

Jeśli dobrze przeprowadziliśmy proces analizy potrzeb i właściwie zbadaliśmy oczekiwania uczestników, powinniśmy mieć wszystkie informacje niezbędne do zaprojektowania efektywnego szkolenia. Powinniśmy wiedzieć, na jakich treściach szkoleniowych należy się skoncentrować, jakie metody pracy trzeba wykorzystać oraz jakie warunki zapewnić, aby zwiększyć szanse na wdrożenie rozwijanych podczas szkolenia umiejętności.

Pierwszym krokiem w procesie projektowania szkoleń jest określenie celów szkoleniowych. Cele ogólne dla projektu zwykle są zdefiniowane przez organizację zlecającą przygotowanie szkolenia jeszcze przed rozpoczęciem analizy potrzeb. Cele te jednak najczęściej są celami bardzo ogólnymi i odnoszą się do oczekiwanych zmian w zachowaniach albo wskaźnikach biznesowych, np. „Przygotować osoby starsze do sprawnego korzystania z Internetu”, „Zwiększyć poziom zadowolenia kobiet 50+ z jakości wsparcia oferowanego przez trenerów wspierających wdrożenie”.

Z punktu widzenia trenera projektującego szkolenie najważniejsze są cele kształcenia, czyli te, które bezpośrednio odnoszą się do tego, czego mają dowiedzieć się lub nauczyć uczestnicy szkolenia. Na schemacie (**rysunek 21**) dokładnie zostały zobrazowane zależności pomiędzy poszczególnymi poziomami celów.

Cele kształcenia mają wspierać realizację celów na poziomie zachowań i wskaźników. Najczęściej cele kształcenia dzielimy na trzy rodzaje:

- **CELE NA POZIOMIE WIEDZY** – określają, co uczestnik szkolenia powinien wiedzieć po jego zakończeniu, np. „Uczestnik będzie potrafił wymienić trzy techniki aktywnego słuchania”, „Uczestniczka będzie potrafiła wyjaśnić, jak jest zbudowany efektywny moduł szkoleniowy”.
- **CELE NA POZIOMIE UMIEJĘTNOŚCI** – definiują, co uczestnik szkolenia powinien potrafić zrobić po jego zakończeniu, np. „Uczestnik będzie potrafił sparafrazować wypowiedź rozmówcy”, „Uczestniczka będzie potrafiła poprawnie zaprojektować moduł szkoleniowy”.
- **CELE NA POZIOMIE POSTAW** – ten rodzaj celów odnosi się do zmian w postawach uczestników. Zmiana postaw jest często jednym z istotnych celów, które chcemy osiągnąć podczas realizowanych programów szkoleniowych. Postawę definiuje się jako *„uwewnętrzną przez jednostkę, wyuczoną skłonność (akt woli przejawiający się w czynach) do reagowania w społecznie określony sposób, szczególnie przez*

*podejmowanie określonych działań w odpowiedzi na oczekiwania społeczne*". Na przykład, jako twórcom programu szkoleniowego zależy nam na tym, aby na skutek uczestnictwa w programie uczestnicy przejawiali bardziej proaktywne postawy, wykazywali się większą inicjatywą albo zmienili sposób myślenia na jakiś temat. Trudność polega na tym, że cele na poziomie postaw trudno zdefiniować w sposób jednoznacznie sprawdzalny. Efekt oddziaływania na postawy jest trudny do zaobserwowania w trakcie samego szkolenia. Z tego powodu w przypadku szkoleń, które mają oddziaływać na postawy, powinno się raczej definiować to, jakich zmian w zachowaniach oczekujemy. Następnie, w związku z tym, definiujemy, czego uczestnik powinien się dowiedzieć i co przećwiczyć podczas szkolenia. Dla przykładu, cel „Uczestnik po zakończeniu szkolenia będzie przejawiał większą inicjatywę w zakresie wprowadzania innowacyjnych rozwiązań”, lepiej zamienić na: „Uczestnik będzie potrafił wymienić korzyści z wprowadzania innowacyjnych rozwiązań” (cel na poziomie wiedzy) oraz „Uczestnik będzie potrafił przeprowadzić sesję burzy mózgów” (cel na poziomie umiejętności). Cele na poziomie wiedzy i umiejętności jest łatwo zweryfikować.

Cele powinny być sformułowane jak najdokładniej. Powinny być konkretne i sprawdzalne, co będzie miało bardzo duże znaczenie na etapie oceny szkolenia. Cele powinny być możliwe do osiągnięcia w trakcie zaplanowanego czasu szkoleniowego. Częstym błędem początkujących trenerów jest formułowanie celów w sposób ogólny. Często też cele odwołują się nie do poziomu kształcenia (wiedzy i umiejętności), a do poziomu zachowań, np. „Uczestnik po zakończeniu szkolenia lepiej będzie radził sobie ze stresem”. Tak sformułowany cel jest bardzo trudno ocenić. Co to znaczy, że uczestnik lepiej radzi sobie ze stresem? Jak to sprawdzić? Ten przykładowy cel odwołuje się nie do treści szkoleniowych, ale do funkcjonowania uczestnika w sytuacjach poza salą szkoleniową, więc *de facto* jest celem nie na szkolenie, ale na proces wdrożenia – więcej o tym będziemy mówić w rozdziale dotyczącym oceny efektywności szkoleń. Dla porównania [w tabeli 1](#) przedstawiliśmy przykładowe cele – niepoprawnie i poprawnie sformułowane.

Warto zwrócić uwagę, że powyższe zasady odnoszą się do formułowania celów, które kontraktujemy ze zleceniodawcami i które mają być nam pomocne na etapie projektowania szkolenia, a niekoniecznie do tych, które komunikujemy uczestnikom podczas samego szkolenia, najczęściej w jego wprowadzającej części. Trudno sobie byłoby wyobrazić, że trener rozpoczyna szkolenie od zakomunikowania kilkunastu szczegółowych celów szkoleniowych. Na potrzeby budowania zaangażowania uczestników wystarczy zakomunikować cele na bardzo

dużym poziomie ogólności.

Przy kontraktowaniu celów ze zleceniodawcą, warto pamiętać, że trener ma wpływ jedynie na poziom zadowolenia uczestników ze szkolenia oraz poziom opanowanej przez uczestników wiedzy i umiejętności – wszystko to pod warunkiem, że szkolenie zostało właściwie zaprojektowane. Trener nie ma wpływu już na zmianę w zachowaniach uczestników. To czy uczestnicy szkolenia będą stosowali rozwijane na szkoleniu umiejętności w swoim codziennym życiu, nie jest już zależne od nas. Ma na to wpływ wiele innych czynników, takich jak: motywacja osoby uczącej się do stosowania nowych umiejętności, kontekst organizacyjny, które ułatwiają lub utrudniają wdrożenie, poziom wsparcia bezpośredniego przełożonego lub choćby naturalny proces zapominania.

Jeśli chcielibyśmy wpływać na zmiany w zachowaniach, potrzebowalibyśmy w odpowiedni sposób planować aktywności wspierające wdrożenie, czyli oddziaływać na to, co dzieje się już poza salą szkoleniową.

Jeśli mamy zdefiniowane cele szkoleniowe, możemy zabrać się za projektowanie przebiegu naszego szkolenia.