

## **OPTIMALIZACJA SZKOLEŃ KOMPLEMENTARNYCH – UJĘCIE SYSTEMOWE**

Szkolenia są obecnie postrzegane jako jedna z bardziej popularnych form urzeczywistniania idei edukacji całościowej, poprzez poszerzanie kompetencji i wiedzy wśród osób dorosłych. Jak wskazują prowadzone na ten temat badania (Nowoczesna Firma, Obserwatorium Zarządzania 2008), możliwości rozwoju, w tym udział w szkoleniach, nabrały na przestrzeni ostatnich lat dla osób pracujących większego znaczenia, zarówno w procesie decydowania o wyborze pracodawcy, jak i przy podejmowaniu decyzji o pozostaniu lub zmianie miejsca pracy. Ostatnimi czasy na rynku szkoleń w Polsce, odnotowywany jest także wzrost znaczenia indywidualnych ścieżek kariery, w których rozwój pracownika następuje poprzez coaching, mentoring, zapewnienie indywidualnego dostępu do zasobów wiedzy w formie e-learningowej oraz uczestnictwa w szkoleniach, także tych realizowanych w formie blended learning – czyli kształcenia komplementarnego, łączącego zajęcia odbywające się w tradycyjnej sali i w Internecie, wykorzystującego zatem zalety e-learningu i nauczania tradycyjnego. Owa forma kształcenia komplementarnego, oprócz tego, że umożliwiła indywidualizację procesu dydaktycznego, w znacznie większym stopniu niż szkolenie tradycyjne (m.in. przez zróżnicowanie metod, narzędzi i środków przekazu treści), pozwala także na włączenie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych w proces kształcenia, co w kontekście kształtowania się społeczeństwa informacyjnego wydaje się być niezwykle cennym rozwiązaniem.

Obecnie, coraz częściej działania szkoleniowe są organizowane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, a teoretycy i praktycy zadają sobie pytania, co czyni taki proces skutecznym, co zrobić, by przebiegał on efektywnie i satysfakcjonował wszystkich zaangażowanych? W związku z tym, ważnym wydaje się być uporządkowanie metodyki kształcenia z zastosowaniem nowoczesnych technik czy narzędzi edukacyjnych i próba uchwycenia dydaktycznych wskazań, ważnych dla skutecznej i optymalnej realizacji procesów szkoleniowych z wykorzystaniem kształcenia komplementarnego.

### **Cel i uzasadnienie potrzeby badań**

Motywnym podjęcia omawianej w niniejszym artykule problematyki badawczej było dążenie do wyjaśnienia i rozpoznania optymalnego procesu dydaktycznego szkoleń z zastosowaniem blended learning, jako systemowego elementu rzeczywistości. Całościowe spojrzenie na to zagadnienie i próba

rozważenia go w ujęciu teorii systemowego podejścia do kształcenia. Udokumentowanie jego mechanizmów przyczynowych oraz opracowanie i wzbogacenie już istniejących, dotyczących tego zagadnienia wyjaśnień teoretycznych. Podjęte badanie miało umożliwić rozpoznanie głównych czynników, wpływających na skuteczność procesu dydaktycznego szkoleń z zastosowaniem blended learning, a tym samym określić, w jaki sposób ten proces zoptymalizować. Jest to kwestia mająca kluczowe znaczenie dla rozwoju profesjonalnego rynku usług firm szkoleniowych czy niezależnych trenerów, którzy chcą oferować treningi skuteczne, nowoczesne, a zarazem metodycznie poprawne.

Jednocześnie, proces szkoleniowy, realizowany w formie komplementarnej (zajęcia tradycyjne w połączeniu z e-learningiem) powinien spełniać oczekiwania jego uczestników w zakresie wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Zatem nie można było nie wziąć pod uwagę ich głosu, jako podmiotów dokonujących się działań szkoleniowych. W związku z tym, badanie miało na celu również poznanie i identyfikację postaw, opinii oraz potrzeb w tym zakresie, uczestników szkoleń wspieranych nowoczesnymi technologiami.

Celem wiodącym przeprowadzonych badań było opracowanie propozycji przykładowego modelu wzajemnego rozkładu części zajęć odbywających się online i tradycyjnie, w procesie kształcenia realizowanym w formie blended learning, dostępnego poznawczo, reprezentującego dobór i zastosowanie odpowiednich metod, form, technik oraz programowych działań, wykorzystywanych podczas realizacji szkoleń, w oparciu o wartości wynikające z systemowej teorii kształcenia z uwzględnieniem opinii, sądów i uwag uczestników procesu.

### **Ujęcie systemowe**

Zastosowanie systemowego podejścia do procesu dydaktycznego umożliwiło uwzględnienie dotychczasowych rezultatów edukacyjnych osób szkolonych, dostępności zasobów, ograniczenia czynników zakłócających, a co najważniejsze – wybór optymalnej strategii, która może być modyfikowana w wyniku uzyskiwanych informacji zwrotnych, dotyczących oceny realizacji procesu dydaktycznego, który w ujęciu systemowym powinien być rozpatrywany jako optymalny sposób realizacji zadań i celów przyjętych dla danego cyklu kształcenia, programu czy kursu. Przyjęty rodzaj realizacji i zastosowana strategia muszą odpowiadać zaplanowanym wytworom, czyli przewidzianym do uzyskania wynikom nauczania.

Kolejnym ważnym elementem wpływającym na skuteczność procesu dydaktycznego szkoleń z zastosowaniem blended learning jest analiza produktu wyjściowego, czyli ocena przygotowania i możliwości zrealizowania wyznaczonych zadań przez uczestników szkolenia. Ma temu służyć kontrola rozpoznawcza w postaci opracowanych materiałów e-learningowych przeznaczonych dla uczestników szkolenia, pozwalających ocenić nie tylko stan ich zaan-

gażowania, ale także oszacować poziom zdolności i motywacji w podejmowanym procesie edukacyjnym. By wszystkie elementy składające się na proces kształcenia mogły poprawnie funkcjonować, powinny zostać poddane wszechstronnej analizie (zgodnie z zasadami systemowego podejścia) oraz różnym formom kontroli. Systemowa teoria kształcenia ukazuje bowiem złożoność przygotowania i realizowania procesów edukacyjnych, przy jednoczesnym zagwarantowaniu skutecznego i optymalnego ich przebiegu, z możliwością bezpośredniej kontroli, oceny i modyfikacji.

### **Założenia metodologiczne przeprowadzonych badań**

Konsekwencją sformułowanych problemów badawczych jest klasyfikacja zmiennych. W związku z tym, że w badaniach zdecydowano się na połączenie dwóch strategii badawczych: jakościowej i ilościowej, postanowiono także wyróżnić zarówno zmienne wyrażone ilościowo, jak i jakościowo. Mając świadomość, że niektóre zmienne mogą pełnić różną rolę w zależności od kierunku analizy, w przeprowadzonych badaniach uwzględniono następujące zmienne zależne: optymalizacja, skuteczność, efektywność, atrakcyjność. Dodatkowo wyróżniono następujące zmienne niezależne: płeć, wiek, wykształcenie, doświadczenie trenera, motywacja i postawa osób biorących udział w procesie szkolenia, umiejętności w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, czas realizacji procesu dydaktycznego, forma i metoda realizacji procesu dydaktycznego, przebieg procesu dydaktycznego. Wskaźnikami w opisywanych badaniach były głównie reakcje werbalne – wypowiedzi badanych, stwierdzenia dotyczące odczuć, zachowań, deklaracje podjęcia bądź zaniechania określonych działań, czy też przeżywania określonego stanu emocjonalnego. Stanowią one empiryczne wskaźniki wyrażone w postaci wypowiedzi, postaw, odczuć i myśli mówiącego (Nowak 1965, s. 287–354). W niniejszym badaniu próbę badawczą stanowili uczestnicy szkoleń realizowanych w formie blended learning przez Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej SGH (w latach 2006–2008) i firmy zrzeszone w Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych oraz trenerzy realizujący szkolenia dla CREN SGH, a także pracujący w firmach szkoleniowych, również będących członkami PIFS.

Zdecydowano się na arbitralny dobór próby badawczej, mimo świadomości, że może on nie spełniać warunków obiektywności i zapewniać jedynie wiedzę szacunkową. Jednakże doboru celowego dokonano ze względu na zapewnienie próby badanych, uczestniczących w szkoleniach komplementarnych, realizowanych w określonej strukturze (na szkolenie składała się część realizowana online i tradycyjnie), co umożliwiła rzetelne zgromadzenie opisowych, jakościowych, a także ilościowych informacji o badanym zagadnieniu.

W sumie badaniem szczegółowym objętych zostało 215 osób uczestniczących w szkoleniach komplementarnych, zarówno trenerów, jak i osób szkolonych.

Przeprowadzonym badaniom przyświecała idea systemowości, w związku z tym, autorka podejmując kolejne działania badawcze kierowała się przede wszystkim strategią kolejnych przybliżeń, analizując dogłębnie badane zjawisko z różnych punktów widzenia i w różnych aspektach, wsłuchując się w wypowiedzi wszystkich stron uczestniczących w badanym zjawisku, starając się poznać w ten sposób (tzw. „małymi krokami”), stosując zróżnicowane metody badawcze, całość poruszanego w badaniach zagadnienia (ujmowanego jako system). Dodatkowo w wyniku połączenia w opisywanych badaniach dwóch strategii: jakościowej i ilościowej, dominującymi były także dwie różne metody badawcze, umożliwiające dogłębną analizę opisywanego procesu szkoleń komplementarnych.

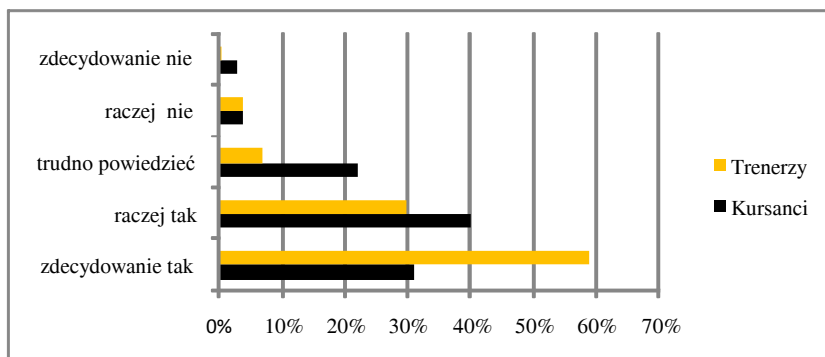
W przypadku badań ilościowych, które służyły głównie poznaniu opinii, wrażeń i poglądów na temat szkoleń w formie blended learning, wiodącą metodą badań był sondaż diagnostyczny. Dodatkowo jako element obiektywnie uzupełniający opinie badanych, przeprowadzony został także pomiar przyrostu wiedzy i samooceny umiejętności pozyskiwanych przez osoby szkolone w wyniku szkolenia. Co więcej w badaniach uwzględniono także dane świadczące o odsetku wszystkich osób, które ukończyły bądź porzuciły rozpoczęte szkolenie, czy też ich aktywność w trakcie szkolenia została wyróżniona.

Natomiast w badaniach jakościowych, umożliwiających wniknięcie w głąb struktury badanego zagadnienia i analizowanie go w szerszym kontekście, zdecydowano się na wiodącą metodę - studium przypadku, którą objęto uczestników i proces realizacji szkoleń komplementarnych w dwóch rozbudowanych projektach edukacyjnych. W opisywanych badaniach wykorzystano różne techniki badawcze wzajemnie uzupełniające się, takie jak analiza treści dokumentów i wytworów (głównie w postaci wpisów na stronach www, tj.: w komunikatorach na platformach szkoleniowych, forach dyskusyjnych, czatach w przesyłanych wiadomościach elektronicznych), ankiety (wypełniane online przez trenerów i osoby szkolone), wywiady jawne nieformalne, obserwacje swobodne uczestniczące, analizy ilościowe wyników uzyskiwanych w testach wiedzy. Podczas wymienionych powyżej technik badawczych stosowano następujące narzędzia badawcze: kwestionariusze ankiet, dyspozycje do wywiadów, arkusz opisu obserwacji, skale pomiarów przyrostu wiedzy, arkusze testów wiedzy, dyktafon, platforma szkoleniowa oraz systemy *LCMS* i *LMS* umożliwiające administrowanie platformą szkoleniową i zarządzanie publikowanymi na niej treściami.

### **Szkolenia komplementarne w opiniach uczestników i realizatorów**

W świetle wyników przeprowadzonych badań można uznać, że szkolenia komplementarne spotykają się z pozytywnym odbiorem zarówno wśród osób szkolonych, jak i szkolących trenerów. Uczestnicy tego typu szkoleń zdecydowanie częściej podkreślają zalety tej formy nauki, niekiedy wskazując drobne wady i zakłócenia. Większość osób, uczestniczących w opisanych

powyżej badaniach, uznało także szkolenia w formie blended learning za skuteczne.



Wykres 1. Czy uważa Pan/Pani, że połączenie tradycyjnego szkolenia z formami kształcenia online pozwala zwiększyć skuteczność procesu szkoleniowego?

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie przeprowadzone badania i zastosowanie ujęcia systemowego do analizy opisanego zagadnienia, umożliwiły poznanie sposobów, pozwalających na zwiększenie skuteczności i zoptymalizowanie procesu dydaktycznego szkoleń komplementarnych. Wypowiedzi trenerów i uczestników szkoleń, a także przeprowadzone obserwacje i analizy literatury umożliwiają sformułowanie tezy, iż to głównie zastosowanie właściwego układu szkoleń komplementarnych (podział pomiędzy częścią zajęć odbywającą się tradycyjnie i częścią odbywającą się online), odpowiedniego do wyników wcześniej przeprowadzonej analizy i rozpoznania potrzeb szkoleniowych, określonych w jej rezultacie celów szkoleniowych, a następnie wybranych treści, metod i przyjętych rozwiązań technologicznych w danym szkoleniu, umożliwia zwiększenie skuteczności całego procesu szkoleniowego oraz jego optymalizację. W niniejszym opracowaniu szkolenie zostało rozpatrzone jako system, składający się z wielu wzajemnie powiązanych i zależnych podsystemów, na które z kolei składa się wiele różnorodnych elementów. Wszystkie uwzględnione podsystemy wraz z poszczególnymi elementami zostały wnikliwie przeanalizowane. W kontekście systemowości można zatem uznać, że to właśnie przyjęcie odpowiedniej strategii realizacji szkolenia komplementarnego decyduje o jego skuteczności i efektywności, a także czyni proces szkoleniowy zoptymalizowanym. Dodatkowo, owa skuteczność często także związana jest z praktycznym aspektem wiadomości przekazywanych uczestnikom w trakcie szkolenia. Ponadto, nie bez znaczenia dla skuteczności całego procesu jest także sam fakt połączenia tradycyjnych metod szkolenia z nowoczesnymi formami kształcenia online. Zdaniem większości osób uczestniczących w badaniach, zarówno

trenerów, jak i uczestników szkoleń, owa synergia nowoczesnego i tradycyjnego sposobu kształcenia wpływa pozytywnie na skuteczność szkolenia.

Wśród innych czynników, wymienianych jako wpływające na optymalizację procesu kształcenia w szkoleniach komplementarnych ujmowanych systemowo, badani uczestnicy najczęściej dostrzegali możliwość korzystania z treści szkoleń przez Internet o dowolnej porze, bez konieczności dojazdu na szkolenie do określonego miejsca, możliwość kontaktu online z wykładownicą i wymiany doświadczeń z pozostałymi uczestnikami szkolenia oraz możliwość indywidualizacji procesu kształcenia.

Trenerzy zaś, jako czynniki optymalizujące szkolenie najczęściej wskazywali trafne określenie i operacjonalizację celu dydaktycznego (wyniku szkolenia), charyzmatyczną osobowość trenera, wysoką motywację do nauki wśród uczestników danego kursu oraz obustronne (zarówno ze strony uczących się, jak i nauczających) zaangażowanie w proces dydaktyczny. Ważne, zdaniem badanych realizatorów szkoleń komplementarnych, jest również dostosowanie treści szkoleniowych do poziomu odbiorcy.

Nie bez znaczenia okazała się także być wielkość grupy szkoleniowej. Trenerzy podkreślali, że optymalny proces szkoleniowy jest bardziej realny w małych grupach szkoleniowych (do 20 osób). Duże grupy, ze względu na pracochłonność czynności w przypadku części szkolenia realizowanej online, jest o wiele trudniej nadzorować i moderować ich pracę. Ponadto w dużych grupach proces anonimowości, który i tak jest nieunikniony w przypadku części szkolenia realizowanej przez Internet, może być jeszcze spotęgowany.

Co więcej, wyniki przeprowadzonego badania, wśród elementów składowych skutecznego procesu dydaktycznego szkoleń realizowanych w formie blended learning, wskazują na konieczność stosowania różnorodnych rozwiązań multimedialnych, zapewniających interakcję pomiędzy uczestnikami danego szkolenia. Również wielokrotnie przez badanych podkreślana była potrzeba stosowania elementów kontrolnych w trakcie szkolenia, a także przeprowadzenia ewaluacji przed, w trakcie i po szkoleniu, w celu zdiagnozowania i zapobiegania ewentualnym czynnikom zakłócającym właściwy przebieg procesu kształcenia.

Zrealizowane badania umożliwiły poznanie różnorodnych form, jakie może przybierać proces dydaktyczny w kształceniu komplementarnym, realizowany z zastosowaniem nowoczesnych technologii i narzędzi umożliwiających wzajemną komunikację i wymianę doświadczeń, nastawiony na współpracę wszystkich uczestników szkolenia, czy też propagujący samodzielną naukę pod okiem trenera. Zajęcia odbywające się na platformie szkoleniowej mogą stanowić różny procent składowy całego szkolenia i w zależności od ich funkcji występować przed, po, czy także w trakcie tradycyjnie prowadzonych warsztatów szkoleniowych. W przypadku rozpoczynania szkolenia od zajęć na platformie e-learningowej, trener może zapewnić sobie także możliwość skutecznej kontroli rozpoznawczej przygotowania i poziomu wiedzy bazowej

Tabela 1. Odpowiedzi trenerów na pytanie o znaczenie elementów składowych skutecznego procesu dydaktycznego w szkoleniach komplementarnych

Elementy składowe procesu szkoleniowego BL	1	2	3	4	5	Wartość średnia
– Określenie i operacjonalizacja celu dydaktycznego (wyniku szkolenia)	0	0	2 (7,7%)	11 (42,31%)	<b>13</b> <b>(50,0%)</b>	<b>4,43</b>
– Ustalenie i uwzględnienie poziomu uprzedniej wiedzy uczestników szkolenia	0	0	7 (25,93%)	<b>12</b> <b>(44,45%)</b>	8 (29,63%)	4,04
– Zastosowanie odpowiednich względem określonego celu dydaktycznego metod, form i środków dydaktycznych	0	0	6 (22,23%)	8 (29,63%)	<b>13</b> <b>(48,15%)</b>	4,26
– Określenie i przygotowanie programu (strategii) przebiegu szkolenia, w celu uzyskania jak najlepszego rezultatu	0	0	6 (22,23%)	<b>12</b> <b>(44,45%)</b>	9 (33,34%)	4,12
– Ewaluacja, pozwalająca sprawdzić przebieg realizacji procesu kształcenia	0	2 (7,14%)	8 (29,63%)	<b>10</b> <b>(37,04%)</b>	7 (25,93%)	3,82
– Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych	0	0	7 (25,93%)	6 (25,94%)	<b>14</b> <b>(51,86%)</b>	4,26
– Rozpoznanie i przeciwdziałanie czynnikom zakłócającym realizację procesu dydaktycznego	0	4 (14,82%)	9 (33,34%)	<b>11</b> <b>(40,75%)</b>	3 (11,12%)	3,49
– Osobowość i doświadczenie trenera	0	1 (3,71%)	2 (7,41%)	10 (37,04%)	<b>14</b> <b>(51,86%)</b>	4,38
– „Otoczenie”, w którym realizowany jest proces szkoleniowy	1 (3,71%)	4 (14,82%)	<b>12</b> <b>(44,45%)</b>	7 (25,93%)	3 (11,12%)	<b>3,26</b>
– Motywacja uczestników szkolenia	0	0	2 (7,7%)	<b>12</b> <b>(46,16%)</b>	<b>12</b> <b>(46,16%)</b>	4,39

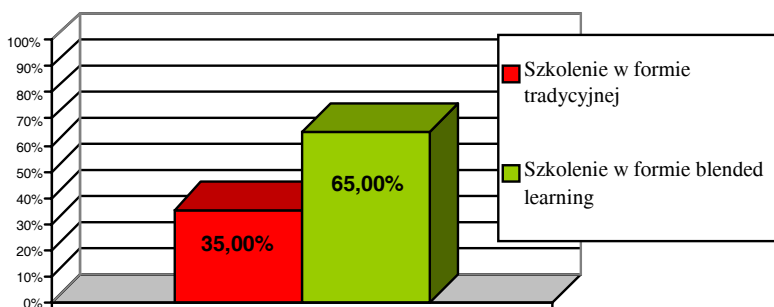
Źródło: opracowanie własne

wśród uczestników szkolenia. Niekiedy, jak wynika z przeprowadzonych badań i analizy tematu, zastosowanie formy blended learning w szkoleniach rozpoczynających się kursem online umożliwia wyrównanie wiedzy bazowej uczestników przed przystąpieniem do zajęć warsztatowych. Jednakże podkreślić należy, że hipoteza ta nie została do końca potwierdzona w toku badań. W związku z powyższym można uznać, że stosując formę blended learning w szkoleniach, w pewien sposób, stwarza się możliwość ujednolicenia produk-

tu wejściowego, tym niemniej jest to jedynie możliwość, która nie powinna być traktowana jako zależność.

Szkolenie komplementarne w pewnych, określonych warunkach pozwala także osiągnąć cel w sposób bardziej ekonomiczny niż ma to miejsce podczas szkolenia tradycyjnego. Co prawda na początku należy zainwestować dość pokaźne kwoty np. w platformę szkoleniową czy opracowanie materiałów dydaktycznych, jednakże później mogą być one wielokrotnie wykorzystywane. Mogą podlegać także modyfikacji zależnie od potrzeb kolejnych grup szkoleniowych. Tym niemniej szkolenie komplementarne, które odbywa się w większości na platformie szkoleniowej, nie wymaga nakładów finansowych na rezerwacje sal dydaktycznych czy pokrywanie kosztów dojazdu do miejsca szkolenia jego uczestników lub/i też trenerów. Zatem, również ekonomiczna opłacalność tej formy szkolenia w dużej mierze zależy od przyjętej strategii szkoleniowej.

Zdecydowana większość badanych pozytywnie ocenia tę formę szkolenia deklarując chęć ponownego odbycia bądź przeprowadzenia szkoleń w takiej właśnie formie, umożliwiającej elastyczność i swobodę w procesie kształcenia.



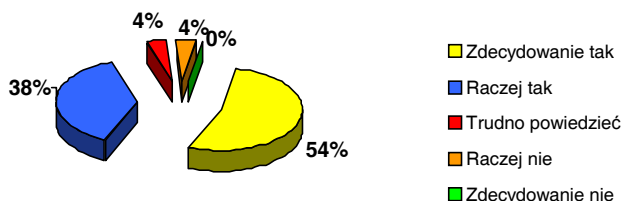
Wykres 2. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Jeśli mógłby Pan/mogłaby Pani zdecydować o formie realizacji szkolenia z zakresu Pana/Pani specjalności, to wybrałby Pan/wybrałaby Pani?

Źródło: opracowanie własne.

Część osób podkreślała czasochłonność i konieczność większego nakładu pracy w przypadku szkoleń blended learning niż w przypadku szkoleń tradycyjnych.

Badania wykazały także, że im bardziej obszernie treści szkolenia i im mniej powiązane z praktyką, pozbawione przykładów zastosowania omawianej teorii, np. w działaniach zawodowych szkolonych grup, tym gorsze efekty uzyskują osoby szkolone. Najbardziej cenione są nieprzeładowane treścią materiały szkoleniowe wzbogacone licznymi przykładami z zawodowej dziedziny osób szkolonych odwołujące się do ich doświadczenia.

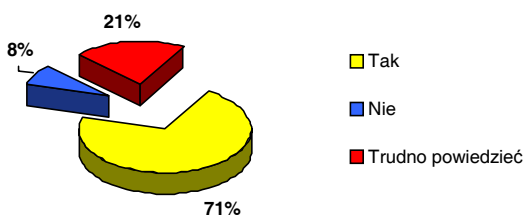




Wykres 3. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy Pani/Pana zdaniem treść szkolenia przygotowana z wykorzystaniem nowoczesnych technologii przyczynia się do skuteczności procesu dydaktycznego?

Źródło: opracowanie własne.

Innym aspektem, który jak okazało się w wyniku przeprowadzonych badań, może negatywnie wpływać na realizację procesu dydaktycznego są czynniki zakłócające. Można w tym miejscu podkreślić wspomniany w wywiadach negatywny wpływ strachu, związanego z koniecznością używania nowoczesnych technologii podczas szkolenia i nieumiejętnością wykorzystywania ich przez określonych uczestników, na cały proces szkoleniowy. Dodatkowo wszelkie występujące szумы komunikacyjne, charakterystyczne dla takiej niebezpośredniej formy komunikacji mogą także przysporzyć wielu problemów i zakłócić prawidłowy przebieg szkolenia.



Wykres 4. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy podczas realizacji przez Pana/Panią szkolenia kiedykolwiek wysąpiły czynniki zakłócające?

Źródło: opracowanie własne.

W myśl podejścia systemowego czynniki zakłócające powinny być wcześniej przewidywane i wykluczane bądź minimalizowane w trakcie realizacji szkolenia. Myśląc o skutecznym przebiegu danego kursu, należy ponadto uwzględniać możliwość wystąpienia wewnętrznych (dotyczących osobowości kursantów) oraz zewnętrznych (wynikających z otoczenia) zakłóceń i zaplanować z wyprzedzeniem sposób przeciwdziałania im.

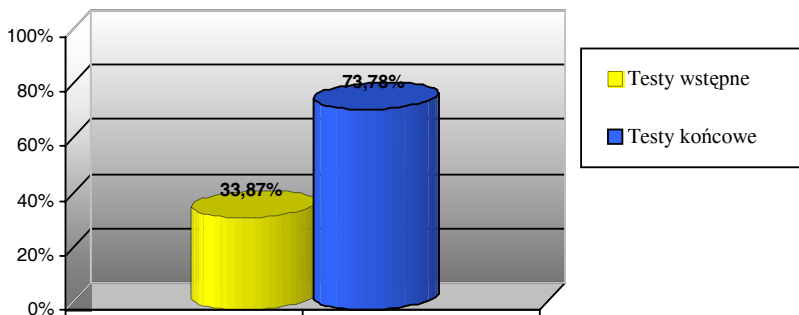
Opisane badania wykazały także, konieczność istnienia właściwego nastawienia zarówno trenera, jak i osób szkolonych do procesu blended learning, by możliwa była jego skuteczna realizacja. Uczestnicy powinni mieć możli-

wość poznania zasad realizacji szkolenia zanim do niego przystąpią, tak, by nie musieli się go obawiać. Trener zaś powinien im ten proces jak najlepiej przybliżyć i opisać, a także następnie przestrzegać wszystkich wcześniej ustalonych reguł. W początkowym etapie szkolenia, to właśnie w dużej mierze nastawienie trenera ma znaczący wpływ na skuteczną realizację całego procesu. Powinien on czuć się pewnie wykorzystując nowoczesne technologie, i motywować do pracy, przełamując opory i pojawiające się przeszkody na drodze uczestników danego szkolenia. Jak wskazywali sami zainteresowani, nie bez znaczenia jest znajomość zasad edukacji dorosłych przez trenera. Bowiem szkolący, kiedy jest świadomy pewnych zasad i potrafi zgodnie z nimi postępować, może inspirować w skuteczny sposób uczestników szkolenia do osiągnięcia wyznaczonych celów dydaktycznych.

W wyniku badań określona została także zależność pomiędzy otoczeniem, w którym realizowany jest proces dydaktyczny a jego skutecznością. Badani w wywiadach podkreślali negatywny aspekt konieczności korzystania ze szkolenia w miejscu pracy. Zdecydowanie bardziej doceniali możliwość szkolenia w domu, a w przypadku szkoleń tradycyjnych poza miejscem pracy. Warto wspomnieć również, że szkolenia na neutralnym gruncie, nie kojarzącym się z zawodowymi obowiązkami często pełnią także element integracyjny, umacniając więzi między współpracownikami.

Przeprowadzone badania pozwoliły ustalić, że w przypadku realizacji szkoleń komplementarnych, można mówić o optymalizacji tego procesu, gdy efekty uzyskane w wyniku przeprowadzonych szkoleń są proporcjonalne do poświęconego czasu i poniesionych kosztów.

Efektywność i skuteczność tej formy szkoleń potwierdzają uczestnicy poprzez deklarację przyrostu ich wiedzy i poszerzenia posiadanych kompetencji. Dodatkowo owa samoocena wzbogacona została o analizę wstępnych i końcowych testów wiedzy, która wskazała znaczny przyrost wiedzy w wyniku odbytych szkoleń komplementarnych.



Wykres 5. Zestawienie poprawnych odpowiedzi w testach wstępnych i końcowych

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym wydaje się być także dopasowanie odpowiedniego modelu realizacji szkolenia w formie blended learning, względem założonych rezultatów i potrzeb jego uczestników, a także świadomość procesów motywacyjnych i możliwości wpływania na zwiększanie motywacji osób dorosłych do uczenia się.

Systemowa analiza szkolenia realizowanego w formie blended learning wykazała, wzajemną zależność i silne powiązanie poszczególnych elementów procesu szkoleniowego. Realizując szkolenie komplementarne należy bowiem mieć świadomość, iż pełni ono jedynie funkcje systemu w nadsystemie danej organizacji wraz z jej misją i kulturą organizacyjną. Owo szkolenie jest ponadto systemem otwartym, podatnym na wpływy z otoczenia zewnętrznego, które przenikają do struktury systemu przez zasoby, jakie stanowią m.in. uczestnicy danego kursu wraz z trenerem. Planując zatem przeprowadzenie szkolenia komplementarnego, należy uprzednio zweryfikować czy taka forma edukacji jest zgodna ze strategią i misją danej organizacji i czy w związku z tym, szkolenie wypełni zidentyfikowaną lukę kompetencyjną, a przy tym będzie aprobowane przez uczestniczących w nim pracowników i przyczyni się do rozwoju kapitału intelektualnego danej organizacji.

Dodatkowo rozpatrując szkolenie komplementarne jako system, należy mieć świadomość, że ów system może działać właściwie i przynosić zamierzone efekty jedynie wtedy, gdy jest systemem pełnym, zawierającym wszystkie zależne od siebie i wzajemnie powiązane elementy. W przypadku skutecznego szkolenia komplementarnego nie powinno zatem zabraknąć żadnego z etapów cyklu szkoleniowego, rozpoczynając od analizy potrzeb szkoleniowych i określenia celów szkolenia, poprzez projektowanie programu szkoleniowego, przygotowanie materiałów szkoleniowych, przeprowadzenie szkolenia, na jego ewaluacji kończąc. Tylko w takim przypadku, szkolenie komplementarne może stanowić zrównoważony, funkcjonalny system. Brak któregośkolwiek z wymienionych składników powoduje zakłócenia w działaniu całego systemu, narusza jego równowagę i w efekcie może prowadzić do jego całkowitego rozpadu, a więc nieukończenia procesu szkoleniowego.

### Wskaźniki optymalizacji szkoleń komplementarnych

Podsumowując można uznać, że w wyniku przeprowadzonych badań, szerokiej analizy literatury przedmiotu i zastosowania systemowego podejścia wyróżniono następujące wskaźniki optymalizacji procesu dydaktycznego w formie blended learning ujmowanego systemowo:

- **Poziom motywacji** – zarówno wśród uczestników szkolenia, jak i trenerów powinno wystąpić obustronne zaangażowanie w proces dydaktyczny. Bez aktywnego uczestnictwa w szkoleniu trudniej jest osiągnąć wyznaczone cele.
- **Cele szkolenia** – powinny być zbieżne z celami poszczególnych uczestników, trafnie zoperacjonalizowane i poprzedzone procesem rozpoznania oraz analizy potrzeb szkoleniowych.

- **Zróżnicowana forma przekazu treści, bogactwo środków dydaktycznych** – takie rozwiązanie zwiększa indywidualizację przekazu treści i umożliwia personalizowanie procesu uczenia się (uwzględnia różne style uczenia się i style poznawcze). Każdy użytkownik może samodzielnie zdecydować o wyborze środków i sposobie przyswajania treści szkolenia, zarówno w jego części realizowanej online, jak i tradycyjnie.
- **Dostosowanie treści szkolenia do odbiorcy** – szczególnie w części zajęć odbywających się online, kiedy to treść nie powinna zniechęcać do samodzielnej pracy. Owa treść szkolenia powinna być opracowana z uwzględnieniem potrzeb odbiorcy, bez zbędnego przeładowania informacjami, ale z naciskiem na praktyczne przykłady zastosowania omawianych teorii.
- **Przynajmniej podstawowy poziom umiejętności w zakresie wykorzystania ICT** – zarówno wśród trenerów, jak i uczestników szkoleń. Umożliwia to uniknięcie niepowodzeń, powodowanych nieumiejętnością wykorzystywania narzędzi szkoleniowych. Jedynie pewne korzystanie z nowoczesnych technologii może przynieść założone wyniki i umożliwić skuteczną realizację szkolenia, eliminując zakłócenia infrastrukturalne. Dobrym rozwiązaniem jest też wstępne szkolenie umożliwiający zapoznanie uczestników kursu z wykorzystywanymi w szkoleniu nowoczesnymi technologiami.
- **Zapewnienie dostępu do Internetu i wsparcia technicznego** – by szkolenie realizowane w formie blended learning mogło być skuteczne, należy być pewnym, że wszyscy jego uczestnicy mają dostęp do Internetu, a dodatkowo w razie trudności technicznych mogą liczyć na pomoc w postaci osoby zapewniającej wsparcie np. w obsłudze narzędzi dostępnych na platformie szkoleniowej.
- **Samodzielność w uczeniu się, ale nie bez trenera** – uczestnicy doceniają elastyczność i swobodę procesu kształcenia, jaką zapewnia im szkolenie w formie blended learning. Tym niemniej nie chcą być oni także pozostawiani sami sobie podczas zajęć na platformie e-learningowej. Chcą mieć możliwość odwołania się do trenera w kwestiach spornych bądź niejasnych, a także chcą, by to trener moderował i koordynował ich proces uczenia się.
- **Nauka, ale nie bez elementu przymusu zewnętrznego** – uczestnicy szkoleń doceniają samodzielność koordynowania nauki w procesie szkolenia hybrydowego, poprzez dokonywanie samooceny stopnia opanowania wiedzy (m.in. poprzez zautomatyzowane testy dostępne online). Jednakże podkreślają także motywacyjny wpływ ocen bądź przyznawanych punktów, które zachęcają ich do aktywnego uczestnictwa w zajęciach. Brak elementu oceny często powoduje rozleniwienie i jednocześnie stanowi przyczynek, umożliwiający bezstresowe porzucenie szkolenia, bez wcześniejszej wypracowanych ocen czy punktów, a więc poniesionych nakładów i wypracowanego zaangażowania.

- **Wyważona liczba aktywności** – zbyt dużo aktywności podczas szkolenia na platformie e-learningowej może zniechęcać uczestników, podobnie, jak zbyt szybkie tempo szkolenia. Z reguły osoby biorące udział w szkoleniach pracują zawodowo i taka forma samodzielnej nauki może na nie działać przytłaczająco, dlatego niezbędne jest dostosowanie tempa szkolenia i planowanych aktywności do możliwości i potrzeb uczestników danego kursu.
- **Elementy socjalizacji** – chociażby zapoznanie się i przybliżenie sylwetek uczestników szkolenia poprzez wykorzystanie forum dyskusyjnych. Takie rozwiązanie umożliwia poznanie się uczestników szkolenia na platformie edukacyjnej, niweluje wrażenie bezosobowości, a niekiedy paradoksalnie zbliża uczestników szkolenia. Socjalizacja online niewątpliwie stanowi ważny element w procesie szkolenia komplementarnego.
- **Mała grupa szkoleniowa** – w niej proces szkoleniowy może przebiegać zdecydowanie bardziej efektywnie i skutecznie, m.in. ze względu na większe poczucie integracji, lepsze możliwości oddziaływania na procesy grupowe czy wreszcie mniejsze obciążenie trenera w przypadku czynności organizacyjnych na platformie szkoleniowej (tj. odpowiadania na indywidualne zapytania uczestników, moderowanie dyskusji na forum, ocenianie itp.).
- **Zapewnienie wsparcia poszkoleniowego** – stworzenie uczestnikom szkolenia możliwości konsultacji z trenerem po zakończonym szkoleniu lub/i zapewnienie im wsparcia w miejscu pracy podczas wdrażania zdobytej w wyniku szkolenia wiedzy do działań zawodowych.
- **Opracowanie procesu bieżącej kontroli i oceny szkolenia** – czyli przygotowanie procesu ewaluacji *ex ante*, *midterm* i *ex post*, umożliwiającej sprzężenie zwrotne i zmianę strategii w przypadku stwierdzenia nieskuteczności zastosowanych dotychczas rozwiązań.

### Przykładowy model realizacji szkolenia komplementarnego

Opisane wnioski z przeprowadzonych badań i systemowa analiza szkolenia w formie blended learning, umożliwiły opracowanie propozycji przykładowego modelu wzajemnego rozkładu części zajęć odbywających się online i tradycyjnie, w procesie kształcenia realizowanym w formie blended learning. Dodatkowo, uwzględniono w owym modelu informacje i wskazania przekazywane przez trenerów w trakcie realizowanego badania, a także wskazania werbalne poczynione przez uczestników szkoleń komplementarnych. Uwzględniono również wyniki przeprowadzonych obserwacji i analiz oraz własne doświadczenia metodyczne związane z realizacją tego typu szkoleń, a także prawidłowości wynikające z analizy systemowej.

Warto podkreślić, że podstawę do stworzenia poniżej opisanego przykładowego modelu, stanowi wprowadzony przez Richarda A. Swansona w latach dziewięćdziesiątych model uczenia się nazywany w skrócie WPW (od ang. *whole-part-whole*), w polskim tłumaczeniu występujący jako uczenie się „od całości do całości przez części” (Knowles i in. 2009, s. 219). Kierując się spo-

strzeżeniami, wskazaniem trenerów i uczestników szkoleń komplementarnych oraz podstawowymi zasadami psychologii kształcenia, można uznać, że proces dydaktyczny realizowany w formie blended learning z całą pewnością powinien rozpocząć się zajęciami w sali wykładowej.

Podczas takiego spotkania uczestnicy szkoleń byliby zapoznawani z zasadami realizacji szkolenia, warunkami uczestnictwa w nim i zaliczania go oraz uzyskaliby wstępne informacje na temat użytkowania zastosowanych w procesie kształcenia nowoczesnych technologii i zasad postępowania w przypadku pojawiających się ewentualnych utrudnień. W następnym etapie szkolenia (stanowiącym już jedną z poszczególnych, następujących po sobie „części”) uczestnicy mieliby określoną porcję materiału szkoleniowego do samodzielnego opanowania pod kierunkiem trenera np. na platformie e-learningowej. Materiał do samodzielnego studiowania powinien zostać opracowany metodycznie i oprócz dodatkowych treści, najlepiej przekazywanych w interaktywnej formie, z zastosowaniem różnorodnych środków przekazu, powinien zawierać zróżnicowane formy kontrolne (zarówno punktowane, mające znaczenie w przypadku oceny końcowej, jak i fakultatywne – służące jedynie do samosprawdzenia stopnia opanowania wiedzy przez studenta).

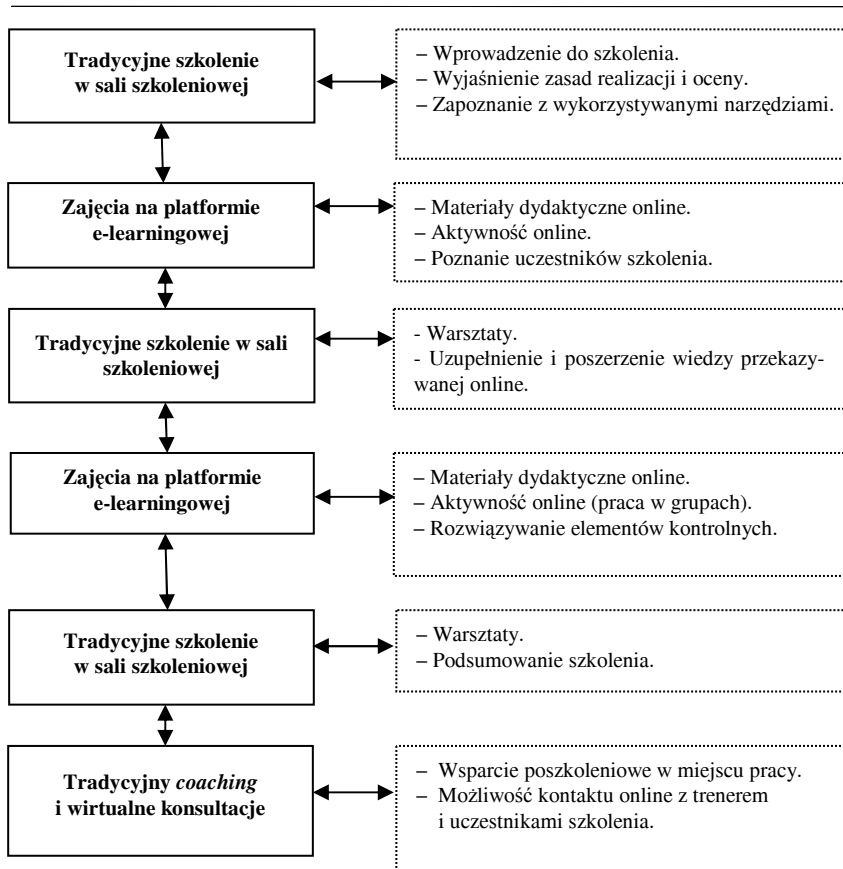
Dodatkowo, treści powinny zostać wzbogacone zróżnicowaną aktywnością online, przejawiającą się np. poprzez działania w czterech kategoriach:

- udział w dyskusjach na forum czy czacie,
- samodzielne rozwiązywanie określonych zadań,
- podejmowanie działań o charakterze projektowym,
- realizowanie prac w małych grupach nad studium przypadku.

Z całą pewnością kilka, spośród wszystkich możliwych aktywności, powinno mieć charakter obowiązkowy, a punkty uzyskane w wyniku ich wykonania, powinny stanowić składową decyzji o zaliczeniu danego szkolenia. Takie rozwiązanie ułatwiłoby wzbudzenie motywacji do nauki wśród uczestników szkoleń. Generalnie ta część szkolenia, odbywająca się na platformie edukacyjnej, miałaby na celu stworzenie możliwości wyrównania wiedzy bazowej uczestników szkolenia przed tradycyjnymi warsztatami i umożliwienie im samokontroli stopnia opanowanej wiedzy, a także pierwszą wymianę poglądów i doświadczeń z innymi uczestnikami szkolenia.

W zaproponowanym modelu szczegółowe możliwości prowadzenia zajęć online nie są rozpatrywane, tym niemniej podkreślona została konieczność zastosowania różnorodnych metod, form i narzędzi w procesie dydaktycznym.

Kolejnym etapem (a tym samym kolejną „częścią”) byłoby ponowne spotkanie tradycyjne mające już zupełnie inny charakter od spotkania wstępnego. Drugie zajęcia w sali szkoleniowej powinny być ściśle związane z poprzedzającą je częścią szkolenia odbywającą się online. Podczas tych zajęć podkreślone w treściach szkolenia e-learningowego zagadnienia powinny być rozwijane i poszerzane. Zajęcia tradycyjne mogą mieć także bardziej praktyczny wymiar tak, by uczestnicy szkolenia mogli przećwiczyć pod okiem trenera niektóre z nowo zdobytych umiejętności.



Rys. 1. Przykładowy model wzajemnego rozkładu części zajęć odbywających się online i tradycyjnie w procesie szkolenia komplementarnego

Źródło: opracowanie własne.

Po zajęciach tradycyjnych następnym etapem („częścią”) byłyby kolejny moduł szkoleniowy dostępny online. Ta część zajęć zdalnych oprócz nowych treści rozwijających poruszane już wcześniej zagadnienia, powinna także angażować uczestników szkolenia do pracy w grupach np. nad rozwiązaniem określonego studium przypadku. Jest to bardzo dobry moment, ponieważ uczestnicy szkolenia zdążyli już się poznać bezpośrednio na zajęciach tradycyjnych przez co mogą łatwiej pokonać opory do pracy zdalnej i zechcieć wymieniać się doświadczeniami tworząc niejako internetową społeczność. Oczywiście w tym wszystkim bardzo ważna jest rola trenera, pełniącego niejako funkcję „facylitatora” koordynującego formowanie się zespołów, prace w grupach i przebieg dyskusji na forum. Materiały szkoleniowe w tej części kursu powinny być uzupełnione o różne formy do samokontroli poziomu wie-

dzy, bowiem na tym etapie, kiedy uczestnikom szkolenia zostało już przekazane dość dużo informacji, powinni oni mieć zapewnioną możliwość samosprawdzenia stopnia jej opanowania.

Wskazaniem byłoby, aby osoba szkolona opanowała wiedzę i umiejętności ćwiczone podczas każdej z powyżej opisanych części szkolenia, aby efekt syntezy na etapie „drugiej całości” był skuteczny. Bowiem, można założyć, że jeśli osoba ucząca się ma problem ze zrozumieniem treści szkolenia prezentowanych, w którejś z jego „części”, to prawdopodobnie nie będzie w stanie także zrozumieć całości.

Po zakończeniu tej części szkolenia odbyłoby się ostatnie spotkanie tradycyjne, umożliwiające realizację ćwiczeń warsztatowych z wykorzystaniem zdobytej wiedzy, a także podsumowanie szkolenia, jego ocena i przygotowanie planów działania przez uczestników szkolenia. Owe plany mają na celu opracowanie osobistej strategii wdrażania nowej wiedzy i umiejętności w codzienne działania zawodowe. To spotkanie tradycyjne stanowiłoby niejako element „drugiej całości” w opisywanym modelu, która odpowiedzialna jest za syntezę dostarczonych – podczas realizacji powyżej wymienionych „części” – wiadomości. Nie chodzi tu tylko o perfekcję w posługiwaniu się nowymi wiadomościami, ale o sam proces ich scalenia, dostrzegania i rozumienia związków między poszczególnymi częściami szkolenia, co umożliwiłoby osobie uczącej się pełne zrozumienie całego szkolenia. Owa synteza ma uczynić osobę szkoloną gotową na przyjęcie nowej partii wiedzy, a także sprawić, by nowo zdobyte wiadomości były zrozumiałe i możliwe do zastosowania w praktyce.

Ostatnim etapem szkolenia w formie blended learning – byłyby konsultacje poszkoleniowe. Miałyby one charakter wsparcia uczestnika szkolenia w jego miejscu pracy przez trenera (tzw. *coacha*), pomagającego wdrożyć nową wiedzę i umiejętności uczestnikowi szkolenia. Kolejnym elementem składowym konsultacji byłaby możliwość korzystania z tzw. wirtualnych konsultacji zapewniających uczestnikowi dostęp do forum dyskusyjnego, na którym uczestnicy danego szkolenia mogliby się dzielić doświadczeniami i wspierać we wprowadzaniu zdobytej wiedzy do praktyki zawodowej oraz mieliby możliwość kontaktu online z trenerem prowadzącym szkolenie.

W ten sposób trener nie tylko pomagałby szkolonemu uporządkować cały materiał, lecz także udzielałby mu wsparcia w pogłębianiu rozumienia nowych treści oraz włączania ich w posiadany repertuar doświadczeń.

Poprzez zakończenie procesu kształcenia w formie blended learning konsultacjami poszkoleniowymi, możemy uznać cały proces za pewien zamknięty system oddziaływań, w którym uczestnik procesu, po jego zakończeniu, nie jest pozostawiony sam sobie, ale uzyskuje realne wsparcie merytoryczne i pomoc w interioryzacji nowo zdobytej wiedzy i wdrożeniu nowych umiejętności do pracy zawodowej. Dodatkowo trener pomaga uczącemu się zastosować autoanalizę, syntezę i procedury ewaluacyjne do samodzielnego rozwiązywania ewentualnych pojawiających się problemów.



Powyżej opisane rozwiązanie wymaga obopólnego zaangażowania w proces dydaktyczny i poświęcenia czasu zarówno od uczestników szkoleń, jak i trenerów.

Jednocześnie w pewnym sensie umożliwia ograniczenie problemów infrastrukturalnych i finansowych danej firmy, ponieważ nie wymaga stałej rezerwacji sali szkoleniowej i zapewniania pomocy naukowych. Dodatkowo, umożliwia uelastycznienie czasu przeznaczanego na naukę i nie narzuca miejsca pracy (w przypadku sesji odbywających się online, wystarczy jedynie komputer z dostępem do Internetu). Ponadto, w przypadku formy blended learning, nie trzeba zupełnie rezygnować z bezpośredniego kontaktu pomiędzy trenerem a uczestnikami szkolenia, który według badanych jest elementem nie do zastąpienia w procesie dydaktycznym i co ważne, można swobodnie połączyć najbardziej wartościowe elementy kształcenia tradycyjnego z najistotniejszymi elementami e-learningu, w celu uzyskania jak najlepszych efektów. Zastosowanie powyżej opisanego modelu może ułatwić późniejszą weryfikację zdobytej w wyniku szkolenia wiedzy teoretycznej w praktyce, ze względu na połączenie treści szkolenia z zajęciami praktycznymi.

W zaproponowanym schemacie, każdy z segmentów szkolenia może tworzyć swoisty podsystem. Jednakże należy podkreślić, iż w przypadku blended learning ważny jest sam aspekt rozkładu części zajęć odbywających się online i tradycyjnie w procesie kształcenia. Powinny one funkcjonować naprzemiennie, wzajemnie się uzupełniając oraz stanowić spójną, logiczną pod względem merytorycznym, zamkniętą całość.

### **Bibliografia**

Nowak S. (1965), Funkcje wskaźnikowe odpowiedzi w badaniach ankietowych, [w:] Nowak S., *Studia z metodologii nauk społecznych*. PWN, Warszawa.

Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A (2009), *Edukacja dorosłych*, tłum. M. Habura, R. Ligus, A. Nizińska. PWN, Warszawa.

Raport z badania „Szkolenia w Polsce. Era Profesjonalizacji”, zorganizowanego przez Nowoczesną Firmę we współpracy z Fundacją Obserwatorium Zarządzania w 2008 roku.

### **Netografia**

Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, <http://www.cren.pl> (otwarcia wielokrotne 2008–2010).

Nowoczesna Firma, portal wiedzy dla menedżerów, <http://www.nf.pl> (otwarcia wielokrotne 2008–2010).

Polska Izba Firm Szkoleniowych, serwis informacyjny ogólnopolskiej organizacji działającej na rzecz polskich firm szkoleniowych, <http://www.pifs.org.pl> (otwarcia wielokrotne 2008–2010).

**Summary****Optimization of blended learning trainings – system theory approach**

Keywords: Blended learning, training, optimization, didactic process, adult education, system theory, ict-enhanced trainings

The definition of optimal shape and scope of blended learning trainings was one of the main aims of the presented article. The author was trying to find out “what is the most optimal and efficient didactical process of the blended learning training concerned as a systemic element of reality”. As a result of holistic research, it was possible to distinguish some fundamental components of e-learning process (both in its fully online as well as in blended form) that guarantee its optimization i.e. identification how to ensure its efficiency and sustainability. There is also a presentation of the author’s didactic model of blended learning trainings realization (including connection, correlations and sequence of online and traditional parts of training). This model was prepared as a result of research regarding the system theory approach to blended learning trainings.