro-



wadzenie przez grupy kandydatów na trenerów zajęć z pozostałymi osobami jako uczestnikami. Zajęcia te są omawiane ze wszystkimi, nagrywane na video i analizowane z grupą, która prowadziła dane zajęcia.

5. Integralną częścią tego warsztatu jest praktyka trenerska (1-3 warsztaty), podczas której uczestnicy warsztatu podstawowych umiejętności trenerskich razem z bardziej doświadczonymi trenerami Sieci prowadzą warsztaty. Ich uczestnikami są nauczyciele, młodzież lub członkowie organizacji pozarządowych. Nieodłączną częścią praktyki jest codzienne omawianie zajęć przez zespół trenerski.
6. Prowadzenie warsztatów przez zespoły trenerów o różnym doświad-

- czeniu i stażu trenerskim (jeżeli to możliwe staramy się zmieniać składy tych zespołów).
7. Cykliczne spotkania zespołów trenerskich z danego kraju, umożliwiające samokształcenie, doskonalenie umiejętności trenerskich, wymianę doświadczeń. Czasem w takich spotkaniach biorą udział trenerzy z innych krajów. Często jednym z elementów spotkań jest przygotowywanie programów i materiałów nowych warsztatów.
 8. Prowadzenie przez międzynarodowe grupy trenerskie warsztatów organizowanych przez którąś organizację należącą do sieci.
 9. W miarę możliwości organizujemy „szkoły trenerskie”, czyli spotkania przedstawicieli trenerów wszystkich organizacji Sieci.

Zawsze w pracy trenerskiej przestrzegamy kilku zasad:

- » Przygotowujemy i realizujemy projekty wspólnie z partnerami z danego kraju.
- » Jeśli to możliwe zajęcia prowadzimy w języku tego państwa.
- » Staramy się, by materiały szkoleniowe wykorzystywane podczas zajęć napisane były w tym samym języku.
- » Wykorzystujemy takie same metody aktywizujące, adaptując je tylko do specyfiki regionu, państwa.
- » Poradniki dla trenerów i materiały dla uczestników są przygotowane w językach narodowych, krajów w których pracujemy (ale mają jednolite oznaczenia, co powoduje, że rozdając materiał np. mongolski znamy jego treść).
- » Stosujemy zasadę pozytywnej krytyki (co było właściwe, a co w przyszłości należy zrobić inaczej).
- » Uczestnicy są najważniejsi. Staramy się doceniać ich wiedzę, umiejętności i doświadczenie, jednocześnie szanujemy lokalne obyczaje i tradycje.

Czy nasza metoda jest skuteczna? Chyba tak. Oto przykłady... Z Polski. Warsztat dla samorządów uczniowskich prowadzony na zaproszenie organizacji młodzieżowej. Prowadzi czterech trenerów FED. Miejscowy organizator obserwujący zajęcia pyta: „Ile trenowaliście, aby tak płynnie się zmieniać, uzupełniać?” Odpowiedź głównego trenera: „W tym zespole pracujemy po raz pierwszy, a dla jednego z nas jest to pierwszy, prowadzony po kursie trenerów, warsztat.” Ukraina. Warsztat dla trenerów. Podczas omówienia dnia jeden z trenerów mówi: „Dobrze, że o tej sprawie mówiła Oksana. Kiedy podjęłyście decyzję o zamianie?”. Odpowiedź trenerki: „Nie

podjęliśmy, Julia źle się poczuła”. Rosja. Pracuje trzech trenerów: Ukrainiec, Polak, Białorusin. Warsztat jest prowadzony po rosyjsku, ale podczas wieczornego omawiania zajęć każdy mówi w swoim języku i rosyjski nie jest im potrzebny.

Takich przykładów można przytaczać wiele. Co odpowiedzieć? Wszyscy trenerzy Sieci EDIT NET przechodzą kurs trenerów prowadzony jednakowymi od Mongolii po Holandię i USA metodami. Mogą wystąpić różnice w stosowanych ćwiczeniach, ale nie w zakresie tematycznym i metodyce. Wszyscy korzystamy z tych samych poradników dla trenerów, chociaż każdy dostosowuje je do swoich potrzeb i modyfikuje. Podczas kursu trenerów i praktyki bardziej doświadczeni trenerzy dzielą się ze swoimi młodszymi stażem kolegami sekretami pracy trenerskiej.

3.6. EDIT NET

Ta nazwa kilkakrotnie pojawiła się w powyższym tekście. Myślę, że warto ją rozszyfrować i wyjaśnić powód powstania. Tak naprawdę jest to niezamierzony efekt naszej pracy w Europie Wschodniej i Azji Centralnej.

Rozpoczynając pracę nad kształceniem lokalnych grup trenerskich w krajach byłego bloku wschodniego, chcieliśmy po prostu pomóc tamtejszym organizacjom. Nie planowaliśmy, że efektem naszych działań będzie powstanie międzynarodowej sieci trenerów. Jednak przyszedł taki czas, że wyszkolone przez Fundację zespoły trenerskie z różnych krajów zaczęły ze sobą współpracować, prowadzić warsztaty nie tylko z Polakami, ale w zespołach ukraińsko-uzbeckich, ukraińsko-rosyjskich, białorusko-azerskich itp. Również coraz więcej innych działań zaczęło się rozwijać na poziomie lokalnym oraz między poszczególnymi krajami, bez pośrednictwa Polski. Powstawały programy warsztatów przygotowane przez trenerów jednego kraju, a możliwe do wykorzystania w innych. Pojawił się wówczas pomysł powstania sieci trenerskiej, która stanowiłaby płaszczyznę współpracy i wymiany doświadczeń organizacji trenerskich, powiązanych wspólnym doświadczeniem trenerskim, ale niezależnych od siebie.

I tak we wrześniu 2002 roku przedstawiciele organizacji z Mongolii, Uzbekistanu, Tadżykistanu, Rosji, Ukrainy, Azerbejdżanu, Białorusi i Polski powołali do życia Międzynarodową sieć EDIT NET (Education for Democracy

International Network „EDIT Net”). Jest to przestrzeń współpracy niezależnych organizacji, działających w sferze kształcenia obywatelskiego w swoich regionach z uwzględnieniem tradycji kulturalnych i narodowych. Organizacje wchodzące w skład sieci działają na rzecz podwyższania jakości kształcenia obywatelskiego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Kaukazu i Azji Centralnej.

Nasza współpraca ciągle się rozwija, a do sieci dołączają nowe organizacje. Oprócz wymiany doświadczeń między trenerami, wykorzystywania materiałów i poradników, wspólnego kształcenia nowych trenerów, organizujemy różnego rodzaju cykliczne międzynarodowe przedsięwzięcia np. Konkurs dla gazet uczniowskich, Konkurs „Współczesna lekcja” czy Międzynarodowe Szkoły Trenerskie.

Dwie refleksje związane z powstaniem i funkcjonowaniem Sieci. Po pierwsze, miejmy świadomość, że pracując za granicą czasem osiągamy rezultaty, których nie przewidywaliśmy. Po wtóre, nie pozostawiamy partnerów samym sobie ani inicjatyw, które są rezultatem naszej wcześniejszej działalności.

Podsumowanie

Praca w charakterze trenera w organizacji pozarządowej pozwala na rozwój umiejętności i warsztatu zawodowego. Różnorodność tematyki, grup celowych, zdobywanie doświadczenia międzynarodowego i międzykulturowego. W organizacji pozarządowej dobry trener jest po trosze wszystkim - przygotowuje program dostosowany do grupy, jest autorem materiałów, prowadzi zajęcia. Postrzegany jako ekspert, umożliwia pogodzenie różnych punktów widzenia, a poprzez to bardziej wszechstronną analizę rzeczywistości przez uczestników.



Recenzja

„Uczenie się przez całe życie” to wymóg naszych czasów. Ale edukację formalną kończymy w wieku dwudziestu kilku lat. Co dalej? Gdzie szukać możliwości rozwoju, zdobywania nowych umiejętności?

Autorzy niniejszej pracy jednoznacznie wskazują na edukację nieformalną prowadzoną między innymi przez organizacje pozarządowe. W ich działaniach widzą szansę na zmianę tradycyjnego podejścia do szkoleń opartego głównie na metodach podających, które zakładają niezwykle ograniczoną aktywność uczestników. Jako rozwiązanie, na bazie własnych doświadczeń szkoleniowych, autorzy proponują stosowanie metod aktywizujących, dopasowanych do stylów uczenia się uczestników szkoleń i wykorzystujących ich doświadczenie. Z licznych teorii identyfikacji stylów uczenia się wybrali propozycję Davida A. Kolba i opartą na niej teorię ucznia się doświadczalnego.

To podejście teoretyczno-metodyczne determinuje dalszą treść poradnika. I choć składa się on z dwóch części, w istocie odmiennych, to poza wspomnianą podstawą teoretyczną, łączy je jeszcze wspólnota wieloletnich doświadczeń dwojga autorów.

Część pierwsza, o działaniach edukacyjnych organizacji pozarządowych, stanowi miniprzewodnik organizatora szkoleń. Autor pisze o rzeczach wydawałoby się oczywistych, ale jeśli przypomnimy swoje doświadczenia szkoleniowe, to okaże się być może, że nie dla wszystkich organizatorów. Weźmy choćby kwestię wyboru sali szkoleniowej, jej aranżacji, wyposażenia, oświetlenia, temperatury. Lektura tego fragmentu uświadamia wielość czynników wpływających na efektywność szkoleń oraz zakres odpowiedzialności ich organizatora. Jednocześnie wskazuje ile wysiłku należy włożyć, by przygo-

tować udane szkolenie.

Wreszcie omówienie roli prowadzącego zajęcia metodami aktywnymi z odwołaniem się do klasycznej dziś piramidy potrzeb Abrahama H. Maslow'a uświadamia między innymi jaką wrażliwością, ale i jakimi umiejętnościami powinien charakteryzować się trener. Temu poświęcona jest druga część pracy: „Podstawy pracy trenera”. Dla organizacji pozarządowej ważne są odpowiedzi na pytania: czy przygotowujemy swoich trenerów, czy też wynajmujemy ich w miarę potrzeb oraz jeśli swoich, to jak ich przygotować. Autorka tej części nie odpowiada wprost, ale daje szereg sugestii i odpowiedzi. Mogą z nich skorzystać i małe, i duże organizacje.

Prawie w całym tekście autorka odwołuje się do doświadczeń szkoleń prowadzonych na obszarze krajów byłego ZSRR. Mimo, tego, a może właśnie dlatego, upatruje jego dużą przydatność dla trenerów pracujących tylko w kraju. Po pierwsze – różnice kulturowe, językowe, ekonomiczne i tp., choć w innej skali, występują także w Polsce, szczególnie na tzw. ścianie wschodniej. I tu i tam potrzebna jest duża wrażliwość trenerów i umiejętność adaptowania zajęć pod kątem miejscowych uwarunkowań. Po drugie – opisany sposób rekrutacji kandydatów na trenerów oraz proces ich kształcenia i wdrażania do pracy może być z powodzeniem zastosowany przez organizacje pozarządowe działające tylko na terenie kraju. Równie uniwersalny walor ma fragment dotyczący wyszukiwania i współpracy z partnerami.

Obie części poradnika przynoszą wiele istotnych informacji, autorzy odpowiadają na szereg ważnych pytań. Robią to w sposób nie narzucający jedyne, słusznego rozwiązania, dzielą się swoim doświadczeniem, podsuwają pomysły i propozycje. Myślę, że warto z nich skorzystać planując działalność szkoleniową swojej organizacji lub myśląc o pracy trenerskiej. Dla bardziej „wtajemniczonych” omawiany tekst może stać się inspiracją do refleksji nad własnymi działaniami lub też do poszukiwań nowych lektur.

Andrzej Matusiewicz

pracownik placówek doskonalenia nauczycieli (Centrum Edukacji Nauczycieli w Suwałkach, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Warszawie), trener, szkoleniowiec współpracujący z wieloma organizacjami i firmami szkoleniowymi, realizator i koordynator kilku projektów społecznych, edukacyjnych, młodzieżowych w Polsce, na Litwie, Białorusi, Ukrainie i w Uzbekistanie.



D *Fundacja Edukacja dla Demokracji*

Pozarządowa organizacja pożytku publicznego działająca od 1989 roku w Polsce, Europie Wschodniej, Azji Centralnej, Mongolii i na Kaukazie. Celem Fundacji jest krzewienie wiedzy o demokracji i gospodarce rynkowej oraz umiejętności działania obywatelskiego w państwie demokratycznym. Wieloletnie zaangażowanie zostało uhonorowane dwiema prestiżowymi nagrodami: a) w 1998 r. Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych „Democracy and Civil Society Award” za całokształt działalności, b) w 2004 r. „Instytucja Pro Publico Bono” w Konkursie na Najlepszą Inicjatywę Obywatelską Pro Publico Bono (w kategorii: inicjatywy z zakresu kontaktów międzynarodowych, międzyetnicznych, ze szczególnym uwzględnieniem działań na rzecz integracji Polski z Unią Europejską).

Więcej na stronie: www.edudemo.org.pl



Ewa BRACHA,

współzałożycielka oraz członkini władz kilku organizacji pozarządowych. Była Naczelniczka Organizacji Harcerzek ZHR. Od 1993 roku stała współpracowniczką Fundacji Edukacja dla Demokracji (trenerka, członkini Rady Fundacji, koordynatorka programów międzynarodowych). Autorka programów szkoleniowych i publikacji poświęconych edukacji obywatelskiej i pracy organizacji pozarządowych. Przeprowadziła ponad 300 warsztatów w Polsce, Europie Wschodniej, na Kaukazie, Azji Centralnej i Mongolii).

Kontakt: ewa.bracha@edudemo.org.pl



Krzysztof KACUGA,

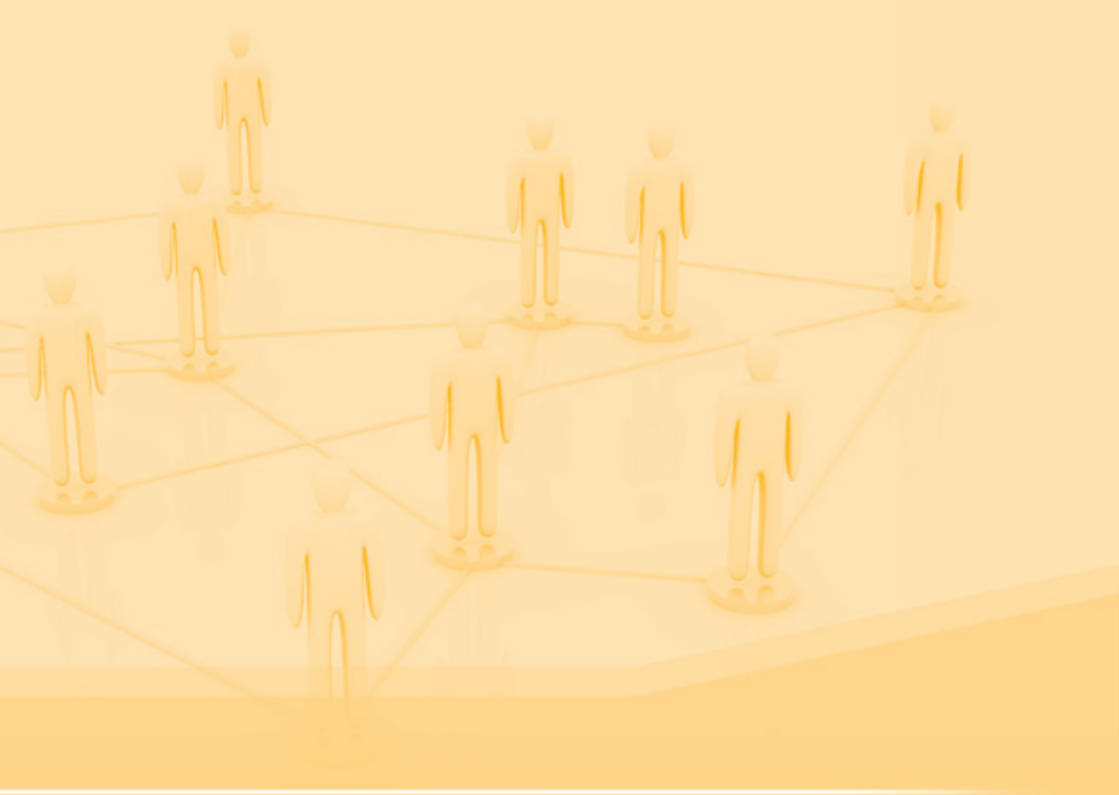
edukator, autor i realizator programów i projektów społecznych. Absolwent Podyplomowego Studium Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz Podyplomowego Studium Doradztwa Zawodowego i Polityki Personalnej. Związany z sektorem pozarządowym od 1992 r. Przez ostatnie 8 lat zarządza projektami, pozyskuje środki na ich realizację, rozlicza dotacje z funduszy krajowych i zagranicznych. Dotychczas koordynował realizację 25 projektów. Autor publikacji dot. przedsiębiorczości gospodarczej i społecznej oraz rynku pracy.

Kontakt: krzysztof.kacuga@edudemo.org.pl



**kompetentni
wiarygodni
przejrzysti**

organizacje pozarządowe w działaniu



**norway
grants**

**eea
grants**
iceland liechtenstein norway

**FUNDUSZ
DLA ORGANIZACJI
POZARZĄDOWYCH**
DEMOKRACJA I SPÓŁCZESNY OBYWATELSTWO


Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY