

PROJEKTOWANIE EFEKTYWNYCH SZKOLEŃ

MAREK **Hyla**

MAŁGORZATA **Czernecka**

SŁAWOMIR **Łais**

Learning Battle Cards



MAREK **Hyla**
MAŁGORZATA **Czernecka**
SŁAWOMIR **Łais**

PROJEKTOWANIE EFEKTYWNYCH SZKOLEŃ

Learning Battle Cards

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Bogumiła Ziembła

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Tempura*

Karty zaprojektowane przez FoxRabbit Designers

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-264-9428-4

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Przedmowa	11
Jak czytać tę publikację.....	13
Rozdział 1. Narodziny koncepcji Learning Battle Cards	15
Rozdział 2. Wyzwania rozwojowe XXI wieku	17
Nawyk uczenia się	17
Symbioza pokoleń	18
Atak klonów czy Drużyna Pierścienia?	20
W sieci rozwoju	21
Źródła wiedzy	21
Mądrość tłumu	22
Nie ma jednej drogi do celu	23
Nauczanie a uczenie się	23
Prosumer – daj mi się uczyć po swojemu	24
Masowa personalizacja w uczeniu – sposób na indywidualizację rozwoju.....	24
Ciągła adaptacja – <i>agile</i> w uczeniu.....	25
Samodzielnie nie oznacza samotnie	26
Praktyka przede wszystkim.....	26
Uczenie się przy okazji	26
Świat jest grą	27
Relacja uczący się – nauczyciel.....	27
<i>Big data</i>	27
Podsumowanie	28
Rozdział 3. Koncepcja i talia Learning Battle Cards	29
Cel	29
Inspiracje	29
Podejście	30
Czym są Learning Battle Cards?	31
Talia kart.....	31
Struktura karty	32
Konstelacje kart.....	35
Sposoby pracy z kartami	36
Karty szkoleniowe i karty wsparcia	37
Trzy stopnie złożoności kart w talii	37
Rozdział 4. Metoda Learning Battle Cards	41
Warstwy w metodzie LBC.....	42
Analiza potrzeb rozwojowych.....	43
Kształtowanie świadomości osoby szkolonej.....	44
Transfer wiedzy	45

Budowanie umiejętności.....	47
Wpływanie na postawy.....	48
Wdrożenie nowo nabytych umiejętności i wsparcie w tym procesie.....	49
Pomiar rezultatów procesu rozwojowego.....	50
Podsumowanie.....	51
Metoda LBC a inne praktyki projektowania procesów rozwojowych.....	54
Przykład wykorzystania metody LBC – analiza przypadku.....	55
Tło.....	55
Charakterystyka firmy.....	56
Sytuacja przed realizacją projektu.....	56
Potrzeby firmy.....	56
Zastosowane rozwiązanie.....	57
Szczegółowy opis modelu.....	57
Trudności.....	59
Wnioski i rezultaty.....	60
Rozdział 5. Learning Battle Cards na tle innych podejść do procesów edukacyjnych i rozwojowych	61
Andragogika a pedagogika.....	61
LBC a andragogika i pedagogika.....	62
<i>Flow</i>	64
LBC a <i>flow</i>	65
Dziewięć działań dydaktycznych według Roberta Gagnégo.....	66
LBC a dziewięć działań dydaktycznych.....	67
Facylitacja i próżniactwo społeczne.....	68
LBC a facylitacja i próżniactwo społeczne.....	69
Piramida Dale’a.....	70
LBC a piramida Dale’a.....	70
<i>Brain rules</i>	72
LBC a <i>brain rules</i>	73
Model ADDIE.....	74
LBC a model ADDIE.....	75
LBC jako inspiracja dla wybranych etapów modelu ADDIE.....	76
Cykl Kolba.....	76
LBC jako inspiracja do realizacji szkolenia opartego na cyklu Kolba.....	78
Taksonomia Blooma.....	79
LBC jako inspiracja do zastosowania taksonomii Blooma przez projektanta procesu rozwojowego.....	80
Rozdział 6. Gry w Learning Battle Cards	82
Poznaj mnie.....	82
Reguły gry.....	82
Podpowiedzi.....	83
Dobierany.....	83
Reguły gry.....	84
Podpowiedzi.....	85
Bitwa.....	85
Reguły gry.....	85
Podpowiedzi.....	86
Konstelacja.....	87
Reguły gry.....	87
Przyporządkowanie.....	88
Reguły gry.....	89

Dodatek 1. Karty w oczach praktyków – kompendium wiedzy.....	91
Opiekunowie kart.....	91
Forma współpracy.....	91
Struktura opisów kart.....	92
Metody pracy z opisami kart.....	92
OCENA 360 STOPNI.....	94
ARTYKUŁ.....	97
ANIMACJA.....	100
UCZENIE PRZEZ APP-LIKACJE.....	103
RZECZYWISTOŚĆ ROZSZERZONA.....	107
OCENA.....	111
AUDIOKONFERENCJA.....	115
KSIĄŻKA.....	119
AUDIOBOOK.....	124
DRUGI OBIEG TREŚCI.....	127
MASYWNE DANE.....	130
E-BOOK.....	134
BLOG.....	138
BENCHMARKING.....	143
TABLICA.....	148
KONFERENCJA.....	152
OPIEKOWANIE SIĘ TREŚCIĄ.....	158
CERTYFIKACJA.....	163
CHAT.....	167
LISTA KONTROLNA.....	171
COACHING.....	174
SPOŁECZNOŚĆ PRAKTYKÓW.....	177
REPOZYTORIUM TREŚCI.....	181
ANALIZA PRZYPADKU.....	185
DYSKUSJA.....	188
DEMONSTRACJA.....	191
MAPA ODKRYWCÓW.....	194
HISTORIA MULTIMEDIALNA.....	197
E-SZKOLENIE.....	201
E-MAIL.....	206
WYJAŚNIENIE.....	211
EKSPERYMENTOWANIE.....	214
EKSPONAT.....	218
INFORMACJA ZWROTNA.....	222
FACYLITACJA.....	225
GRUPA FOKUSOWA.....	228
GRA.....	232
HIPERMEDIA.....	236
INFOGRAFIKA.....	240
KOMUNIKATOR.....	243
WYWIAD.....	247
ZADANIE WDROŻENIOWE.....	252
SPOŁECZNE DZIENNIKARSTWO.....	256
WSPARCIE STANOWISKOWE.....	259
ROTACJA STANOWISK.....	262
I POZIOM KIRKPATRICKA.....	265
II POZIOM KIRKPATRICKA.....	268
III POZIOM KIRKPATRICKA.....	271
IV POZIOM KIRKPATRICKA.....	275

PIGUŁKA WIEDZY.....	279
WYKŁAD.....	283
JEDZ I UCZ SIĘ.....	287
FILM.....	291
MIKROBLOG.....	295
MENTORING.....	299
MULTIMEDIA.....	303
MAPA MYŚLI.....	307
METAFORA.....	311
TAJEMNICZY KLIENT.....	315
BIULETYN.....	320
NOTOWANIE.....	324
OBSERWACJA.....	328
OTWARTE TREŚCI.....	332
WARSZTATY ON-LINE.....	338
ĆWICZENIE.....	342
UCZENIE PROJEKTOWE.....	347
PODCAST.....	351
ANKIETA.....	355
PARTNERSKIE UCZENIE SIĘ.....	358
PREZENTACJA.....	363
QUIZ.....	366
POWTARZANIE.....	370
BADANIE.....	373
REFLEKSJA.....	377
ZWROT Z INWESTYCJI.....	381
ODGRYWANIE ROLI.....	384
SEMINARIUM.....	388
SPOŁECZNOŚCIOWE OZNACZANIE.....	393
SZKICOWANIE.....	397
WYSZUKIWARKA.....	401
METODA CIENIA.....	405
SYMULACJA.....	409
MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE.....	413
SIEĆ SPOŁECZNA.....	416
DRUGI EKRAN.....	423
HISTORIA.....	428
STRESZCZENIE.....	432
SONDAŻ.....	436
WSPÓLNA PRZESTRZEŃ PRACY.....	440
TUTORING.....	444
ZADANIE ZESPOŁOWE.....	448
UCZ NAUCZYCIELA.....	452
FORUM DYSKUSYJNE.....	455
TAGOWANIE.....	459
SMS.....	463
WYCIECZKA.....	467
TEST.....	471
WIRTUALNY AGENT.....	476
WIDEOKONFERENCJA.....	482
WIDEO NA ŻĄDANIE.....	485
WIZUALIZACJA.....	488
WIRTUALNY ŚWIAT.....	492
WARSZTATY.....	496

KONFERENCJA INTERNETOWA	501
WEBINARIUM	504
WIKI	508
ZESZYT ĆWICZEŃ	512
POSZUKIWANIE SKARBÓW	515
Dodatek 2. Learning Battle Cards w praktyce – case studies	519
<i>Case study 1: Szkoła trenerów blended learningu Akademii TROP – jak przygotować trenera umiejętności „miękkich” w cywilizacji informacji?</i>	<i>520</i>
<i>Case study 2: Wdrożenie pakietu szkoleń on-boardingowych w dużej organizacji</i>	<i>527</i>
<i>Case study 3: Bezpieczeństwo pracy kierowców w firmie CEMEX Polska</i>	<i>532</i>
<i>Case study 4: Przygotowanie nauczycieli do wykorzystania e-learningu w praktyce szkolnej</i>	<i>538</i>
<i>Case study 5: Wdrożenie Akademii Wiedzy w Firmie Produkcyjnej X</i>	<i>543</i>
Dodatek 3. Listy nazw form rozwojowych	551
1. Lista nazw kart (form rozwojowych) opisanych w dodatku 1	553
2. Lista głównych polskich nazw form rozwojowych (kart) opisanych w dodatku 1 – w układzie alfabetycznym	558
3. Lista angielskich nazw form rozwojowych (kart) opisanych w dodatku 1 – w układzie alfabetycznym	563
Podsumowanie	569

Przedmowa

Learning Battle Cards to sposób myślenia o rozwoju ludzi i projektowaniu procesów rozwojowych. To także sposób opisu bogactwa metod i możliwości, jakimi dysponuje organizacja wspierająca rozwój swoich pracowników. Jednak przede wszystkim jest to metoda wykorzystania mądrości ludzi zajmujących się w praktyce edukacją, szkoleniami i rozwojem w pracach związanych z projektowaniem i realizacją działań.

Ta publikacja jest zatem przeznaczona dla wszystkich, którzy mniej lub bardziej bezpośrednio zajmują się rozwojem ludzi – na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym.

Osoby będące u sterów organizacji może zainspirować otwartym, bogatym w metody podejściem do rozwijania kompetencji podległego im personelu – podejściem, w którym korzystanie z bogactwa metod nie jest przypadkowe, lecz podporządkowane celowości działań, i uwzględnia kontekst organizacyjny.

Osoby zawodowo zajmujące się edukacją – szkoleniowcy, trenerzy, szefowie działów HR lub działów rozwoju, nauczyciele – mogą z tej publikacji wziąć karty oraz oparte na nich metody projektowania procesów rozwojowych, a przede wszystkim skorzystać z doświadczeń innych, zawartych w folksonomicznych¹ parametrach kart oraz *case studies*.

Publikacja została przygotowana przez praktyków od wielu lat działających w biznesie szkoleniowym – zarówno tym tradycyjnym, jak i e-learningowym. Tworząc Learning Battle Cards, myśleliśmy przede wszystkim o praktycznej stronie tej koncepcji i oparliśmy się na naszym doświadczeniu.

- Świat szybko mknie do przodu. Metody, podejścia i nowe narzędzia wspierające edukację i rozwój kompetencji pracowników pojawiają się co chwila. Nie dążymy więc do naukowego opisu tych metod, lecz szukamy takiego sposobu ich prezentowania, który ma walor praktyczny i wspiera działanie.
- Edukatorzy używają metod na różne sposoby, czasami łącząc tradycyjne podejścia, a czasami stosując je zupełnie inaczej niż inni. Dlatego wymyśliliśmy karty – klasyfikacja metod w postaci kart nie jest ściśle naukowa, ma za to wartość praktyczną.
- Wiedza, doświadczenia, przemyślenia dotyczące metod są rozproszone w wielu mądrych głowach. Wiele osób ma głęboką wiedzę praktyczną. Dlatego stawiamy na mądrość wielu i udostępniamy narzędzia do jej wykorzystania.
- Praktykom często się wydaje, że dobór metod w projektach edukacyjnych lub rozwojowych jest sztucznie zawężany przez produkty dominujące na rynku bądź najnowsze mody. Dlatego stawiamy na coś, co podkreśli wielość i różnorodność możliwości.

¹ Folksonomia – termin zaproponowany przez Thomasa Vander Wala w 2004 roku, oznaczający społeczniczo-
we klasyfikowanie, kategoryzowanie i tagowanie treści.

- Nie da się śledzić wszystkiego, więc staraliśmy się możliwie prosto zaprezentować metodę rozwoju kompetencji i w skrótowny, ikonograficzny sposób przekazać jej ogólną charakterystykę. Praktykom pozwoli to sprawnie wybrać interesujące ich metody i wgłębić się w szczegółową wiedzę o nich, jednocześnie nie tracąc z oczu całości zagadnienia.

W efekcie powstała koncepcja potraktowania działań rozwojowych jako swego rodzaju gry, w której każdy mający wpływ na projektowanie oraz realizację szeroko pojętej edukacji i rozwoju może skorzystać z różnych kart. Niniejsza publikacja pozwala przeprowadzić taką rozgrywkę, czyli posługując się talią kart, świadomie i sprawnie zaprojektować proces rozwojowy.

Koncepcja Learning Battle Cards spotkała się z dużym zainteresowaniem ludzi zajmujących się uczeniem i e-learningiem. Powstało grono sympatyków i kontrybutorów, którzy zadeklarowali chęć dzielenia się doświadczeniami i wspierania pomysłu kart.

Chcielibyśmy serdecznie podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do powstania i rozwoju koncepcji Learning Battle Cards, a szczególnie Tomkowi Kucowi, współwłaścicielowi firmy FoxRabbit, który od początku wspiera Learning Battle Cards od strony wizualnej, oraz Justynie Marczewskiej, graficzce, która zaprojektowała i wykonała ikony kart.

Podziękowania należą się również Tomaszowi Hoffmannowi z firmy Learn Up, który pracował z nami nad koncepcją Learning Battle Cards i uczestniczył w procesie rozwoju tego pomysłu.

Wiele treści, opisów, doświadczeń i wskazówek zawartych w niniejszej publikacji pochodzi od osób, które w stosowaniu konkretnych metod mają doświadczenie większe niż my i które zgodziły się przyjąć rolę opiekuna karty, czyli osoby zajmującej się jej opisem merytorycznym. Informacje dotyczące parametrów kart były przedmiotem społecznościowej oceny dokonanej przez praktyków z branży szkoleniowej. Dlatego choć autorami publikacji są trzy osoby zajmujące się nowoczesnym uczeniem, to zawiera ona materiał oparty na doświadczeniu i wiedzy kilkudziesięciu specjalistów zawodowo zajmujących się rozwojem ludzi w organizacji.

Chcielibyśmy więc w tym miejscu podziękować wszystkim opiekunom kart za ich zaangażowanie oraz zapał, z jakim podjęli się swego zadania. Prosimy, by nasze podziękowania przyjęli: Adriana Parysiewicz-Bujnowicz, Agnieszka Borys-Gajda, Agnieszka Chrzęszcz, Agnieszka Pabiańczyk, Agnieszka Świątecka, Agnieszka Szmeichel, Aleksandra Staniewicz, Anna Subocz, Anna Rzońca, Anna Sampolska-Wiśniuch, Anna Tkaczyk, Dagmara Drzazga, Dorota Gruza, Dorota Kawałczewska, Dorota Kostowska, Dorota Król, Emilia Gawryluk, Grzegorz Raj, Hanna Biała, Henryk Puszczyk, Hubert Krata, Joanna Michalska, Julita Milewska, Justyna Kliombka-Jarzyna, Kamil Brzeziński, Karolina Grodecka, Katarzyna Bocheńska-Włostowska, Katarzyna Wilk, Klaudia Tolman, Krzysztof Zieliński, Laura Szczepaniak-Sobczyk, Malwina Gawron, Małgorzata Maluśka, Marek Goljasz, Marta Eichstaedt, Marta Kolada, Marta Mazur, Marta Rolnik-Warmbier, Martyna Tomiczek, Michał Dziekoński, Monika Młodnicka, Noemi Gryczko, Patrycja Woszczyk, Paweł Duma, Paweł Nogał, Paweł Smółka, Piotr Maczuga, Przemek Kędzia, Radek Ruciński, Renata Tadeusiak, Sylwia Wszeborowska, Szymon Serwatka, Tomasz Jankowski, Urszula Bochyńska, Weronika Paszewska i Wojciech Winkowski.

To dzięki Wam publikacja nabrała tak praktycznego wymiaru.

W parametryzacji kart trwającej od połowy 2012 do połowy 2014 roku wsparło nas dużo osób. Niestety, wiele z nich pozostanie anonimowych, gdyż na początku naszych działań nie pomyśleliśmy o notowaniu personaliów kontrybutorów. Byli wśród nich: Agnieszka Chrzęszcz, Dagmara Drzazga, Michał Dziekoński, Marta Eichstaedt, Piotr Peszko, Bartłomiej Polakowski i Agnieszka Świątecka.

Wszystkim, którzy włączyli się w folksonomiczną ocenę parametrów kart, gorąco dziękujemy.

Podziękowania kierujemy też do osób, które podczas dwóch lat pracy nad publikacją wspierały nas swoimi opiniami, uwagami i mądrością, a także do tych, które podjęły się trudu czytania i recenzowania naszych tekstów roboczych. Dziękujemy również wydawnictwu Wolters Kluwer, które dostrzegło wartość w naszym podejściu i doprowadziło do wydania niniejszej publikacji.

Jak czytać tę publikację

Publikacja składa się z kilku części, które można czytać w sposób wyrywkowy i wybiórczy, w zależności od potrzeb. Stanowi też rodzaj katalogu metod i narzędzi stosowanych w uczeniu.

1. Narodziny koncepcji Learning Battle Cards

Pierwszy rozdział to krótka informacja o tym, jak narodził się pomysł Learning Battle Cards, w jaki sposób karty zdobyły zwolenników oraz kontrybutorów i jak rozwinęły się do dzisiejszej postaci.

2. Wyzwania rozwojowe XXI wieku

W rozdziale drugim przedstawiamy tło intelektualne, na którym powstało podejście Learning Battle Cards. Zawarliśmy w nim opisy ogólnych trendów i przemyślenia związane ze zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie, mającymi wpływ na rozwój osób dorosłych.

3. Koncepcja i talia Learning Battle Cards

W tym rozdziale prezentujemy konstrukcję samych kart i przyjęty system ich opisu. Pokazujemy, co i jak jest zapisane na kartach oraz jak należy je czytać. Każdy, kto chce stosować Learning Battle Cards w praktyce, powinien zapoznać się z tym rozdziałem.

4. Metoda Learning Battle Cards

W rozdziale czwartym przedstawiamy zastosowanie kart do projektowania przedsięwzięć i procesów rozwojowych. Szczegółowo opisujemy w nim metodę projektowania procesów w siedmiu warstwach. Ten rozdział powinni przeczytać zwłaszcza ci, którzy zajmują się projektowaniem procesów rozwojowych lub decydują, jakie metody są stosowane w projektach szkoleniowych.

5. Learning Battle Cards na tle innych podejść do procesów edukacyjnych i rozwojowych

W tym rozdziale zebraliśmy opisy wielu podejść stosowanych w praktyce rozwoju ludzi i pokazaliśmy, jak łączą się one z podejściem Learning Battle Cards. Rozdział zainteresuje szczególnie osoby zajmujące się andragogiką² i różnymi koncepcjami rozwoju człowieka.

6. Gry w Learning Battle Cards

Rozdział szósty zawiera propozycje gier opartych na Learning Battle Cards do wykorzystania przez edukatorów, by inspirować siebie lub innych. Jeśli więc ktoś jest edukatorem lub kieruje zespołem, w którym wypracowuje się projekty rozwojowe, powinien go przeczytać.

² Andragogika – subdyscyplina pedagogiki zajmująca się uczeniem dorosłych.

Dodatek 1: Karty w oczach praktyków – kompendium wiedzy

To najdłuższa część publikacji, poświęcona metodom szkoleniowym stosowanym w rozmaitych organizacjach. Opisaliśmy w niej poszczególne karty w porządku alfabetycznym, biorąc pod uwagę symbole kart. Można ją czytać także wrywkowo, sięgając do opisu konkretnej metody.

Dodatek 2: Learning Battle Cards w praktyce – *case studies*

W dodatku 2 zebraliśmy kilka ciekawych, prawdziwych studiów przypadków projektów, które były realizowane z naszym udziałem. Mimo że zajmowaliśmy się nimi, zanim wpadliśmy na pomysł LBC, przedstawiliśmy je w duchu tej metody, pokazując możliwości jej praktycznego zastosowania na etapie projektowania procesów. Dodatek 2 jest szczególnie cenny dla osób patrzących z dużej perspektywy i rozważających różne metody poradzenia sobie z wyzwaniami rozwojowymi, przed jakimi stoi organizacja.

Dodatek 3: Listy nazw form rozwojowych

W dodatku 3 zestawiliśmy trzy listy nazw form rozwojowych opisanych w publikacji, są one bowiem znane pod różnymi nazwami. Pierwsza obejmuje nazwy w takim porządku, w jakim metody (karty) są opisane w dodatku 1, druga – główne polskie nazwy metod (kart) w układzie alfabetycznym, trzecia – angielskie nazwy metod (kart), również w układzie alfabetycznym.

Narodziny koncepcji Learning Battle Cards

Koncepcja Learning Battle Cards oraz niniejsza publikacja są rezultatem kilkuletniej współpracy trojga autorów, którzy od wielu lat działają na rynku usług rozwojowych, a poprzez działalność społecznościową mogli bliżej się poznać i skonfrontować swoje poglądy i przemyślenia.

Mimo że autorzy zarządzają konkurencyjnymi przedsiębiorstwami, uznali, że warto dzielić się doświadczeniami i wiedzą w innowacyjnym biznesie, jakim jest oferowanie usług rozwojowych opartych na nowoczesnych technologiach. Co więcej, uznali, że warto połączyć wysiłki, by realia szeroko pojętego e-learningu w Polsce były lepsze, bogatsze w nowe rozwiązania.

W tym celu, wraz z jeszcze jednym praktykiem e-learningu Tomaszem Hoffmannem, założyli XY Learning Team – organizację, w której powstała koncepcja Learning Battle Cards i zostały podjęte inne działania, takie jak choćby badania jakościowe LPES („Learning Problems – e-solutions”). Jedną z wartości XY Learning Team jest różnorodność doświadczeń, wiedzy i specjalizacji, które jednak łączą wspólne wartości. XY Learning Team ogniskuje wiedzę i doświadczenie autorów publikacji oraz – siłą rzeczy – doświadczenie i *know-how* firm, którymi zarządzają.

Podejście Learning Battle Cards zostało wypracowane z udziałem wielu kontrybutorów i praktyków działających w branży, których autorzy zaprosili do wspierania tej inicjatywy.

Od 2011 roku talia Learning Battle Cards rozrosła się z trzydziestu dwóch do ponad stu kart. Jednocześnie ich parametry były przedmiotem społeczniczej oceny dokonanej przez kilkudziesięciu praktyków zaproszonych do współpracy. Karty i podejście były prezentowane na wielu konferencjach i wykorzystywane w praktyce, między innymi do prowadzenia warsztatów z zakresu projektowania procesów szkoleniowych i projektów doradczych związanych z rozwojem ludzi.

Rezultatem zainteresowania koncepcją Learning Battle Cards jest współpraca autorów z Wolters Kluwer Polska i wydanie niniejszej publikacji.

Pomysłodawcami Learning Battle Cards byli Małgorzata Czernecka, Marek Hyla, Sławomir Łais i Tomasz Hoffmann. Troje z nich podjęło się trudu napisania niniejszej publikacji.

Małgorzata Czernecka – prezes zarządu Human Power. Psycholog, trener i coach. W latach 2004–2014 specjalizowała się w zwiększaniu efektywności procesów rozwojowych w dużych organizacjach. Tworzyła i promowała innowacyjne rozwiązania oparte na wykorzystaniu nowych form szkoleniowych, łącząc wiedzę z zakresu psychologii poznawczej, uczenia się i pamięci, neurolingwistyki i andragogiki z wiedzą o nowych technologiach.

Autorka raportów z badań (m.in. „EFS – End of Financial Support”, „Learning Problems – e-solutions”), artykułów (publikowanych w takich czasopismach, jak „Personel i Zarządzanie”, „Personel Plus”). Obserwatorka i uczestniczka zmian, które w stylu życia i pracy wprowadzają nowe technologie. Obecnie specjalizuje się w obszarze zarządzania energią, zwiększaniu skuteczności i efektywności pracowników dużych organizacji, *work-life balance* i psychoimmunologii.

Prelegent na konferencjach, takich jak DL Congress (2012, 2013), HR Tech Summit (2014, 2015), Game Industry Trends (2014), Rozwiązania HR (2015), Kongres Kadry (2015).

Jest współtwórcą firmy doradczo-szkoleniowej HRP, wiceprzewodniczącą Komisji ds. E-learningu działającej przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych, współzałożycielką XY Learning Team.

Więcej informacji: <http://www.linkedin.com/in/malgorzataczernecka>.

Marek Hyla – studiował informatykę, zarządzanie i marketing oraz bankowość. Od 2000 roku jest bardzo zaangażowany w rozwój rynku e-learningu w Polsce oraz w projekty realizowane na rzecz ponad stu pięćdziesięciu klientów.

Prelegent i panelista na wielu seminariach i konferencjach, takich jak Techno Business Forum (Tokio/Fukuoka), Kongres Kadry (Warszawa), OnLineEduca (Berlin), Learning 2006 (Orlando), Digital Learning Congress (Warszawa).

Członek Komisji ds. E-learningu działającej przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych. Współzałożyciel XY Learning Team.

Autor książek *E-learning – od pomysłu do rozwiązania* i *Przewodnik po e-learningu* oraz wielu tekstów opublikowanych w czasopismach z dziedziny IT i HR.

Więcej informacji: <http://pl.linkedin.com/in/marekhyla>.

Sławomir Łais – prezes zarządu OSI CompuTrain. Kształtuje strategię firmy i nadzoruje projektowanie innowacyjnych rozwiązań wykorzystujących technologię do rozwoju ludzi.

Od ponad dwudziestu lat zajmuje się zawodowo uczeniem osób dorosłych i stosowaniem technologii informatycznych. Od 2000 roku realizuje przedsięwzięcia wykorzystujące e-learning. Projektant rozwiązań technologicznych stosujących różne podejścia do uczenia, takie jak gryfikacja, social learning, *personal learning environment*.

Przewodniczący Komisji ds. E-learningu działającej przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych. Współzałożyciel XY Learning Team. Doradca i ekspert w wielu projektach, prelegent i popularyzator. Współautor badań LPES „Learning Problems – e-solutions” dotyczących realiów e-learningu w dużych firmach.

Autor bloga praktykatrenera.pl.

Obserwator i entuzjasta zmian cywilizacyjnych. Poszukiwacz koncepcji i podejść dotyczących rozwoju człowieka i nadążających za zmianami świata oraz potrzebami nowych pokoleń.

Wyzwania rozwojowe XXI wieku

Świat zmienia się w zawrotnym tempie. Nowe technologie, innowacyjne rozwiązania i podejścia, różnorodne wymagania otaczającej nas rzeczywistości wymuszają na ludziach ciągły rozwój i dostosowywanie się do nowych sytuacji. Rozwój technologii, komunikacji i internetu stwarza wiele możliwości dla współczesnego edukatora, czyli osoby zajmującej się rozwojem innych ludzi.

Powstaje pytanie: jak radzić sobie w praktyce z tym, że w świecie uczenia i rozwoju mamy coraz więcej możliwości? Jak zaprząć siłę innowacji do lepszego i skuteczniejszego rozwoju pracowników, a co za tym idzie – również organizacji?

Razem z gronem osób zawodowo i praktycznie zajmujących się uczeniem postanowiliśmy poszukać modelu i metody umożliwiających radzenie sobie z bogactwem możliwości i wyzwań w obszarze rozwoju ludzi nazywanym w świecie biznesu „L and D” – „*learning and development*”, a w świecie edukacji – po prostu „uczeniem”. Chcieliśmy zaprojektować nowoczesne procesy szkoleniowe czerpiące z bogactwa technologii i innowacji pojawiających się na świecie. Zależało nam przy tym na stworzeniu modelu, który każdej osobie zainteresowanej rozwojem innych ludzi pozwoli wybrać z bogactwa możliwości i praktyki uczenia to, co najlepsze, i potem skutecznie wprowadzać to w swojej organizacji. Modelem, który będzie minimalizował bariery rozwoju wynikające z:

- inercji naszego myślenia i przywiązania do starych metod,
- niedookreśloności rzeczy innowacyjnych, za którymi świat nauki podąża z dużym opóźnieniem, oraz
- cząstkowej wiedzy na temat skuteczności nowych metod i koncepcji szkoleniowych.

Szukając czegoś, co fizycznie, namacalnie niemal odda i uzmysłowi bogactwo możliwości, z których może korzystać każdy edukator, stworzyliśmy i od ponad dwóch lat rozwijamy koncepcję Learning Battle Cards.

Zanim pokażemy, jak model Learning Battle Cards umożliwi otwarte i celowe wykorzystanie siły innowacji, przyjrzyjmy się zjawiskom, które były inspiracją do przyjętego sposobu myślenia i które zostały uwzględnione w budowie tej metody projektowania procesów rozwojowych.

Nawyki uczenia się

Studenci informatyki rozpoczynają studia ze świadomością, że języki programowania i technologie, które poznają na początku nauki, nie będą używane, gdy skończą studia, bo

Metoda Learning Battle Cards

Pracując nad kartami, jednocześnie pracowaliśmy nad koncepcją ich uporządkowanego wykorzystania podczas projektowania działań rozwojowych. Koncepcję, która powstała, nazwaliśmy metodą Learning Battle Cards lub – w skrócie – metodą LBC. Czasami nazywamy ją również metodą siedmiu warstw, gdyż dzieli ona proces rozwojowy lub edukacyjny na siedem warstw (perspektyw), które wskazują na wszystkie niezbędne elementy tego procesu.

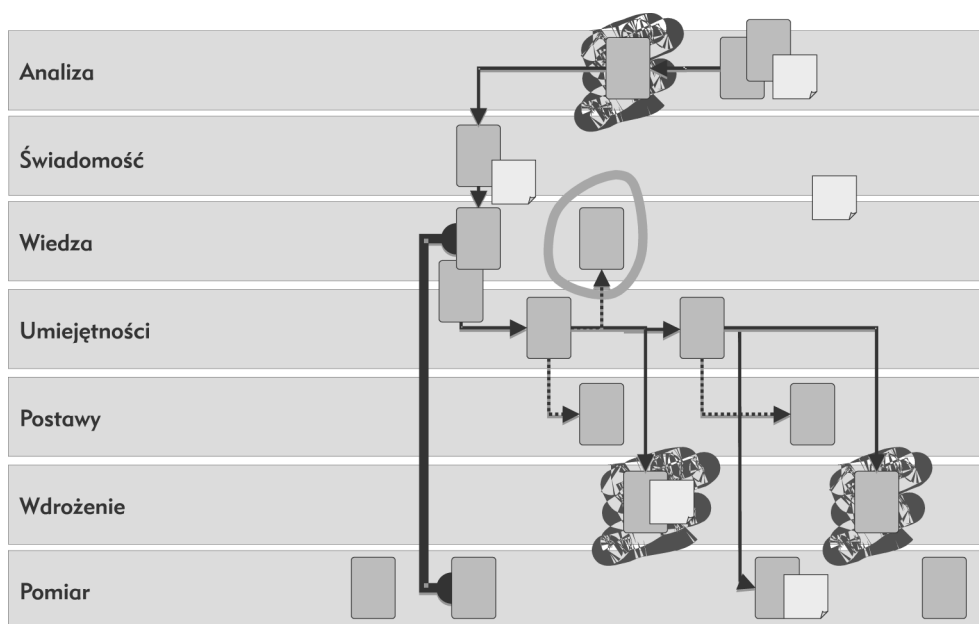
Perspektywy te to:

1. Analiza (analiza potrzeb rozwojowych).
2. Świadomość (kształtowanie świadomości osoby szkolonej).
3. Wiedza (transfer wiedzy).
4. Umiejętności (budowanie umiejętności).
5. Postawy (wpływanie na postawy).
6. Wdrożenie (wdrożenie nowo nabytych umiejętności oraz wsparcie w tym procesie).
7. Pomiar (pomiar rezultatów procesu rozwojowego).

Przyporządkowanie kart do poszczególnych warstw jest zaznaczone w prawym górnym rogu rewersu karty. Raz jeszcze należy podkreślić, że jest ono wyłącznie inspiracją, sugestią, a nie naukowo potwierdzonym faktem.

Praca nad projektowaniem procesu edukacyjnego przy wykorzystaniu kart i zgodnie z metodą LBC zwykle jest prowadzona na dużej planszy (papier z flipchartu, arkusz papieru przypięty do ściany itp.). Na planszy tej w wierszach zaznacza się i opisuje poszczególne warstwy, starając się zarysować je w takim rozmiarze, aby możliwe było ułożenie w ich obrębie kart. Karty na planszy układa się (jeśli plansza leży na stole) lub przyczepia plasteliną (jeśli plansza jest zawieszona, np. na ścianie).

Efekt pracy projektanta może wyglądać tak:



Plansza z umieszczonymi kartami oraz powiązaniem między nimi zarysowuje proces rozwojowy, który z reguły rozpoczyna się w warstwie górnej (analiza potrzeb). Ciąg strzałek narysowany pomiędzy kartami określa jego logikę, a dodatkowe informacje i komentarze (na rysunku powyżej przedstawione jako doklejone karteczki *post-it*) pozwalają doprecyzować założenia i uwarunkowania poszczególnych elementów procesu edukacyjnego. Inwencji projektanta pozostawiamy sposób obrazowania powiązań. Z doświadczenia wiemy, że przydać się mogą:

- strzałki ciągłe (np. ścieżka obligatoryjna) i strzałki kropkowane (np. ścieżka fakultatywna),
- karty umieszczone w kółku lub na jakimś tle (np. element obligatoryjny lub element przypisany konkretnej grupie osób),
- łączniki (pokazujące jeden mechanizm lub formę szkoleniową) obejmujące elementy występujące w różnych warstwach,
- podział części procesu na bloki i sekcje (np. ścieżka dla pracowników liniowych w jednej sekcji i ścieżka dla menedżerów w drugiej sekcji).

W dalszej części publikacji zostaną przedstawione przykłady rozrysowania metodą LBC różnych procesów rozwojowych.

Warstwy w metodzie LBC

Metoda LBC obejmuje siedem warstw (perspektyw) patrzenia na proces rozwojowy. W dalszej części publikacji zderzymy to nasze patrzenie z innymi metodami i taksonomiami znanymi i stosowanymi od lat na rynku edukacyjnym i rozwojowym.

Przez „proces rozwojowy” rozumiemy zarówno zdarzenia duże, obejmujące tysiące osób i trwające wiele miesięcy, jak i drobne momenty edukacyjne mające charakter krótkich zdarzeń, czasem realizowanych samodzielnie lub w niewielkim gronie. Metoda LBC

jest odpowiednia do projektowania zarówno jednych, jak i drugich, a także wszystkich innych znajdujących się pomiędzy nimi, w środku skali.

Przypomnijmy, że siedmioma perspektywami rozwojowymi są:

- 1) analiza potrzeb rozwojowych,
- 2) kształtowanie świadomości osoby szkolonej,
- 3) transfer wiedzy,
- 4) budowanie umiejętności,
- 5) wpływanie na postawy,
- 6) wdrożenie nowo nabytych umiejętności i wsparcie w tym procesie,
- 7) pomiar rezultatów procesu rozwojowego.

Poniżej przedstawiamy krótki opis każdej z tych siedmiu warstw. Celem tego opisu jest raczej uporządkowanie wiadomości niż dogłębne ich zreferowanie. Przypominając w dalszej części publikacji inne znane metody i teorie (np. taksonomię Blooma czy cykl Kolba), będziemy tworzyć pomosty między metodą LBC a nimi.

Analiza potrzeb rozwojowych¹⁰

Analiza potrzeb rozwojowych jest zestawem działań podjętych w celu wskazania i zrozumienia tych potrzeb. Czasami ten zestaw działań określa się jako analizę luki między stanem zastanym (tym, co jest) a stanem pożądanym (tym, co powinno być) – głównie w domenie szeroko pojętych kompetencji ludzi.

Analiza potrzeb wskazuje typ interwencji, którą należy podjąć, by osiągnąć wyznaczone cele. Określa, czy potrzebne są działania w domenie wiedzy, umiejętności czy też należy sięgnąć (tylko lub również) do postaw pracowników.

Analizę potrzeb można prowadzić na kilku poziomach:

- 1) na poziomie organizacji – bierze się wtedy pod uwagę misję, wizję, strategię, procesy, wyniki itp.; jej skutkiem są zwykle decyzje dotyczące szeroko zakrojonych działań rozwojowych,
- 2) na poziomie stanowisk pracy – analizuje się kluczowe zachowania pracownika na danym stanowisku oraz kluczowe zadania, które na tym stanowisku wykonuje,
- 3) na poziomie ludzi – przygląda się kompetencjom lub działaniom poszczególnych ludzi w zestawieniu z oczekiwanym poziomem ich kompetencji lub ze standardami działania (np. okresowe rozmowy oceniające).

Analiza potrzeb wydaje się obligatoryjnym elementem procesu rozwojowego. Można postawić tezę, że w każdej sytuacji rozwojowej jakaś analiza jest przeprowadzana. Nawet korzystając z mechanizmów samorozwojowych (np. podejmując decyzję o przeczytaniu postu na blogu), dokonuje się błyskawicznej oceny, zadając sobie pytania: „Czy jest mi to potrzebne?”, „Czego się z tego postu dowiem?”, „Czy kompetencje, które nabędę, są warte czasu, który na to poświęcę?”.

Słaba analiza potrzeb prowadzi do słabych rezultatów. Nie wiedząc, dokąd zmierzamy, dochodzimy byle gdzie i prowadzimy ludzi w nieuporządkowany, niedbały sposób.

¹⁰ Więcej o analizie potrzeb rozwojowych można przeczytać w książce Donalda Kirkpatricka *Transferring Learning to Behaviour. Using the 4 Level to Improve Performance*, Jean Barbazette *Training Needs Assessment. Methods, Tools and Techniques* oraz Kavity Gupty *A Practical Guide to Needs Assessment*.

PROJEKTOWANIE EFEKTYWNYCH SZKOLEŃ

Projektowanie efektywnych szkoleń to jedyna publikacja na rynku ukazująca w nowoczesny, skondensowany i praktyczny sposób bogactwo metod, jakimi dysponuje organizacja podczas projektowania procesów rozwojowych dla swych pracowników.

Koncepcja Learning Battle Cards jest rezultatem współpracy trojga autorów od wielu lat działających na rynku usług szkoleniowych i doradczych, którzy stworzyli metodę pozwalającą każdej osobie zainteresowanej rozwojem kadry szybko i łatwo wybrać z bogactwa praktyki uczenia najlepsze opcje i potem skutecznie wprowadzać je w organizacji.

Niniejszy zestaw zawiera:

- zbiór opisów metod i narzędzi stosowanych w uczeniu,
- talię składającą się ze 108 kart nawiązujących swoją konstrukcją do kart bitewnych – karty zawierają komplet podstawowych informacji o poszczególnych formach rozwojowych i pozwalają sprawnie zaprojektować proces edukacyjny oraz zaprezentować go w przystępny i obrazowy sposób,
- opis koncepcji Learning Battle Cards,
- omówienie konstrukcji kart i sposobu ich opisu,
- prezentację sposobów zastosowania kart w projektowaniu procesów rozwojowych.

Publikacja stanowi kompendium wiedzy praktycznej, w którym 59 autorów praktyków opisało 108 form szkoleniowych, czyli wszystkie karty z talii LBC. Zamieszczono w niej również studia przypadków projektów, które były realizowane z udziałem autorów i które pokazują możliwości praktycznego zastosowania kart i metody LBC na etapie projektowania procesów rozwojowych.

Opracowanie jest przeznaczone dla wszystkich, którzy zajmują się rozwojem ludzi, ich szkoleniem i nauczaniem, na poziomie zarówno strategicznym, jak i operacyjnym: dyrektorów działów HR i działów rozwoju, szkoleniowców, trenerów i nauczycieli. Może także być polecane jako podręcznik lub lektura uzupełniająca do zajęć z zakresu pedagogiki, socjologii, psychologii oraz zarządzania zasobami ludzkimi.



9788326494284 W01P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 449 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-9428-4



9 788326 494284