Iceland Liechtenstein Norway grants

# Przewodnik dla trenerów/ nauczycieli/koordynatorów w organizacjach pozarządowych

Projekt: Motywuj. Wspieraj. Wzmacniaj.

Program szkoleniowy dla wolontariuszy pracujących z dziećmi

COachingEDukacjaROzwój

FUNDACJA VERUM

CHANGE THE WORLD

## Spis treści

**O Przewodniku** ..... **3**

**Dla kogo jest przeznaczony Przewodnik?** ..... **4**

**Schemat pracy z Programem** ..... **4**

**Diagnoza czyli jak zidentyfikować problemy** ..... **5**

**Dobór modułów** ..... **8**
Zastosowanie modułów Programu w projektowaniu szkoleń – przykłady ..... 8

**Stały plan rozwojowy dla wolontariuszy** ..... **11**

**Opcje pracy z Programem dla organizacji pozarządowych** ..... **12**
Job-shadowing dla koordynatora ..... 12

**Dobór narzędzi do pracy z wolontariuszami** ..... **13**
Praca indywidualna czy grupowa? ..... 13
Dobór metody pracy ..... 15
Porównanie różnych metod pracy ..... 17

**Ewaluacja** ..... **18**
Poziom 1 - Reakcja ..... 19
Poziom 2 - Szkolenie ..... 19
Poziom 3 - Zachowanie ..... 20
Poziom 4 - Wyniki ..... 21

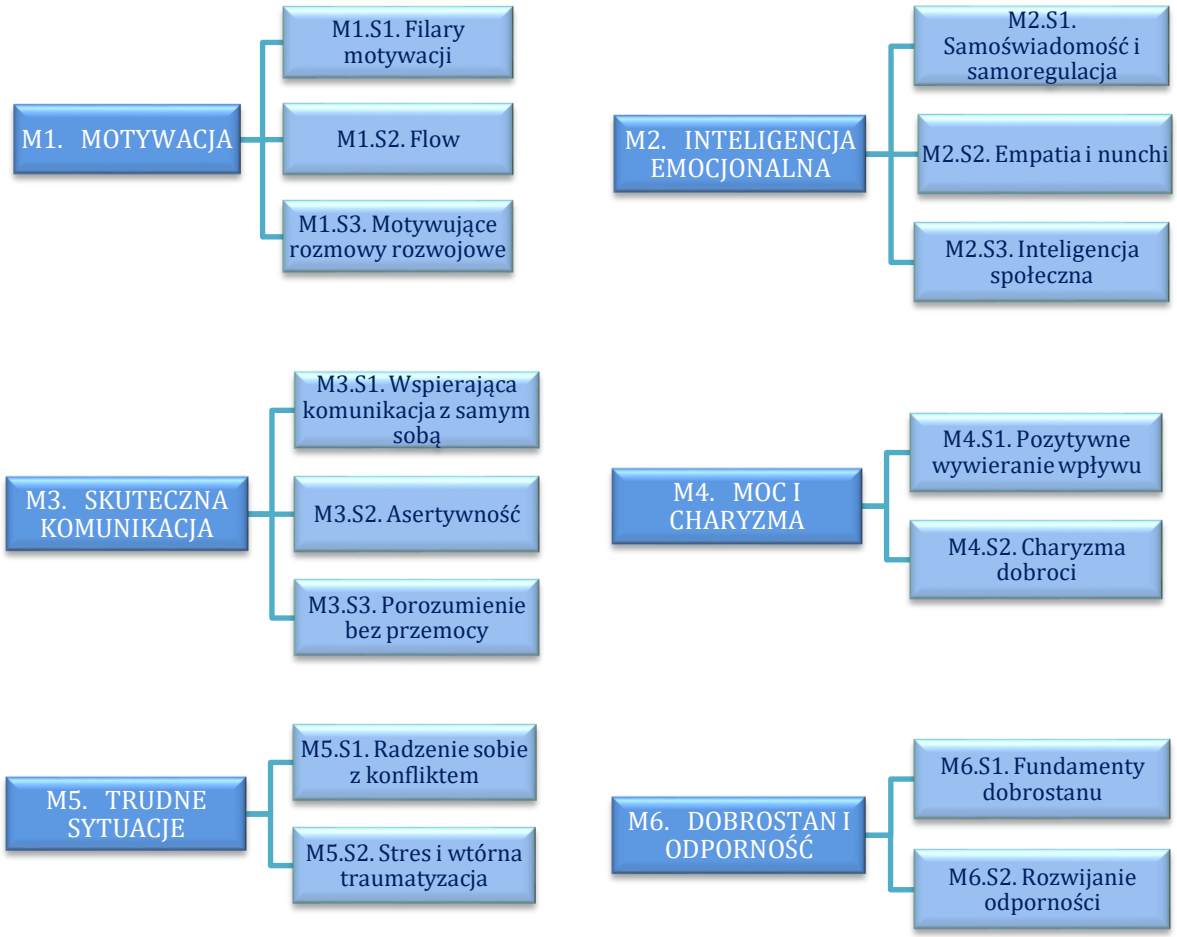
**Podziękowania** ..... **22**

**Prawa autorskie** ..... **22**

## O PRZEWODNIKU

Niniejszy Przewodnik jest uzupełnieniem stworzonego w ramach projektu „Motywuj. Wspieraj. Wzmacniaj.” modułowego programu szkoleniowego dla wolontariuszy pracujących z dziećmi (dalej zwanego „Programem””).

Program zawiera 6 modułów tematycznych (M) podzielonych na segmenty (S) uzupełnionych ćwiczeniami praktycznymi do wykonywania samodzielnie przez wolontariusza lub w grupie, wg. poniższego schematu:




Przewodnik zawiera m.in. narzędzia do zidentyfikowania problemów i ryzyk po stronie wolontariusza, zbadania jego potrzeb oraz metodykę optymalnego doboru zarówno form, jak i treści szkoleniowych z Programu na podstawie warunków osobistych wolontariusza, jego potrzeb oraz typu pracy, jaką wykonuje. Przewodnik jest skierowany bezpośrednio do osób pracujących z wolontariuszami w organizacjach pozarządowych, pomagając im w sformułowaniu indywidualnych ścieżek szkoleniowych/rozwoju. W ten sposób osoby pracujące z wolontariuszami w organizacji zyskują wskazówki do lepszego przygotowania wolontariuszy do pracy z dziećmi pod kątem gotowości psychicznej, motywacji i celów.

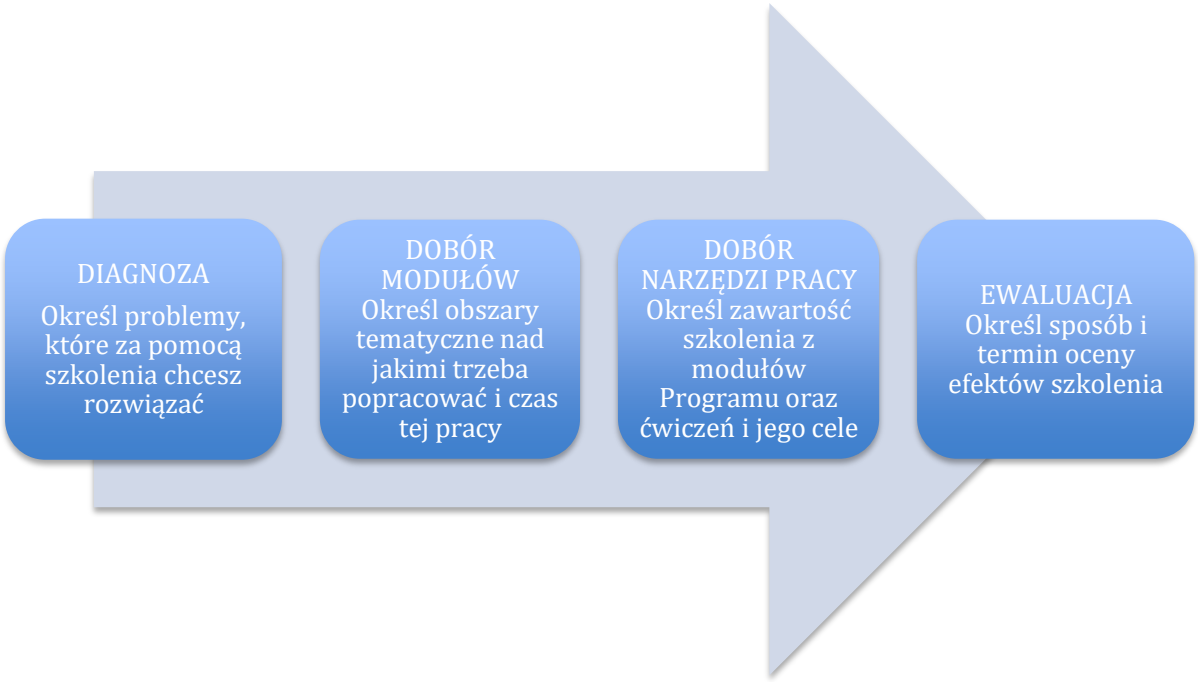
## DLA KOGO JEST PRZEZNACZONY PRZEWODNIK?

Przewodnik przeznaczony jest dla trzech grup odbiorców: trenerów, nauczycieli (szkoleniowców) i koordynatorów wolontariuszy w organizacjach pozarządowych.

Jeśli organizacja posiada trenera wewnętrznego lub współpracuje z zewnętrznymi coachami, trenerami itd. Przewodnik będzie mieć znaczenie uzupełniające dla ich wiedzy zawodowej i najprawdopodobniej najbardziej skorzystają z części dotyczącej doboru modułów po diagnozie.

Małe organizacje pozarządowe najczęściej nie posiadają własnych trenerów i szkoleniowców, stąd prezentowany Przewodnik ma być dla nich kompleksowym drogowskazem korzystania z Programu, a także pomocą w samodzielnym wdrażaniu szkoleń rozwojowych dla wolontariuszy w oparciu o jego założenia. W Przewodniku nacisk został położony na tę właśnie grupę jako że potrzebuje najwięcej wsparcia w tym procesie. Program został przygotowany w taki sposób, że osoby, mające bardzo niewielkie lub nawet żadne doświadczenie w prowadzeniu szkoleń będą w stanie – w miarę swoich możliwości – dobrać odpowiednie treści, również z uwzględnieniem swoich konkretnych uwarunkowań i kompetencji. Największa część informacji w Przewodniku poświęcona jest przeprowadzeniu diagnozy potrzeb rozwojowych oraz doborze narzędzi do pracy z wolontariuszami, gdyż te zagadnienia są najtrudniejsze dla osób bez przygotowania trenerskiego.

## SCHEMAT PRACY Z PROGRAMEM




Rzetelne przejście przez cztery powyższe etapy pozwoli ustalić plan rozwojowy dla wolontariusza. Wszystkie cztery kroki omówione są poniżej. Informacje o samym planie rozwojowym oraz jego przykład zawarte są w ćwiczeniach do Modułu 1. Motywacja.

## DIAGNOZA CZYLI JAK ZIDENTYFIKOWAĆ PROBLEMY

Jest to kluczowy proces, a ponieważ zależy on od specyfiki danej organizacji pozarządowej, to nie można skorzystać z jakiegoś uniwersalnego i zawsze słusznego wzorca. Niemniej pewne ogólne wytyczne, które pomogą zdiagnozować problemy przedstawione są poniżej:

Badanie potrzeb szkoleniowych wymaga pewnej formalizacji (przygotowanie ankiet, umówienie spotkań z wolontariuszami, umówienie spotkań z innymi osobami w organizacji) i dochowania pewnych procedur, aby zachować w jak największym stopniu obiektywność.

Z drugiej strony należy uważać, żeby do całego procesu nie podchodzić zbyt schematycznie, gdyż to z kolei może doprowadzić do przeoczenia symptomów głębszych problemów. Czasem nie wszystkie problemy, obawy czy słabości wolontariusza zostaną wychwycone wyłącznie ankietą i nie o wszystkim powie swojemu rozmówcy w czasie rozmowy, niemniej mowa ciała, zachowanie i reakcje na określone pytania również bardzo wiele mogą powiedzieć o prawdziwych problemach. Osoba przeprowadzająca diagnozę powinna być uważna i starać się wyłapać subtelności na poziomie niewerbalnym.

Do badań wolontariuszy niezbędne jest przygotowanie jednolitych narzędzi diagnostycznych. Mogą to być ankiety lub spotkania osobiste, jednak najczęściej najlepsze efekty przynosi połączenie obu. W takiej sytuacji warto zadbać, aby pytania nie były dokładnie takie same w czasie spotkania i w ankiecie, ale dotyczyły tego samego. Przykład:

Chcemy zapytać wolontariusza o to, czy jest coś co mu się nie podoba w jego pracy:

1. Czy jest coś co Ci się nie podoba w Twojej pracy wolontariackiej?
2. Czy jest coś co chciałbyś zmienić w Twojej pracy wolontariackiej?

W gruncie rzeczy pytamy o to samo, ale innymi słowami. Technikę tę warto również stosować, gdy czujemy, że wolontariusz unika odpowiedzi na pytanie wprost.

Bardzo ważną rzeczą jest poinformowanie wolontariusza o badaniu i jego celu. Wolontariusz powinien znać i rozumieć założenia całego procesu, w tym w jakim celu zostaną użyte ankiety i jego wypowiedzi w trakcie rozmowy, kto będzie miał dostęp do ankiet i czemu całe badanie ma służyć.

Jeśli z uwagi na liczbę wolontariuszy w organizacji, ze względów logistycznych nie jest możliwe przeprowadzenie osobistych spotkań ze wszystkimi wolontariuszami, koordynator powinien zdecydować się na rozmowy przynajmniej z tymi, co do których zauważył niepokojące sygnały spadku zaangażowania. W takiej sytuacji bardzo ważne jest, aby koordynator był do dyspozycji wolontariuszy przy wypełnianiu przez nich ankiet, aby uniknąć błędów wynikających ze złego zrozumienia/ interpretacji istoty pytania.

Do rozmowy (wywiadu) koordynator musi być dobrze przygotowany. Zasadniczo każdą tego typu rozmowa powinna mieć swój „scenariusz", choć oczywiście zbyt mocne trzymanie się tego scenariusza nie jest wskazane. Przykładowo, jeśli wolontariusz wspomina o kwestiach,

które prowadzący wywiad planował poruszyć nie należy mu przerywać, wskazując, że o tym będzie mowa później. Scenariusz ma być raczej drogowskazem a koordynator w czasie rozmowy powinien wykazać się mądrością i taktem, tak aby nie blokując wolontariusza zrealizować w pełni założony plan rozmowy. Nie służy temu ciągłe jej przerywanie czy formalne trzymanie się kolejności pytań. Prawidłowe przeprowadzenie wywiadu ma miejsce wtedy, gdy koordynator tak komunikuje się werbalnie i niewerbalnie, że w rezultacie otrzymuje od wolontariusza informacje wyczerpujące i szczere. Wymaga to zbudowania atmosfery bezpieczeństwa, zaufania i braku pośpiechu. Na pierwszym miejscu musi być wolontariusz i on sam musi to czuć.

O przeprowadzonej z sukcesem rozmowie można mówić wtedy, gdy prowadzącemu ją uda się dotrzeć do **przekonań** wolontariusza. Ta sfera jest zwykle najtrudniejsza do zbadania (i do zmiany), ale kluczowa, gdyż tylko praca z nią przyniesie długofalowe, wymierne korzyści.

Przykładami pytań, które dają szanse do dotarcia do obszaru przekonań wolontariusza są:

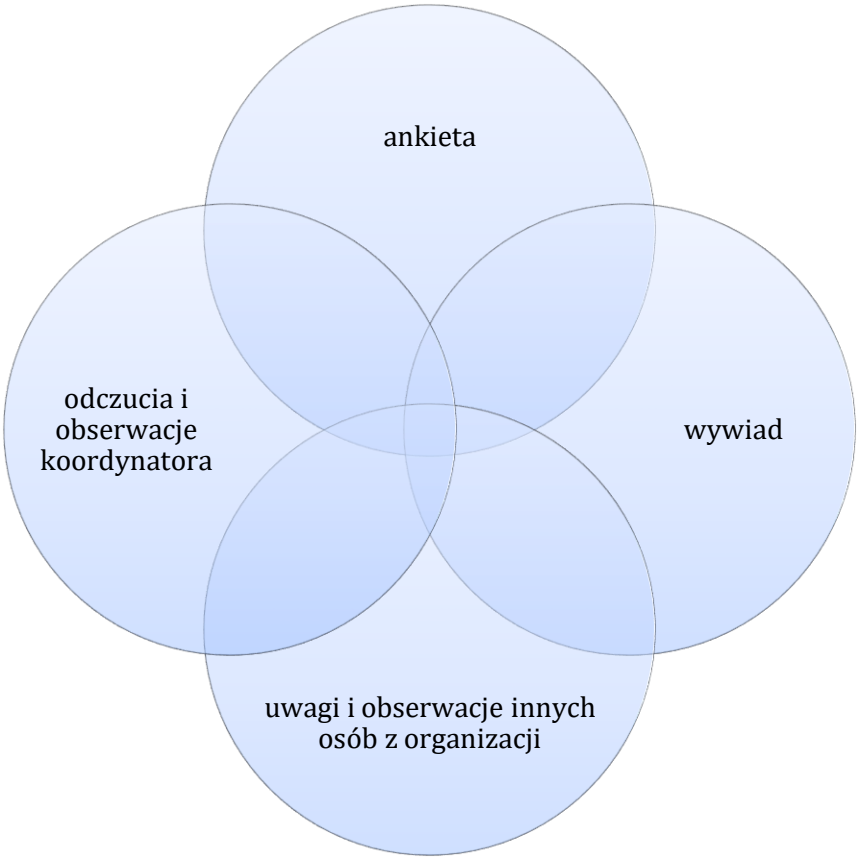
1. Co jest dla Ciebie ważne w pracy wolontariusza?
2. Co jest dla Ciebie naprawdę ważne w życiu?
3. Kiedy czujesz się spełniona/y?
4. Za co w swoim życiu jesteś najbardziej wdzięczny/a?
5. Z jakich posiadanych umiejętności/ wiedzy jesteś zadowolona/y?
6. Co ci przeszkadza w twojej pracy wolontariusza?
7. Jaką wiedzę i umiejętności chciałabyś jeszcze zdobyć?

Dobrze zadane pytania tego typu powinny dać prowadzącemu wywiad obraz wartości i motywacji, które są ważne dla wolontariusza.

Warto również w rozmowie zawrzeć elementy dające wolontariuszom okazję do samooceny (wskazania swoich słabszych i mocniejszych stron). Przy czym dość oklepane pytania „Jakie są Twoje najmocniejsze strony a jakie najsłabsze?" nie zawsze są skuteczne i lubiane i nie każda osoba czuje się komfortowo odpowiadając na nie. Lepiej zapytać o te kwestie w nieco inny sposób, np. „W czym uważasz, że dobrze sobie dajesz radę? Z czego to wynika? Z jakich Twoich cech, umiejętności? A z czym sobie radzisz gorzej? Jak myślisz, z czego to wynika?" itp.

Jak już wskazano powyżej najskuteczniejszymi narzędziami diagnozy są bezpośrednie rozmowy i obserwacje połączone z ankietą. Aby uzyskać jeszcze szerszy obraz sytuacji warto skorzystać z opinii innych osób w organizacji nt. wolontariusza, np. pozostałych wolontariuszy, pracowników, jeśli jest to możliwe – opiekunów podopiecznych. W rozmowach z osobami z organizacji warto również zapytać o ich własne problemy, poziom wsparcia udzielanego wolontariuszom, zaobserwowane sytuacje, które nie do końca są pożądane itd. Wreszcie sam koordynator na co dzień pracujący z wolontariuszami, również powinien uwzględnić swoje własne odczucia i obserwacje dotyczące danego wolontariusza.

## Diagnoza potrzeb i problemów




Źródło: Opracowanie własne

Po tak przeprowadzonej analizie znacznie łatwiej będzie określić konkretne potrzeby rozwojowe. W celu zminimalizowania ryzyka subiektywizmu warto skonsultować uzyskane wyniki i wnioski z innymi osobami w organizacji.

Prawidłowo przeprowadzone badanie powinno również pomóc zdefiniować priorytety, tzn. wykazać, które problemy są najpilniejsze, najmocniejsze, a które drugorzędne. Przy konstruowaniu indywidualnego planu szkoleniowego ustalona w badaniu waga poszczególnych kwestii przełoży się na to, które obszary rozwojowe powinny być realizowane w pierwszej kolejności, a które w dalszej.

## DOBÓR MODUŁÓW

Uzyskane odpowiedzi w ankiecie, w trakcie rozmowy osobistej, uzupełnione o spostrzeżenia innych osób w organizacji, w tym koordynatora pozwolą koordynatorowi/trenerowi przyporządkować zidentyfikowane problemy do konkretnych obszarów rozwojowych w modułach szkoleniowych Programu.

### Zastosowanie modułów Programu w projektowaniu szkoleń – przykłady

Poniżej prezentowane są przykłady tego, jak wyniki diagnozy mogą wpłynąć na wybór modułów. Należy podkreślić, że są to tylko przykłady i nawet przy podobnych problemach dana organizacja może zdecydować, że inne moduły będą w jej specyfice bardziej wskazane. Dlatego przykładów nie należy traktować sztywno, a jedynie jako inspirację i kierunek.

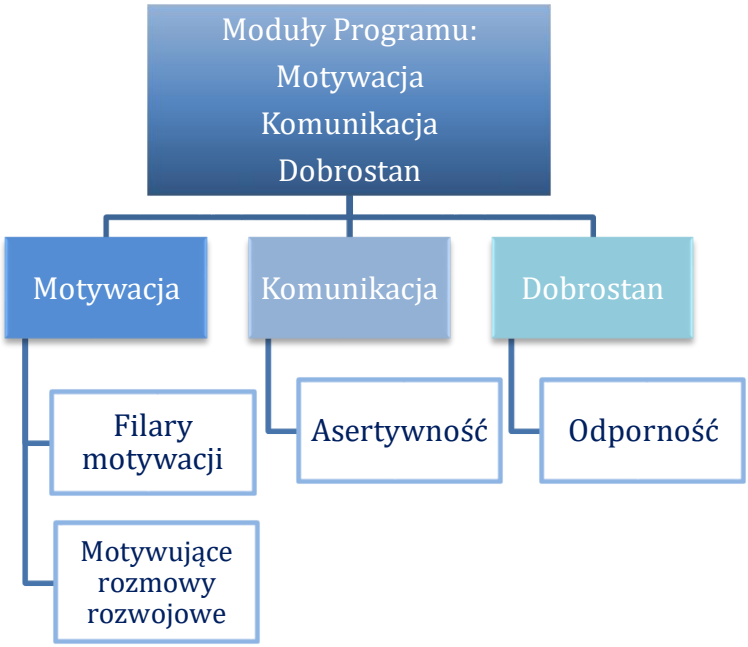
**Przykład 1**

Diagnoza przeprowadzona w organizacji wykazała, że wolontariusze:

- Nie czują, że mogą/potrafią samodzielnie podejmować decyzję
- Nie potrafią być asertywni wobec opiekunów dzieci
- W obliczu pojawiających się problemów nie wiedzą, jak postąpić i do kogo się zwrócić

Z kolei koordynatorzy przyznali, że:

- Nie przekazują pozytywnego feedbacku wolontariuszom
- Nie wiedzą jak rozmawiać z wolontariuszami, aby podtrzymać ich zaangażowanie i motywację



**Przykład 2**

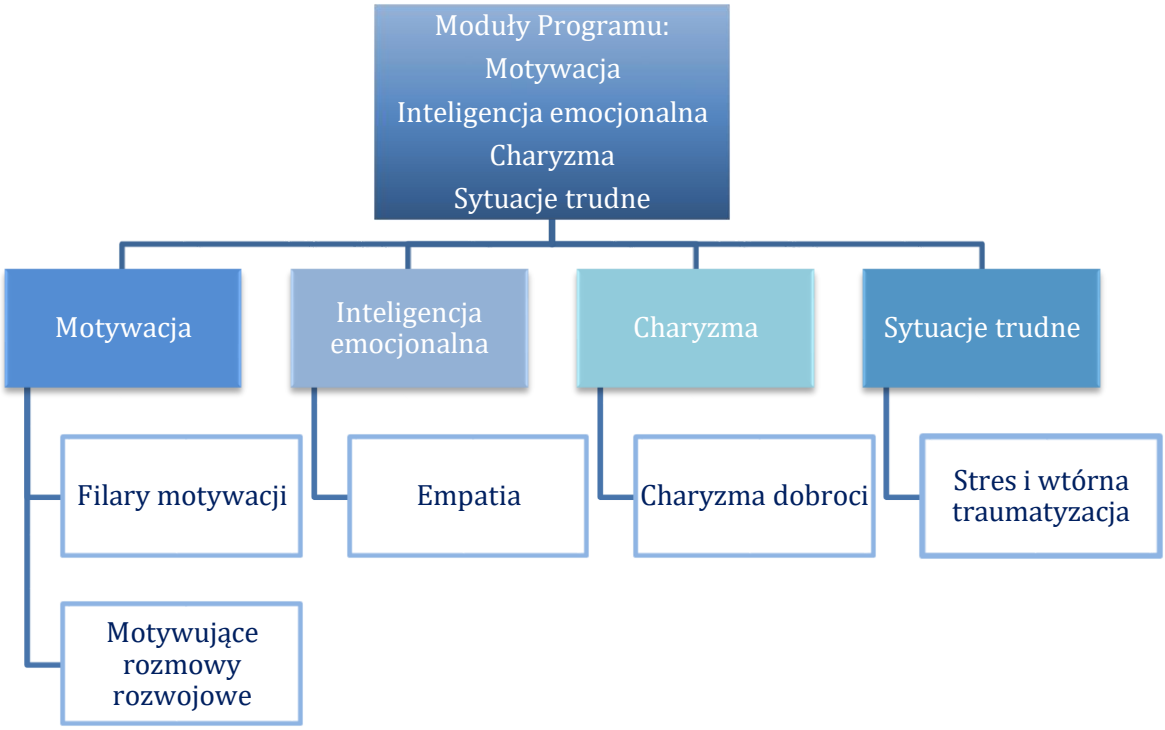
Organizacja ma małą grupę stałych wolontariuszy. Przeprowadzona diagnoza wykazała, że:

• Wolontariusze czasami doświadczają spadku motywacji,

• Trudne historie podopiecznych niekiedy ich przytłaczają,

W niektórych sytuacjach odnoszą wrażenie, że przez nadmiar empatii i dobroci są wyeksploatowani.

W organizacji odbywają się regularne spotkania z wolontariuszami, ale sami koordynatorzy przyznają, że też potrzebują wsparcia rozwojowego i umiejętności wspierania motywacji.

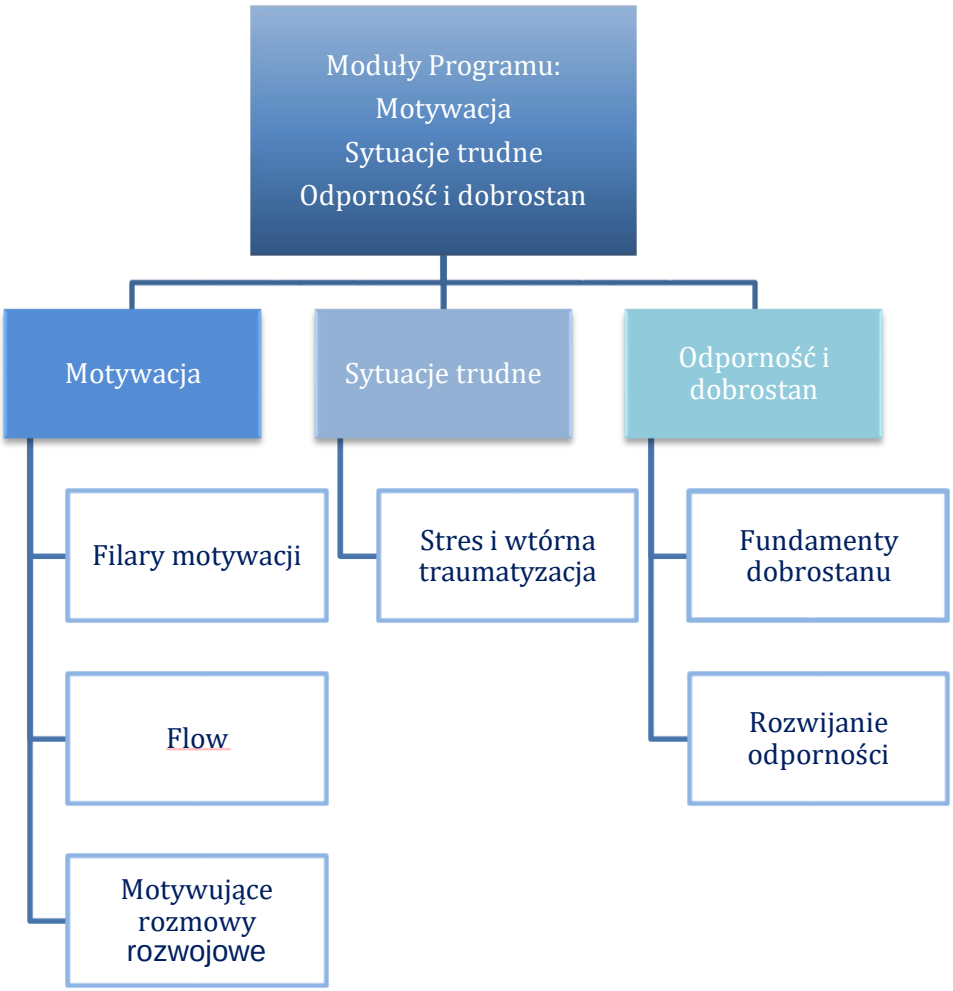


**Przykład 3.**

Organizacja chce zapewnić stałe wsparcie wolontariuszom w zakresie:

- Motywacji, w szczególności motywacji wewnętrznej
- Radzenia sobie ze stresem
- Budowania odporności
- Zachowania balansu praca-życie osobiste

W tym celu organizacja podejmuje współpracę z trenerem/coachem, aby wdrożyć program, którym objęty byłby każdy wolontariusz deklarujący długoterminową współpracę. Zaplanowany program szkoleniowy przewiduje również wdrożenie coachingowego stylu prowadzenia rozmów rozwojowych przez koordynatorów/ liderów NGOs, wg modelu GROW opisanego w Rozdziale 1 Programu (str.12).



## STAŁY PLAN ROZWOJOWY DLA WOLONTARIUSZY

Alternatywą dla indywidualnego doboru obszarów tematycznych (modułów) dla wolontariusza jest stworzenie na bazie Programu stałego planu rozwojowego dla wolontariuszy w danej organizacji pozarządowej. Tym różni się on od indywidualnego planu rozwojowego, że jest jeden dla wszystkich. Ma to sens tylko wtedy, gdy organizacja dobrze wie jakie problemy napotykają wolontariusze i są one podobne wśród większości.

Nawet jednak wówczas warto na początku przeprowadzić diagnozę (patrz str. 5), przy czym diagnoza dotyczyć będzie wszystkich wolontariuszy w organizacji, a także zastosować Schemat pracy z Programem ze str. 4.

Obszary rozwojowe z Programu wynikające ze zdiagnozowanych wspólnych problemów, organizacja może chcieć wdrożyć na stałe np. poprzez cykliczne zajęcia dla wolontariuszy. Innymi słowy wdrożenie stałego planu rozwojowego polega na tym, że jest on wpisany w działalność organizacji i przechodzą go wszyscy aktualni i przyszli wolontariusze, a organizacja zyskuje bardziej zmotywowaną i zintegrowaną ekipę. Co ważne – sprzyja to tworzeniu jednolitej kultury organizacji. Przykład 3 na str. 10 ilustruje taką właśnie sytuację w jednej z organizacji.

Plusy wdrożenia stałego programu rozwojowego:

- mniej czasochłonna diagnoza potrzeb;
- zestandaryzowanie treści szkoleniowych na długi czas (kolejne szkolenia bazują na tym samym scenariuszu) – mniejszy nakład pracy;
- silniejsze zintegrowanie wolontariuszy w czasie wspólnych zajęć;
- koordynator ma szansę bardzo dobrze opanować materiał szkoleniowy.

Oczywiście stały plan rozwojowy można połączyć z indywidualnym planem rozwojowym dla konkretnego wolontariusza, jeśli np. koordynator widzi, że potrzeby wolontariusza wykraczają poza program, a organizacji zależy na długoterminowej z nim współpracy.

Jeśli jednak z diagnozy wynika, że wolontariusze mają bardzo różne problemy i potrzeby, bardziej wskazane będzie wdrożenie indywidualnych planów rozwoju. Organizacja ma tu dużą autonomię, powinna kierować się swoimi celami, ale zawsze mieć na względzie rzeczywiste potrzeby wolontariuszy.

## OPCJE PRACY Z PROGRAMEM DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Organizacje pozarządowe decydując się na wdrożenie planu rozwojowego w oparciu o Program mają zasadniczo różne opcje do wyboru:

1. Organizacja wdraża plan rozwojowy w oparciu o Program samodzielnie, np. za pomocą trenera wewnętrznego, koordynatora wolontariuszy albo innej osoby w organizacji, która się tego podejmie i czuje na siłach przeprowadzić proces;
2. Organizacja zleca wdrożenie Planu rozwojowego w oparciu o Program zewnętrznemu trenerowi/ coachowi;
3. Organizacja wybiera system hybrydowy, w którym część elementów Planu wdrożeniowego przygotowuje samodzielnie, a część zostaje zlecona na zewnątrz. Taki system może również przybrać formę uczenia się od doświadczonego trenera np. w formie job-shadowing.

### Job-shadowing dla koordynatora

W przypadku koordynatorów mniej doświadczonych lub bez żadnego doświadczenia w prowadzeniu szkoleń, warsztatów itd. doskonałym rozwiązaniem jest job-shadowing.

Job-shadowing (z ang. bycie cieniem w pracy) polega na uczeniu się poprzez obserwację pracy innych. Osoba ucząca się przez cały okres szkolenia towarzyszy – niczym cień – osobie wykonującej swoją codzienną pracę.

Zastosowanie job-shadowing w organizacji pozarządowej może polegać na tym, że wynajmuje ona np. na jeden cykl szkoleniowy doświadczonego trenera zewnętrznego, a koordynator (będąc jego „cieniem") stale mu towarzyszy w czasie zajęć, podpatruje i uczy się techniki pracy.

W ten sposób obserwując w akcji profesjonalistę, koordynator nabiera doświadczenia praktycznego i kompetencji, które pomogą mu następnie samodzielnie prowadzić przyszłe szkolenia. Oczywiście job-shadowing jest także nauką i nie chodzi tylko o bierne przyglądanie się – można dopytywać o pewne kwestie, dyskutować, wyrażać opinie. Współpraca z trenerem zewnętrznym może dotyczyć samego przeprowadzenia planu rozwojowego, ale jeśli jest taka możliwość, warto również skorzystać z doświadczenia profesjonalisty na wcześniejszych etapach, tj. diagnozy, doboru modułów, doboru technik. Pracując z zewnętrznym ekspertem koordynator zrozumie w ten sposób, dlaczego wybrane zostały te a nie inne narzędzia pracy, które z modułów należy wykorzystać itd.

## DOBÓR NARZĘDZI DO PRACY Z WOLONTARIUSZAMI

### Praca indywidualna czy grupowa?

Program prezentuje wiele różnych metod, jak i konkretnych technik pracy zarówno indywidualnej jak i grupowej. To, czy dana organizacja zdecyduje się na pracę indywidualną z każdym wolontariuszem, czy na pracę grupową z większą liczbą wolontariuszy, a może na system mieszany, jest wypadkową wielu różnych czynników. Wśród nich można wymienić m.in:

- liczbę wolontariuszy w organizacji (przy małej organizacji zorganizowanie warsztatów dla pracy grupowej może być trudne, niektóre z prezentowanych w Programie ćwiczeń wymagają minimalnej liczby uczestników (np. Dragon Dreaming – patrz Rozdział 2 Programu); z kolei przy dużej liczbie wolontariuszy koordynatorowi może być trudno wygospodarować czas na pracę indywidualną z każdym;
- warunki lokalowe organizacji (małe organizacje mogą nie mieć zaplecza i infrastruktury do przeprowadzenia szkoleń/warsztatów grupowych);
- predyspozycje wolontariusza – jeśli widać, że preferuje on kontakt indywidualny być może lepiej przysłuży mu się praca indywidualna. Niemniej nie należy do tego podchodzić dogmatycznie, gdyż często osoby bardziej zamknięte w sobie w trakcie zajęć z grupą i w atmosferze zaufania będą w stanie lepiej otworzyć się na pracę z grupą. Również wolontariusze, którzy mają trudności w pracy grupowej a doskonale wykonują swoje czynności samodzielnie, mogą w dużym stopniu skorzystać w czasie wspólnego treningu;
- predyspozycje osoby prowadzącej, nie będącej zawodowym trenerem, coachem itd. Należy tu wziąć tu pod uwagę, czy osoba zaangażowana w organizacji w realizację planu rozwojowego wolontariusza nie odczuwa strachu przed wystąpieniami publicznymi i przede wszystkim czy czuje się na siłach poprowadzić zajęcia w tej formie;

- wnioski z diagnozy problemów, a w szczególności to, na ile zdiagnozowane problemy są takie same dla większości wolontariuszy. Jeśli jakiś problem się powtarza u wszystkich, nad tym zagadnieniem warto popracować grupowo. Jeśli jednak z analizy wynika, że poszczególni wolontariusze mają inne problemy, odpowiednia będzie praca indywidualna.

Zaznaczyć należy, że ten katalog czynników nie jest zamknięty.

Jaki rodzaj pracy będzie co do zasady bardziej wskazany w danej organizacji przedstawia poniższe podsumowanie:

| **Sytuacja faktyczna:** | | **Raczej wskazana będzie:** |
|---|---|---|
| Mała liczba wolontariuszy w organizacji | → | praca indywidualna |
| Zależy nam na lepszym zintegrowaniu wolontariuszy | → | praca grupowa |
| Koordynator wolontariuszy nie ma dużego doświadczenia w wystąpieniach publicznych i nie czuje się dobrze ”na scenie” | → | praca indywidualna |
| Koordynator wolontariuszy ma doświadczenie trenerskie lub nie boi się wystąpień publicznych i czuje się lepiej w grupie | → | praca grupowa |
| Diagnoza wykazała bardzo różne problemy i potrzeby wolontariuszy | → | praca indywidualna |
| Diagnoza wykazała, że problemy i potrzeby wolontariuszy są zbliżone | → | praca grupowa |
| Organizacja nie ma miejsca/ pomieszczenia dla przeprowadzenia warsztatu dla większej liczby osób | → | praca indywidualna |
| Dany wolontariusz zdecydowanie lepiej czuje się w relacji 1:1 a w grupie czuje się onieśmielony i pozostaje zamknięty | → | praca indywidualna |
| Dany wolontariusz zdecydowanie lepiej czuje się w grupie | → | praca grupowa |

A co, jeśli analiza wykazała, że większość okoliczności wskazuje na pracę grupową, ale organizacja nie dysponuje odpowiednim lokalem do przeprowadzenia pracy grupowej? Warto wówczas skorzystać z lokali, które czasem są bezpłatnie oferowane organizacjom pozarządowym przez instytucje wspierające trzeci sektor.

Należy pamiętać, że kluczowym elementem decydującym powinny być potrzeby wolontariuszy a w drugiej kolejności możliwości i predyspozycje osoby odpowiedzialnej za

wolontariuszy w organizacji. Jeśli nie da się ich pogodzić, trzeba rozważyć zaangażowanie trenera/ coacha/ szkoleniowca zewnętrznego.

Ponadto Program został tak skonstruowany, aby dać możliwość hybrydowego doboru treści szkoleniowych – przeznaczonych do pracy w grupie i indywidualnej. Każdy moduł zawiera ćwiczenia zarówno do pracy indywidualnej jak i grupowej; konstruując plan rozwojowy wolontariusza można wziąć pod uwagę oba typy. Co więcej część ćwiczeń można wykonać albo indywidualnie albo z trenerem (np. ćwiczenia Kompas wartości – M.1, Rozwijanie autonomii – M1, czy Tarcze odporności osobistej – M.5).

### Dobór metody pracy

Wybór metody i techniki szkoleniowej będzie zależał m. in. od:

- charakteru wolontariusza,
- liczby wolontariuszy w organizacji,
- możliwości technicznych organizacji,
- trenera – jego możliwości i preferencji.

Zasadniczo, wykwalifikowany trener nie powinien mieć problemów z wyborem właściwej metody i technik pracy.

Co jednak, gdy organizacja nie ma wykwalifikowanych trenerów a nie ma możliwości skorzystania z pomocy trenera zewnętrznego np. w ramach job-shadowing? Czy to ogranicza ilość dostępnych możliwości? W pewnym stopniu tak, ale Program został tak skonstruowany, że nawet organizacje bez profesjonalnego szkoleniowca mogą go samodzielnie wykorzystać w węższym zakresie. Na pewno wybór metody jaką jest coaching wymaga zaangażowania profesjonalnego coacha. Bez mentora, nie da się wdrożyć mentoringu. Uwaga: mentorem może być bardziej doświadczony wolontariusz o długim stażu w organizacji i do którego organizacja ma zaufanie. Niemniej nadal dostępnych jest wiele innych metod pracy, które z powodzeniem można wykorzystać w organizacji.

Wskazane jest, żeby koordynatorzy, którzy przyjęli na siebie przygotowanie i wdrożenie planu rozwojowego, zapoznali się z całym Programem, aby zrozumieć jego strukturę, zakres i powiązania pomiędzy tematami zawartymi w poszczególnych modułach. W nim również znajdują się cenne wskazówki metodologiczne. Po zapoznaniu się z Programem koordynator najprawdopodobniej sam będzie wiedział, jakie ćwiczenia w poszczególnych obszarach rozwojowych będzie w stanie przeprowadzić. W ćwiczeniach (w Programie w załączniku do każdego z modułów) określony jest przybliżony czas trwania aktywności, rozwijane kompetencje i cel pracy oraz sposób jej realizacji (indywidualny lub grupowy) .

Zachęcamy do podejścia kreatywnego i takiego dostosowania materiałów zawartych w Programie, żeby najlepiej służyły wolontariuszowi i organizacji. Przykładowo, mniej doświadczony prowadzący może część ćwiczeń rozwojowych przeznaczonych do pracy indywidualnej wpleść w zajęcia grupowe o ile uzna, że jest ku temu przestrzeń a okoliczności nie zakłócą indywidualnej pracy wolontariuszy.

W ten sposób w trakcie zajęć grupowych wolontariusze przechodzą do ćwiczeń indywidualnych. Taki zabieg można zastosować np. z ćwiczeniami Autotest inteligencji emocjonalnej – M.2, Autotest wypalenia – M.5, Doświadczenie przepływu – M.1, Od szakala do żyrafy – M.3 i innymi.

Przy zastosowaniu tego rodzaju metody hybrydowej niezwykle ważne jest to, aby przeprowadzone ćwiczenia indywidualne, a w szczególności odpowiedzi na pytania oraz refleksje z nich wynikające, wolontariusze zachowali wyłącznie dla siebie, pod żadnym pozorem nie dzielili się nimi z grupą i koordynatorem, o czym należy uprzedzić ich na początku. Świadomość, że swoimi dość intymnymi przemyśleniami i odczuciami trzeba będzie się podzielić z innymi, praktycznie zawsze ogranicza szanse na szczere i uczciwe odpowiedzi, gdyż szczerze odpowiadamy tylko wtedy, gdy wiemy, że nikt tego nie będzie widzieć/słyszeć, a tym samym w żaden sposób oceniać. Jedynym wyjątkiem od tej zasady jest sytuacja, w której wszyscy uczestnicy grupy wyraźnie i bez presji, przed rozpoczęciem ćwiczeń zgadzają się na dzielenie się osobistymi refleksjami na zakończenie ćwiczeń. Należy jednak zadbać o to, aby rzeczywiście była to indywidualna decyzja każdego uczestnika, nie podjęta pod wpływem grupy, tylko wynikająca z jego prawdziwej woli. W takiej sytuacji trzeba uczestnikom dać gwarancje bezpieczeństwa oraz absolutnej poufności. Pod żadnym pozorem to, co zadzieje się w trakcie szkolenia, nie powinno wyjść poza salę szkoleniową i na to należy się umówić z grupą.

W wyborze odpowiedniej techniki pracy dla danego przypadku pomocne będzie zestawienie i ich porównanie na kolejnej stronie.

## Porównanie różnych metod pracy

| | | |
|---|---|---|
| Szkolenie | skoncentrowane na czynnościach prowadzącego, związanych z przekazywaniem wiedzy, jednak aktywność uczestników jest oczekiwana, choć nie dominująca. Co do zasady, nie dochodzi się do poziomu postaw, zmiana następuje na płaszczyźnie wiedzy, czasem umiejętności. | |
| Warsztat | oparty jest na metodach aktywizujących i praktyce. Bazuje na budowaniu wiedzy i umiejętności oraz kształtowaniu postaw w oparciu o przeżycie. Dobrze poprowadzony warsztat również silnie integruje grupę. Wymaga zwykle pewnego przygotowania teoretycznego po stronie uczestników. | |
| Coaching | celem jest wzmocnienie i wsparcie wolontariusza w samodzielnym dokonaniu zmiany, w oparciu o jego własne wnioski i odkrycia. Metoda pracy indywidualnej, skutkująca zmianą nawyków i przekonań (postaw). Wymaga dużego zaangażowania ze strony wolontariusza, proces jest długotrwały (wielomiesięczny), prowadzony przez profesjonalnego coacha. | |
| Mentoring | oparty jest na relacji mistrz-uczeń, jest procesem długoterminowym, w którym w czasie cyklicznych spotkań wolontariusz zdobywa pożądane kompetencje i umiejętności od doświadczonego, zwykle starszego mentora. Zakłada zarówno przekaz wiedzy i doświadczenia mentora, jak i rozwijanie potencjału podopiecznego. | |
| Wykład i prezentacja | dostarcza głównie informacji teoretycznych, wyjściowych dla dalszej pracy praktycznej. Nie wymaga od uczestników aktywnego działania. W Programie są elementy, dla których wskazane byłoby wprowadzenie teoretyczne w tej formie (patrz Rozdział 2 Programu str. 3). | |
| Coaching grupowy | praca nad osiągnięciem celów przez członków grupy przy wykorzystaniu mądrości grupy. Adresatami jest niewielka liczba osób o podobnym (ale nie wspólnym) celu. Aktywizuje grupę, wzbudza autorefleksję, tworzy synergię grupy. Może sięgać do płaszczyzny postaw (obok wiedzy i umiejętności). | |
| Case study | studia przypadku mogą być wykorzystywane przy kształtowaniu u wolontariuszy umiejętności, aktywizują grupę, która przez analizę przypadku sama dochodzi do wniosków i przez to zyskuje wiedzę i kompetencje; metoda stymuluje wspólną pracę w grupie. | |

Źródło: Opracowanie własne

Szczegółowe omówienie metod pracy grupowej (wykład i prezentacja, warsztat, szkolenie, case study, coaching grupowy) znajduje się w Rozdziale 2 Programu.

Szczegółowe omówienie metod pracy indywidulanej (coaching, mentoring) znajduje się w Rozdziale 1 Programu.

## EWALUACJA

Właściwe przygotowanie Planu rozwojowego, według przedstawionych 4 etapów to niezwykle istotny proces ze względu na wspomaganie celów organizacji pozarządowej, jak i na indywidualny rozwój wolontariuszy. Jest tak przede wszystkim dlatego, że pozwala to dopasować metody szkoleniowe do rzeczywistych potrzeb wolontariusza i organizacji, a także stanowi podstawę późniejszego zbadania efektów wdrożonego planu rozwojowego.

Ostatnim etapem jest właśnie określenie w jaki sposób i kiedy zostaną zweryfikowane postępy wolontariusza. Ewaluacja jest bardzo ważną częścią całego procesu, niestety czasem pomijaną, a tak naprawdę to na jej etapie sprawdzamy czy wdrożony program przyniósł założone efekty.

Przy planowaniu ewaluacji warto skorzystać z łatwego do zrozumienia modelu Donalda L. Kirkpatricka, który wskazuje 4 kluczowe poziomy ewaluacji. Model Kirkpatricka daje możliwość dokonania prawidłowego i dokładnego pomiaru jakości przeprowadzonego planu rozwojowego. Każdy kolejny poziom dostarcza więcej informacji niż poprzedni, jest jednak bardziej pracochłonny i skomplikowany.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (1994). *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers

Oceny uzyskane na poziomie 1 i 2 związane są z czynnikami wewnętrznymi i dostarczają informacji na temat poziomu satysfakcji uczestników z ukończonego szkolenia oraz na temat pozyskanej przez nich wiedzy. Poziomy 3 i 4 związane są z czynnikami zewnętrznymi i dotyczą praktycznego zastosowania nabytych umiejętności oraz ich wpływu na ich działanie (pracę wolontariacką).

### Poziom 1 - Reakcja

Jest to typowy pomiar zadowolenia, dający odpowiedź na to, jak szkolenie podobało się wolontariuszom, na ile było angażujące i adekwatne do ich potrzeb, jakie są ich odczucia i opinie.

Pozwala zdiagnozować błędy i niedociągnięcia organizacyjne. Ocena zadowolenia wolontariuszy jest niezwykle istotna. Jeżeli zajęcia prowadzone są w sposób mało interesujący bądź niezrozumiały, szansa, że wolontariusze się czegoś się w ich trakcie nauczą istotnie maleje.

*Jak ocenić reakcję?*

1. Określ, czego chcesz się dowiedzieć od wolontariuszy po szkoleniu.
2. Przygotuj ankietę satysfakcji ze szkoleń/ coachingu itd., zamieszczając w niej stosowne pytania, które dadzą Ci odpowiedzi na pytania z pkt. 1. Ważne, żeby obok pytań ze skalą punktową dla oceny poszczególnych aspektów, w ankiecie dać również możliwość zaprezentowania sugestii i opinii w pytaniach otwartych.
3. Określ minimalny poziom oceny (w %), który uważasz za akceptowalny dla uznania, że wdrożony plan rozwojowy ogólnie się podobał (np. 80%, 85% itp.).
4. Przeprowadź ankietę wśród uczestników-wolontariuszy po zakończeniu planu rozwojowego.

### Poziom 2 – Szkolenie

Uczenie następuje wtedy, gdy:

- zmianie ulega nastawienie wolontariusza
- wzrasta poziom jego wiedzy
- podnosi się poziom jego umiejętności.

Wystarczy, aby jedna z powyższych okoliczności zaistniała, aby mówić o uczeniu się.

*Jak ocenić proces uczenia się?*

Na wstępie należy zaznaczyć, że w przeciwieństwie do szkoleń tzw. twardych, w których przekazywana jest wiedza specjalistyczna i zdobywane są umiejętności zawodowe, których efekty stosunkowo łatwo sprawdzić np. testem, egzaminem praktycznym, szkolenia miękkie (soft skills) dotyczące kwestii mniej wymiernych takich jak komunikacja, motywacja, inteligencja emocjonalna itd. są trudniejsze do oceny pod kątem zdobytych umiejętności. Nie oznacza to jednak, że można ten etap pominąć.

1. Oceń wiedzę i umiejętności wejściowe – przed rozpoczęciem planu rozwojowego. W tym celu można zastosować arkusz samooceny — wolontariusz sam ocenia, czy nauczył się czegoś nowego podczas szkolenia.
2. Oceń wiedzę i umiejętności wyjściowe tym samym narzędziem (np. arkuszem z dokładnie tymi samymi pytaniami) – po zakończeniu planu rozwojowego. Dodaj w nim jednak pola na swobodną wypowiedź wolontariusza w formie pytań otwartych (np. czego się nie nauczył, a na to liczył, czy chce na coś szczególnie zwrócić uwagę itp.).
3. Przeanalizuj co się zmieniło w udzielonych odpowiedziach i skwantyfikuj różnicę (np. określ o ile procent zmieniły się udzielone odpowiedzi).

### Poziom 3 – Zachowanie

Poziom ten dotyczy wykorzystania w praktyce nabytej wiedzy i umiejętności. Należy pamiętać, że aby mogła wystąpić rzeczywista zmiana muszą być spełnione następujące warunki:

- wolontariusz musi chcieć zmiany,

- wolontariusz musi wiedzieć, co i jak robić,

- wolontariusz musi pracować w sprzyjającej atmosferze,

- wolontariusz powinien być nagradzany za każdą pozytywną zmianę, przy czym nagrodą może być np. okazanie uznania (patrz M.3 Komunikacja, str. 3).

Na tym poziomie oceniamy rzeczywiste zachowania wolontariusza po przejściu planu rozwojowego w swojej pracy wolontariackiej. Przykłady: Czy pod wpływem zajęć zaczął robić coś innego niż do tej pory? Czy zmienił sposób, w jaki reaguje na dane sytuacje?

*Jak ocenić czy zmiana zachowania nastąpiła i w jakim zakresie?*

Zachowania trudno zmierzyć w formie testu samooceny i na pewno nie powinno być to jedyne narzędzie. Warto skorzystać również z takich technik jak rozmowa i obserwacja, gdyż z istoty umiejętności miękkich niemożliwe jest ich zbadanie w całkowicie obiektywny sposób. Obserwację powinno w miarę możliwości wykonywać przynajmniej kilka osób, żeby złagodzić ryzyko zbytniego subiektywizmu.

1. Określ, czego chcesz się dowiedzieć.
2. Określ kogo w organizacji zaangażujesz w proces obserwacji i w jakim okresie czasu. Przygotuj specjalny arkusz obserwacji wolontariusza oraz spotkaj się z wybranymi na obserwatorów osobami, aby wyjaśnić im szczegółowo czego od nich oczekujesz i w jakim zakresie. Wspólnie ustalcie w jaki sposób i kiedy otrzymasz od nich ich spostrzeżenia na arkuszu obserwacji. Określ również kto przeprowadzi rozmowę z samym wolontariuszem. Jeśli chcesz do oceny włączyć samoocenę zaprojektuj odpowiedni formularz do wypełnienia przez wolontariusza. Powinien on składać się w zdecydowanej większości z pytań otwartych.

3. Określ minimalny poziom oceny, który uważasz za akceptowalny dla uznania, że wdrożony plan rozwojowy przyniósł zmianę (np. wolontariusz w 20% poprawił swoje umiejętności radzenia sobie ze stresem itp.).
4. Po zrealizowaniu planu rozwojowego opartego na Programie dokonaj stosownych pomiarów (obserwacje, rozmowa, ewentualna ankieta samooceny). Pomiar nie powinien być realizowany tuż po zakończeniu planu, tylko jakiś czas (optymalnie 2-3 m-ce) później.
5. Przeanalizuj uzyskane wszystkimi narzędziami wyniki i skwantyfikuj zaobserwowaną zmianę. Zestaw otrzymane rezultaty z ustalonymi minimalnymi poziomami (pkt. 3).

### Poziom 4 - Wyniki

Wyniki to ostateczne efekty uczestnictwa danego wolontariusza w programie rozwojowym. Ten poziom mówi nam o tym, jak przeprowadzenie szkoleń zgodnie z planem rozwojowym wpływa na wolontariusza a przez to również i na organizację.

Przykłady: Czy efektem realizacji planów rozwojowych jest zauważalne dłuższe pozostawanie wolontariuszy w organizacji pozarządowej? Czy poprawiła się atmosfera pracy? Czy wzrosło morale wolontariuszy? Czy ich podopieczni (dzieci) dostają przez to lepsze wsparcie?

Ten poziom oceny jest najtrudniejszy do przeprowadzenia, ale tak naprawdę to on daje odpowiedź na pytanie czy szkolenia miały rzeczywisty, głębszy sens. Pewne kwestie są natychmiast zauważalne, nawet bez prowadzenia specjalnych badań w tym zakresie.

#### *Jak ocenić wyniki?*

Przy ocenie wpływu zrealizowanych planów rozwojowych wolontariuszy na nich samych i działanie organizacji wskazane jest uzyskanie informacji zwrotnej od jak największej liczby osób w organizacji (kierownictwa, pracowników, pozostałych wolontariuszy itd.), a także poza nią (idealnie byłoby np. uzyskać feedback od opiekunów podopiecznych, choć oczywiście nie zawsze będzie to możliwe). Wskazanymi narzędziami pomiaru będą wywiady indywidualne, wywiady grupowe i obserwacje. Można je uzupełnić o ankiety różnych osób z organizacji.

1. Ustal na początku kto w organizacji (i poza nią, jeśli jest to możliwe) weźmie udział w procesie oceny.
1. Wspólnie ustal z tymi osobami w jaki sposób i kiedy otrzymasz od nich ich spostrzeżenia.
2. Po zrealizowaniu planu rozwojowego opartego na Programie dokonaj stosownych pomiarów (obserwacje, rozmowy grupowe i indywidualne, ewentualne ankiety). Pomiar nie powinien być realizowany tuż po zakończeniu planu, tylko jakiś czas później (optymalnie 5-6 m-cy), aby móc zaobserwować długofalowe skutki.
3. Powtarzaj proces oceny cyklicznie, np. co pół roku.
4. Porównaj koszty z korzyściami.

## PODZIĘKOWANIA

Praca nad Przewodnikiem dla trenerów/ nauczycieli/koordynatorów - ostatnim rezultatem w Projekcie “Motywuj. Wspieraj. Wzmacniaj" - przypadła na okres względnego osłabienia się światowej pandemii COVID-19. To w tym właśnie czasie polskim partnerom projektu udało się po raz pierwszy spotkać fizycznie z partnerem norweskim w Oslo po 15 m-cach kontaktów wyłącznie wirtualnych. Wpłynęło to bardzo pozytywnie na końcowe prace w projekcie, poziom zaangażowania oraz szybkość i jakość pracy nad Przewodnikiem. Ten nowy dopływ energii, po odczuwalnym i dla nas „cyberzmęczeniu”, spowodował, że prace nad Przewodnikiem przebiegały bardzo szybko i sprawnie, udało się również zrealizować w Oslo planowane szkolenie projektowe. Co więcej, zadecydowaliśmy o udostępnieniu Przewodnika w dodatkowej formie, pierwotnie nieplanowanej w Projekcie, w postaci e-learningu, tak aby grupom docelowym, jeszcze łatwiej korzystało się z materiałów wypracowanych w Projekcie.

Współpracownikom Fundacji Verum dziękuję za bardzo sprawną pracę nad Przewodnikiem i świetną atmosferę pracy. Monice Górskiej, właścicielce Coedro dziękuję za cenny wkład merytoryczny, uważność i niezawodność. Mauricio Deliz Dyrektorowi Change the World dziękuję za wspaniałe przyjęcie w Oslo, przeprowadzone szkolenie w plenerze oraz bardzo sprawne tłumaczenie Przewodnika na język norweski. Romie Soto z Change the World dziękuję za cenne dyskusje w Oslo i jej nieoceniony wkład w tłumaczenie materiałów projektowych.

Wierzę, że niniejszy Przewodnik da przedstawicielom organizacji pozarządowych wartościowe wskazówki jak najpełniej skorzystać z Programu "Motywuj. Wspieraj. Wzmacniaj" w ich codziennej pracy.

## PRAWA AUTORSKIE

Niniejszy dokument powstał w ramach projektu „Motywuj. Wzmacniaj. Wspieraj. Program szkoleniowy dla wolontariuszy pracujących z dziećmi” i jest w pełni chroniony prawami autorskimi organizacji: Coedro Coaching Edukacja Rozwój Monika Górska (Warszawa), Fundacja Verum (Warszawa) oraz Change the World (Oslo). Autorzy udzielają licencji na korzystanie z tego dokumentu na warunkach Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0) International Public License. Ta licencja umożliwia rozpowszechnianie, pokazywanie i użycie materiałów zawartych w dokumencie wyłącznie w celach niekomercyjnych i pod warunkiem zachowania ich oryginalnej formy (bez utworów zależnych). Pełny tekst warunków licencji i dozwolonego wykorzystania materiałów jest dostępny na stronie www.creativecommons.org.