



Rekomendacje Rady ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych (PROJEKT)

Kierunki rozwoju kompetencji trenerskich

1. Wstęp

Zadaniem Rady ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych jest działalność na rzecz sektora usług rozwojowych i identyfikowanie potrzeb kwalifikacji zawodowych sektora przy współudziale przedsiębiorców. Powołanie Rady pozwoliło na systematyczne i metodyczne poznawanie tego dynamicznego sektora i reagowanie na zmiany w nim zachodzące w zakresie zapotrzebowania na kompetencje zawodowe.

Powołanie SR stwarza ogromną szansę na pogłębienie integracji sektora działającego w bardzo zróżnicowanych formach i obszarach, wokół wspólnych standardów jakości usługi rozwojowej i standardów kompetencyjnych pracujących w sektorze.¹

2. Sposób diagnozy i przygotowania

Niniejsze opracowanie powstało w ramach działalności Grupy Diagnozowanie Potrzeb Rozwojowych i jest jednym z elementów szerokiego badania potrzeb kompetencyjnych sektora usług rozwojowych. Na bazie wywiadów z ekspertami stworzono opis obszarów kompetencyjnych, których kształcenie jest obecnie najważniejsze i w największym stopniu może wpłynąć na profesjonalizację kadr sektora. Warto zaznaczyć, że zebrana lista kompetencji nie jest z pewnością ostateczna i kompletna, gdyż powstała na bazie sondażowego badania opinii. Przeprowadzone badanie nie zakładało reprezentatywności.

3. Metodologia badania

Celem badania było opisanie aktualnej sytuacji w sektorze usług rozwojowych w obszarze kształcenia kadr sektora.

Założono, że wiedzę o tym obszarze posiadają firmy i instytucje prowadzące kursy trenerskie na przestrzeni kilkunastu lat – co pozwala im uchwycić elementy, które zmieniają się w zakresie charakterystyki osób wybierających/przygotowujących się do zawodu trenera/edukatora, ich oczekiwań i tematyki kursów.

W ramach badania wykonano wywiady ustrukturyzowane obejmujące następujące zagadnienia:

- A. Jak zmienili się uczestnicy Szkoły Trenerów w ciągu ostatnich 2- 3 lat w aspektach:
 - a. przygotowania do zawodu,
 - b. etyki zawodu,
 - c. znajomości narzędzi,
 - d. określania swoich celów zawodowych,
 - e. określania swoich planów na przyszłość,

¹ <https://www.rada.pifs.org.pl/>



- B. Jakie kompetencje trenerskie koniecznie powinny być kształtowane do prowadzenia zdalnych usług rozwojowych?
- C. Jakie kompetencje trenerskie kształtowane 2-3 lata temu w Szkole Trenerów dziś się na rynku nie przydają?
- D. Jakie kompetencje trenerskie będą niezbędne za 2-3 lata – takie, które nie są kształtowane obecnie?
- E. Jaki kierunek rozwoju kompetencji trenerskich powinni przyjmować trenerzy, aby być gotowymi na zmiany?
- F. Jakie kompetencje trenerskie wymagają najszybszego wzmocnienia w obecnej sytuacji?

4. Osoby biorące udział w badaniu

Wywiady przeprowadzono z czołowymi trenerami i edukatorami, którzy na co dzień kształtują kompetencje innych trenerów, są zaangażowani w procesy kształcenia:

- Dorota Jakubowska – Grupa TROP – trener, superwizor, merytoryczny współtwórca Szkoły Trenerów Grupy TROP;
- Sławomir Jarmuż – Moderator - współzałożyciel firmy szkoleniowo-doradczej Moderator, trener w szkole trenerów;
- Paulina Sobiczewska – SWPS – Dyrektor Merytoryczna Szkoły Trenerów SWPS;
- Rafał Żak – ambasador EPALE, trener, wykładowca Szkoły Trenerów SWPS;
- Mariusz Grudzień – coach, konsultant, trener w Akademii Trenerów Biznesu WSB;
- Krzysztof Brocławik – prezes MATRIK;
- Karolina Chmiel – Wszechnica UJ – odpowiedzialna za Szkołę Trenerów, realizowaną w ramach Wszechnicy UJ;

Zebrane informacje oraz wnioski i rekomendacje płynące z niniejszego dokumentu stanowią wstępną diagnozę sytuacji, którą warto byłoby potwierdzić szerszym badaniem, reprezentatywnym dla sektora. Na tym etapie stanowią jednak cenny punkt wyjścia do wyboru kompetencji, których kształcenie powinno znaleźć się w rekomendacjach Rady ds. Sektora Usług Rozwojowych.

Ze względu na duże rozdrobnienie branży szkoleniowej wykonanie reprezentatywnego badania jest bardzo trudne. Dlatego też obecne opracowanie opiera się na uzyskanych informacjach i opiniach od znanych i cenionych ekspertów tego rynku zaangażowanych w kształcenie trenerów oraz mających silne oddziaływanie na trendy kompetencyjne rynku usług rozwojowych.

5. Podsumowanie - Kierunki rozwoju rynku

Na podstawie wywiadów określono następujące tendencje i kierunki rozwoju rynku usług edukacyjnych w sektorze edukacji pozaformalnej:

- A. **Rośnie zapotrzebowanie na projektowanie krótszych form szkoleniowych niż te, z których trenerzy dotychczas korzystali na sali szkoleniowej.** Do tej pory jednostką szkoleniową był dzień szkoleniowy – podczas gdy teraz dla zajęć online ta jednostka się bardzo skróciła – czasami cały proces wsparcia dla grupy trwa 1,5 h co oznacza, że czas musi być efektywniej wykorzystywany. Skracanie czasu prowadzonych zajęć oznacza, że zmiany ulega wiele elementów procesu np. trzeba inaczej budować kontrakt z grupą niż w zajęciach na sali szkoleniowej.
- B. **Możliwe, że podobnie jak na zachodzie szkolenia stacjonarne w mniejszych grupach będą elitarne, a część szkoleń do tej pory realizowanych stacjonarnie na pewno na stałe osiadzie**



w sieci. Ten mechanizm będzie podobny do tego, który znamy z pracy online - jeśli praca online kiedyś była przywilejem - teraz jest codziennością.

- C. Kierunek szkoleń opartych na dowodach może stawać się mniej popularny ze względu na społeczny odwrót od nauki i opieranie się na wiedzy „Internetowej”. Popularność na rynku trenerskim mitów szkoleniowych oraz niesprawdzonych narzędzi/ teorii jest cały czas stosunkowo wysoka i utrudniająca pełne wdrożenie podejścia opartego na dowodach.
- D. Szkolenia online zyskują obecnie przewagę nad szkoleniami offline ze względu na względy kosztowo-logistyczne. Wysoce prawdopodobne jest to, że nastąpi stała dominacja modeli hybrydowych, które będą zaspakajając zarówno potrzebę kontaktu bezpośredniego pomiędzy uczestnikami procesów oraz równocześnie będą modelami tańszymi i mniej kłopotliwymi logistycznie,
- E. Szkolenia stacjonarne będą świadomym wyborem uczestników – decydować się będą na nie osoby i firmy akceptujące większe koszty przy jednoczesnym oczekiwaniu wysokiej jakości i wykorzystania stacjonarnego charakteru szkolenia,
- F. W kolejnych miesiącach i latach konieczna jest dbałość o jakość szkoleń zdalnych i budowanie przekonania w odbiorcach, że są to formy „pełnoprawne” szkoleniowo – korzystne nie tylko ze względu na ich ekonomiczną przewagę nad formami stacjonarnymi, ale mogące zapewnić rzeczywiste kształcenie kompetencji.
- G. Obecnie optymalne kompetencje trenerskie to takie, które pozwalają na tak samo wysokie umiejętności w prowadzeniu szkoleń online i offline. Wysokie umiejętności rozumiane są w tym przypadku, że w obu formach trener jest w stanie zapewnić osiągnięcie zakładanych efektów szkolenia.

6. Podsumowanie - Kierunki rozwoju kompetencji trenerskich

A. Umiejętność posługiwania się narzędziami do prowadzenia szkoleń zdalnych w czasie rzeczywistym na zaawansowanym poziomie,

Współcześnie trener powinien znać kilka podstawowych programów i narzędzi na wysokim poziomie, aby być gotowym do płynnego przechodzenia pomiędzy narzędziami, gdyż Uczestnicy szkoleń najchętniej korzystają z tych, do których są przyzwyczajeni. To implikuje stałą konieczność dokształcania się w zakresie narzędzi i aktualizację wiedzy, szczególnie ze względu na fakt, że tempo rozwoju narzędzi jest bardzo szybkie – np. coraz popularniejsze staje się projektowanie szkoleń w środowisku VR.

Określając pierwszy z kierunków rozwoju kompetencji trenerskich należy podkreślić, że istnieje wiele narzędzi wspierających procesy uczenia się w offline i online i wiele z nich jest bardzo atrakcyjnych. Ich mnogość może sprawić, że trenerzy wykorzystując je na zajęciach w nadmiarze tracą możliwość na obserwację grupy, przestaną reagować na procesy grupowe, zachwiana zostanie równowaga między formą a treścią zajęć. Zbytne skupienie się na atrakcyjności zajęć może spowodować straty na poziomie zapewnienia efektów uczenia.

Co ważne przy bardzo dużej liczbie narzędzi do szkoleń onlinowych **kompetencją trenerską staje się umiejętność wyboru odpowiednich** tak, aby nie przytłoczyć uczestników narzędziami i przygotować ich do tego, że podczas szkolenia będziemy z nich korzystać. Jest to o tyle ważne, że jeśli zaplanujemy użycie narzędzia, z którym uczestnicy do tej pory nie mieli do czynienia, wówczas może okazać się, że narzędzie które miało usprawnić szkolenie je utrudnia i obniża jego sprawność. Jest to podobna sytuacja do przesadnego wykorzystywania narzędzi (np. gier) podczas szkoleń stacjonarnych, przez co gubi się cele i efekty szkolenia na

rzecz jego atrakcyjności. Trener powinien potrafić koncentrować się na uczestnikach – jak oni się czują z danym narzędziem, w jakiej sytuacji są, w czym im to narzędzie pomaga, a w czym przeszkadza w procesie doskonalenia.

B. Umiejętności budowania krótkich form szkoleniowych zdalnych i łączenia ich ze stacjonarnymi tak aby tworzyć szkolenia hybrydowe, umiejętność projektowania angażujących, hybrydowych pigułek wiedzy – nastawionych na maksymalizację wiedzy w krótkim okresie.

Ten kierunek rozwoju kompetencji trenerskich pociąga za sobą umiejętności uzupełniające - krótsze formy czasowe wymagają projektowania innych materiałów wspierających proces uczenia – np. pigułki wiedzy video. Dla tego obszaru ważne są dwa elementy – narzędzia do nagrywania video oraz tworzenie ciekawych, angażujących wykładów dla Uczestników, w których nie ma interakcji z nimi. Trenerzy powinni być przygotowywani do tego jak tworzyć materiały uzupełniające do zajęć np. jak stworzyć materiały dla osób, które są tylko na jednej z dwóch części szkolenia w taki sposób, aby miały szansę być na podobnym poziomie merytoryczny co osoby będące na całości,

C. Równie ważnym kierunkiem rozwoju kompetencji trenerskich staje się umiejętność budowania hybrydowych projektów rozwojowych.

Od edukatora wymaga to elastyczności i umiejętności łączenia różnych form doskonalenia, otwartości umysłu. Projekty hybrydowe mogą być odpowiedzią na zapotrzebowanie długookresowego rozwijania kompetencji w formach bezpiecznych i ekologicznych kosztowo.

D. Praca z uważnością Uczestników podczas edukacji w formie zdalnej

Praca z uważnością Uczestników jest równie ważna w trakcie szkoleń zdalnych jak stacjonarnych. I chociaż w założeniach jest to to samo zagadnienie, w praktyce wiąże się z innymi działaniami i wpływają na nią inne elementy, np. rozpraszające - bardzo trudne jest dla trenerów w tym aspekcie prowadzenie szkoleń i warsztatów bez włączonych kamer uczestników. Trenerzy powinni mieć kompetencje do uaktywniania Uczestników i mieć kompetencje zawierania takiego kontraktu, który spowoduje, że Uczestnicy kamery będą mieli włączone oraz co ważniejsze cały czas będą w kontakcie. Jako trenerzy nie możemy dopuszczać do sytuacji braku kontaktu z Uczestnikiem objawiającym się np. tym, że Uczestnicy mają wyłączone kamery bez szczególnego powodu i nie chcą brać udziału w wymianie pomiędzy wszystkimi uczestnikami szkolenia a trenerem. Dlatego podczas budowania kontraktu dla szkoleń i warsztatów konieczny do podkreślenia i zaakcentowania jest ten aspekt wymiany i koniecznych warunków do tego, aby w pełni ta wymiana zafunkcjonowała.

Szkolenia nie mogą wejść w formę pewnego rodzaju roszczeniowości ze strony Uczestników która objawia się przerzuceniem 100 % odpowiedzialności za efekty szkolenia na trenera, podczas kiedy Uczestnicy staną się biernymi odbiorcami treści, bez włączonych kamer i bez gotowości do wymiany. Trener ma małe możliwości oddziaływania w momencie kiedy mówi do czarnych pustych okienek co powoduje, że zmniejszają się też możliwości zapewnienia efektów szkoleniowych tak więc kompetencyjnie trenerzy potrzebują umiejętności kontraktowania Uczestników do pełnej wymiany.

E. Kontakt z Uczestnikiem to oparcie się o założenie, że Uczestnicy szkoleń i warsztatów są dorośli – czyli świadomie chcą uczestniczyć w warsztacie – tak więc kompetencją trenerską



jest jak pomóc Uczestnikom, aby robili coś ze swoją naturalną uwagą i uważnością, nie zaś jak przyciągać uwagę. Nie chodzi też o sztuczne pobudzanie uwagi poprzez atrakcyjność zajęć, w których brakuje merytoryki. Budowanie kompetencji nawiązywania kontaktu w środowisku zdalnym nie oznacza odpowiedzi na pytanie „jak uwieść uczestnika” poprzez atrakcyjność przekazu i dokładanie kolejnych ciekawych form.

Wdrożenie netykiety trenerskiej – czyli w jakich warunkach prowadzić spotkania i warsztaty – czego się nie robi, a co się robi na zajęciach zdalnych online. Kontrakt i netykieta oraz określone zasady bezpieczeństwa prowadzenia online dla trenerów – mogą być obszarem rozwoju, dzięki któremu będzie mniej wpadek trenerskich ☺

- F. Prowadzenie szkoleń zdalnych powoduje dużo większe napięcie trenerów i obciążenie psychiczne co wymaga **większego osadzenia w sobie i rozumienia swoich mocnych stron jako trenera.**
- Mając na ekranie twarze i emocje uczestników, po których na przykład widać niechęć do trenera i odrzucanie treści prezentowanych przez trenera jest mu trudniej nie brać tego do siebie i przekuć to na zmianę w sposobie prowadzenia albo treściach warsztatu. W takich sytuacjach konieczne jest posiadanie odwagi i wysokich umiejętności zatrzymania przebiegu szkolenia i dopytania co się dzieje z grupą – w innym przypadku trener będzie realizował szkolenie wbrew grupie co będzie go kosztowało bardzo dużo energii i wcale nie zagwarantuje osiągnięcia efektów szkolenia. Trenerzy potrzebują obecnie umiejętności utrzymywania na wysokim poziomie wewnętrznej energii do prowadzenia szkolenia i odwagi do podejmowania decyzji o realizacji celów szkoleniowych kosztem osób, które mają kłopoty z logowaniem, spóźnionych czy też nieradzących sobie z obsługą platformy. To zakłada duże pokłady cierpliwości trenerskiej i chęci do długiego przygotowywania i przebudowywania szkoleń online na podstawie doświadczeń ze szkoleń offline. **Ważne jest przebudowywanie i dopasowywanie, a nie kopiowanie rozwiązań z offline.**
- G. **Rozwój umiejętności aktywnego odpoczywania czy budowania gotowości uczestników przed kolejną aktywnością szkoleniową oraz dopasowywania długości modułów czasowych do specyfiki online** – tak, aby środowisko online było wspierające a nie zagrażające.
- H. Umiejętność radzenia sobie z własnym zmęczeniem, frustracją, emocjami, trudnymi sytuacjami, regenerowaniem energii i dbania o siebie w roli trenera..
- I. Kolejnym kierunkiem rozwoju powinna być **elastyczność w rozumieniu psychologicznym**, mniej w radzeniu sobie z ludźmi i ich emocjami podczas szkolenia. W czasie pandemii wzrost w społeczeństwie poziom agresji i poziom frustracji co musi się odbić na szkoleniach i zachowaniach na nich Uczestników - na poziomie stresu i frustracji podczas szkoleń i warsztatów. To implikuje wymagane kompetencje trenerskie - radzenia sobie ze stresem, z osobami zaburzonymi, z wyższym poziomem agresji i frustracji podczas szkoleń. Potrzebne też jest zrozumienie psychologiczne tych procesów, ich źródeł i sposobów pracy z nimi. Rozwój powinien być ukierunkowany nie tylko na to co dzieje się z Uczestnikiem ale również zadbanie o to aby trenerzy wiedzieli co się dzieje z ich psychiką podczas szkoleń. Ważnym wątkiem jest umiejętność regenerowania energii w specyfice pracy trenerskiej i regenerowania siebie.

- J. Konieczne jest rozbudowywanie kompetencji **dotyczących rozumienia i optymalnego wykorzystania dynamiki grupy** – również ze zróżnicowaniem na formę offline i online – jednak dla tego drugiego rodzaju nie ma jeszcze do końca opisanych reguł i zasad
- K. Kierunkiem rozwoju umiejętności trenerskich jest **rozwój w kierunku osobistym rozumienia swoich mocnych stron oraz bycie w forpoczcie nowoczesnych działań metodycznych i technicznych**.
Przykładem w tym zakresie może być wirtualna rzeczywistość i umiejętność korzystania z zaawansowanych i skomplikowanych gier szkoleniowych, ale również proste elementy jak sposób prezentacji trenera przed kamerą – wraz z projektowaniem oświetlenia i otoczenia, które widać. Być może kierunkiem rozwoju rynku szkoleń będzie umieszczanie treści szkoleniowych w aplikacjach, a zadaniem trenera będzie przygotowywanie contentu do aplikacji. W takim modelu spotkania na sali szkoleniowej mogą stać się wysokojakościowymi i dobrze przygotowanymi wydarzeniami w edukacji hybrydowej.
- L. Ważnym obszarem wsparcia dla trenerów powinna stać się superwizja trenerska jako szybka informacja zwrotna dla osoby prowadzącej zajęcia online. W czasach pracy zdalnej można z niej korzystać dużo wygodniej i efektywniej – jest też mniej zakłócająca przebieg zajęć. Ze względu na fakt, że trenerzy w online stracili bardzo dużo możliwości oceniania swoich kompetencji przez Uczestników poprzez mniejszą gotowość do wypełniania ankiet poszkoleniowych przez Uczestników, mniejszą chęć do otwartości w rundce końcowej superwizja mogłaby być elementem utwierdzającym, że Trener prowadzi zajęcia wysokojakościowo lub też być konstruktywną informacją zwrotną o obszarach do zmiany.

Opr. Tomasz Radkiewicz, 15.03.2022