

Miran Morano
Samostojni
predavatelj

Kdaj je izobraževanje učinkovito – pogled in mnenje izvajalca

Čeprav najpogosteje ugotavljajo in merijo uspešnost izobraževanja organizatorji izobraževanja, je ta prispevek namenjen predvsem izvajalcem izobraževanja. Zakaj? Ker izvajalci izobraževanja večkrat pozabljamo, da smo zaradi udeležencev in ne udeleženci zaradi nas.

Seveda si lahko tudi organizatorji izobraževanja pomagata s temi izkušnjami. Lahko jih uporabite, ko boste »svoje« izvajalce skušali prepričati, zakaj je ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja tako pomembno.

Prispevek bo najbolj koristil tistim, ki se ukvarjate s skupinskim izobraževanjem, čeprav večino predlogov lahko zlahka priredite tudi za različne programe samoizobraževanja.

RAZLOGI ZA NEUSPEŠNOST

V svoji dosednji predavateljski in moderatorski praksi sem opazoval številne kolege in

z njimi izmenjeval izkušnje. Na osnovi opažanj in pogovorov ugotavljam:

1. Izvajalci izobraževanja pogosto domnevamo, da je bilo naše izobraževanje uspešno, redko pa to tudi dokažemo.

Ker ne vemo gotovo, ali je bilo izobraževanje uspešno, imamo veliko težav pri njegovem izboljševanju. Večinoma kar nadaljujemo delo

po enakih metodah kot v preteklosti. Celo ko razvijamo nove programe izobraževanja, izhajamo iz pristopov, metod in tehnik, ki smo jih vajeni.

2. Včasih izobraževalci domnevamo, da je bilo izobraževanje uspešno, ker so udeleženci (na primer v anketnem vprašalniku) izjavili, da so dosegli učne cilje, ali so to celo dokazali (preizkus znanja in/ali praktični preizkus). Vendar pozabljamo, da so bili učni cilji morda napačni. Kaj pomaga planincu, ki se je pripravil za pot na Triglav (zna naštetih vse planinske postojanke na poti in časovno razdaljo med njimi, s sabo ima celo zemljevid Julijcev), vendar se znajde v Logarski dolini in sprašuje za pot do Grinjavca.

3. Izvajalci izobraževanja pogosto razmišljamo o ugotavljanju in merjenju uspešnosti izobraževanja kot o zaključni fazi. Takšno razmišljanje zmanjša učinkovitost izobraževanja že v fazi načrtovanja in prilagajanja izvedbe udeležencem.

Izobraževanje v vsakem pogledu zahteva določena finančna sredstva in tisti, ki plačujejo račune, hočejo vedeti, kakšne so (bodo) posledice njihove investicije.

Izkušnje kažejo, da lahko izvajalci izobraževanja izboljšamo lastno učinkovitost in učinkovitost izobraževanja samo z ustreznim ugotavljanjem in merjenjem uspešnosti izobraževanja. To pa se začne v trenutku, ko se odločimo za izobraževanje.

Izvajalci izobraževanja morajo meriti lastno učinkovitost.

MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA

Učinkovit izvajalec izobraževanja se zaveda, da je uspešnost izobraževanja odvisna od njegove dejavnosti v vseh petih fazah procesa izobraževanja oziroma od:

1. ugotavljanja izobraževalnih potreb,
2. načrtovanja in programiranja izobraževanja,
3. organizacije izobraževanja,
4. izvedbe in
5. vrednotenja (evalvacije).

Četrta faza, izvedba izobraževanja (vse, kar je potrebno za doseg učnih ciljev), je ključna dejavnost vsakega izvajalca izobraževanja, marsikateri izvajalec se posveti zgolj izvedbi.

Tudi druga faza, načrtovanje in programiranje, je večini izvajalcev izobraževanja samoumevna. Nekateri pa si vzamejo premalo časa za pripravo (to velja predvsem za izvajalce, ki se z izobraževanjem ukvarjajo ob svojem rednem delu), drugi se prepuščajo navdihu (»O tem vem več kot večina tistih, ki me bodo prišli poslušat. Se bom že znašel!«).

Načrtovanje zajema določanje in opisovanje tistega, kar želimo z izobraževanjem doseči (učni dosežki), in določanje ter opisovanje načina, kako bomo to dosegli (metode, tehnike, pripomočki). Kontrolni seznam načrtovanja bi lahko bil:

1. Učni dosežki so opredeljeni
2. Učna vsebina je določena
3. Učne metode in tehnike so določene
4. Učno gradivo (priročnik, delovni listi ipd.) je izdelano
5. Učni pripomočki so izdelani
6. Učna priprava (scenarij izvedbe) je dokončno oblikovana

Preostale tri faze procesa izobraževanja pa običajno izvajalcem izobraževanja niso več samoumevne.

Učinkovit izvajalec se vključi že v **prvo fazo, ugotavljanje izobraževalnih potreb**. Kaj je posebnost dejavnosti, s katero se bodo udeleženci ukvarjali? Kaj se od udeležencev pričakuje? Kaj že znajo, obvladajo? Česa si udeleženci izobraževanja želijo in kaj pričakujejo?

Vpogled v izobraževalne potrebe izvajalec lahko pridobi:

- od organizatorja izobraževanja;
- iz dokumentov in listin (opis del in nalog, poslanstvo in cilji organizacije, letna poročila ipd.);
- iz različnih vprašalnikov, ki jih izpolnijo neposredni vodje in bodoči udeleženci;
- v intervjujih z neposrednimi vodji udeležencev, z izkušenejšimi sodelavci udeležencev izobraževanja in z udeleženci izobraževanja.

Tretja faza, organizacija izobraževanja, je po mnenju večine izvajalcev domena organizatorja izobraževanja. Izkušnje pa kažejo, da lahko organizacija izobraževanja tako pomembno vpliva na uspeh izobraževanja, da si učinkoviti izvajalec vedno vzame čas za sodelovanje pri organizaciji in pripravi izobraževanja. Nekaj vprašanj, na katera se splača odgovoriti:

- Kaj se trenutno dogaja v organizaciji (organizacijah), iz katerih bodo prišli udeleženci? Reorganizacija, povečana naročila in različne dejavnosti »horuk« vplivajo na sproščenost in zbranost udeležencev.
- Kakšen bo urnik (odmori)?
- Kakšno vabilo bodo prejeli in kdaj?
- Ali bi bilo smiselno o izobraževanju obvestiti tudi vodje udeležencev?

Uspešnost izobraževanja merimo že med samo izvedbo.

Ostala nam je še **peta faza procesa izobraževanja, preverjanje** (ugotavljanje doseže-

nega in ugotavljanje potrebnih sprememb, ki naj bi izboljšale izobraževanje).

Na splošno lahko rečemo, da lahko izvajalec izobraževanja ugotavlja in meri uspešnost izobraževanja med izvedbo in po njej.

Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja med izvedbo

Izvajalca izobraževanja zanima že med izvedbo izobraževanja, ali so udeleženci dosegli posamezne cilje. Če je pri oblikovanju ciljev upošteval načelo SMART (Specifičen, Merljiv, Akcijski, Realen in Terminko opredeljen), mu merljivost cilja omogoča ugotavljanje in merjenje uspešnosti. Oglejmo si nekaj primerov.

Merilo razvitosti določene veščine je lahko igra vlog. Po vsaki igri vlog izvajalec (lahko skupaj z drugimi udeleženci) ugotovi, ali je oseba, ki igra vlogo prodajalca, pravilno uporabila tehniko odmeva. »Igralec« ponavlja svojo vlogo, dokler je potrebno. Izvajalec izobraževanja lahko (skupaj z drugimi udeleženci) vsakega »igralca« tudi oceni.

Poslanstvo izvajalca izobraževanja je pomagati udeležencem izobraževanja pri učenju.

Primer skupinskega ugotavljanja in merjenja znanja med izvajanjem izobraževanja je lahko kviz. Po predstavitvi določene vsebine izvajalec poskrbi, da se udeleženci razdelijo na skupine s tremi udeleženci. Izvajalec

na tablo nariše razpredilnico, v katero vnaša točke, ki jih posamezna skupina doseže pri odgovorih na vprašanja. Skupine na vnaprej določen način izbirajo vprašanja, na katera odgovarjajo. Izvajalec iz odgovorov na vprašanja ugotavlja in meri znanje udeležencev.

Primer individualnega ugotavljanja in merjenja znanja med izvajanjem izobraževanja je lahko uporaba sodobne tehnologije. Zanimiva je možnost pošiljanja SMS-sporočil po

mobilnem telefonu na izvajalčev mobilni telefon, ki je priključen na računalnik. Računalnik obdela prejete podatke in grafično prikaže raven znanja.

Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja po izvedbi

Ena najpogostejših težav, s katerimi se srečujemo izvajalci izobraževanja, je časovna stiska. Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in površne opredelitve učnih ciljev (brez uporabe modela SMART) skušamo proti koncu izobraževanja hitro nadomestiti zamujeno. Izobraževanje se zato pogosto konča mlačno in kar nekako »obvisi v zraku«.

Oglejmo si primer možnega konca izobraževanja. Če traja izobraževanje od 6 do 8 pedagoških ur, si lahko rezervirate 25–30 minut pred napovedanim koncem izobraževanja:

- 10 minut za skupinsko zbiranje vtisov (»Ali se še spomnite vašega prihoda okrog 9. ure? Koliko ur je že minilo od takrat? Kaj ste v tem času videli, kaj ste slišali in kako ste se počutili med nami? Razdelili se bomo v skupine s tremi udeleženci itd.«)
- 10 minut za osebni akcijski načrt (5 minut za samorefleksijo in zapisovanje odločitev; 5 minut za poročanje, kaj bodo »odnesli« z izobraževanja);
- 5 minut za izpolnjevanje anketnega vprašalnika o organizaciji in izvedbi izobraževanja;
- 5 minut rezerve (ne spomnim se, da bi se kateri od udeležencev pritoževal, če se je izobraževanje končalo pred napovedanim koncem).

Mogoče se vam zdi pol ure preveč. Zlasti če ste storilnostno naravnani, boste pomislili, koliko lahko v 30 minutah še poveste. Tega se lahko znebite, če pomislite na svoje poslanstvo: pomagati udeležencem pri učenju. Odrasli si (v primerjavi z učenci, dijaki in

Učinkovit izvajalec izobraževanja, podobno kot dramatik, skrbi za »dramaturško zgradbo« učnega procesa:

- z uvodom pritegne pozornost udeležencev in jih poveže s skupnimi cilji;
- z aktivnimi metodami dela povečuje in ohranja napetost;
- na koncu udeležencem omogoči, da se umirijo in da se zavežejo spremembi.

študenti) zelo redko vzamejo čas za učenje po izobraževanju. Učinkovit izvajalec izobraževanja zato poskrbi za celoten ciklus učenja (skupaj s ponavljanjem in utrjevanjem) med samo izvedbo izobraževanja.

Tri najpomembnejše stopnje ugotavljanja in merjenja uspešnosti izobraževanja po izvedbi so:

1. Odgovori na vprašanja:

- Kje so udeleženci sedaj?
- Koliko so dosegli zastavljene cilje?

2. Analiza povratnih informacij, ki jih lahko izobraževalcu najpogosteje dajo:

- udeleženci izobraževanja (o stopnji zadovoljstva z izobraževanjem v celoti in njegovimi sestavinami (priprava in organizacija, prostor in oprema, trajanje, strokovnost in metodična usposobljenost izvajalca, učno gradivo in pripomočki ipd.) o ustreznosti in o stopnji uresničitve učnih ciljev, o koristnosti in uporabnosti pridobljenih informacij, znanja in spretnosti, o izvajalcu, o svojem napredku (spremembe v znanju, mišljenju in obnašanju));
- neposredni vodje udeležencev izobraževanja in njihovi sodelavci;
- posebni opazovalci, ki spremljajo izvedbo izobraževanja.

3. Vrednotenje uspešnosti vseh petih faz procesa izobraževanja

• Ugotavljanje izobraževalnih potreb

- Ali sem ugotovil njihove resnične potrebe?
- Če bi še enkrat ugotavljal njihove potrebe, katera vprašanja bi si zastavil?
- Kako bi dobil odgovore na ta vprašanja?

• Načrtovanje in programiranje

- Če bi še enkrat oblikoval učne cilje, katere bi obdržal, katere bi spremenil, katere izpustil in katere dodal?
- Katere metode in tehnike so bile učinkovite? Zakaj so bile učinkovite? Katere bi opustil? Katere nove bi izbral?
- Katera gradiva in učni pripomočki so udeležencem koristili? Kaj bi spremenil?

• Organizacija

- Če bi še enkrat organiziral enako izobraževanje z istimi udeleženci, kaj bi storil enako in kaj bi spremenil?
- Kaj je vplivalo na ozračje v skupini?
- Kako bi ga lahko še izboljšal?

• Izvedba

- Katere aktivnosti so mi pomagale pri doseganju učnih ciljev?
- Če bi še enkrat izvedel enako izobraževanje, kaj bi spremenil?

• Preverjanje

- Kaj mi je koristilo pri preverjanju?
- Kaj bi še lahko storil za učinkovitejše preverjanje?
- Kako bi si lahko preverjanje olajšal?

NAKNADNO VREDNOTENJE

Naknadno vrednotenje (angl. »follow-up evaluation«) je metoda ugotavljanja in merjenja učinkov izobraževanja po preteku določenega časovnega obdobja. Običajno ga izvajamo po 6 do 12 mesecih. Omogoča nam ocenjevanje

sprememb v vedenju udeležencev in ocenjevanje ustreznosti drugačnega obnašanja v delovnem ali življenjskem okolju.

Na kaj se osredotočamo pri naknadnem vrednotenju?

Z metodo naknadnega vrednotenja ocenjujemo spremembe vedenja.

– Ali udeleženci izobraževanja dejansko uporabljajo na novo pridobljeno znanje, spretnosti ali vrednote?

– Ali neposredni vodje in sodelavci opažajo razlike v obnašanju udeleženca izobraževanja? Če jih, kako jih ocenjujejo?

– Ali se udeleženci izobraževanja počutijo bolj usposobljeni in samozavestni?

Naknadno vrednotenje nam da tudi nove povratne informacije o ustreznosti izobraževalnih ciljev, izbire vsebina izobraževanja in obravnavanja.

UPORABA POVRATNIH INFORMACIJ

Kako lahko uporabim povratne informacije za naslednje izobraževalne dejavnosti? Lahko jih uporabim za:

- opredelitev problema;
- navedbo dokazov, da problem obstaja;
- ugotavljanje, kakšne so možne posledice, če problema ne odpravimo;
- navedbo možnih vzrokov, ki so povzročili problem;
- iskanje rešitev, ki bi preprečile problem ali ga odpravile;
- prilagoditev učnega načrta.

SKLEPNE MISLI

Tudi učinkovit izvajalec izobraževanja nenehno izboljšuje svoje veščine in izobraževalne dejavnosti. Ugotavljanje in merjenje uspešno-

sti izobraževanja vključuje sodelovanje izvajalca izobraževanja v vseh fazah procesa izobraževanja, ki potekajo pred izvedbo izobraževanja (ugotavljanje potreb, načrtovanje in programiranje ter priprava in organizacija izobraževanja). Po izvedbi učinkovit izvajalec izobraževanja:

- vrednoti stopnje uresničenja izobraževalnih ciljev in ugotavlja primernost teh ciljev za udeležence izobraževanja;
- vrednoti primernost oblike izobraževanja in izobraževalnih metod za določeno skupino udeležencev;
- ugotavlja in meri napredek udeležencev izobraževanja;
- se uči na lastnih izkušnjah.

VIRI

Sabina Jelenc: ABC izobraževanja odraslih, ACS, Ljubljana, 1996.

RT Raab in drugi: Improving training quality – A trainer's guide to evaluation, FAO, Rim, 1991.

Gozdana Miglič: Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi, MNZ, Ljubljana, 2000.