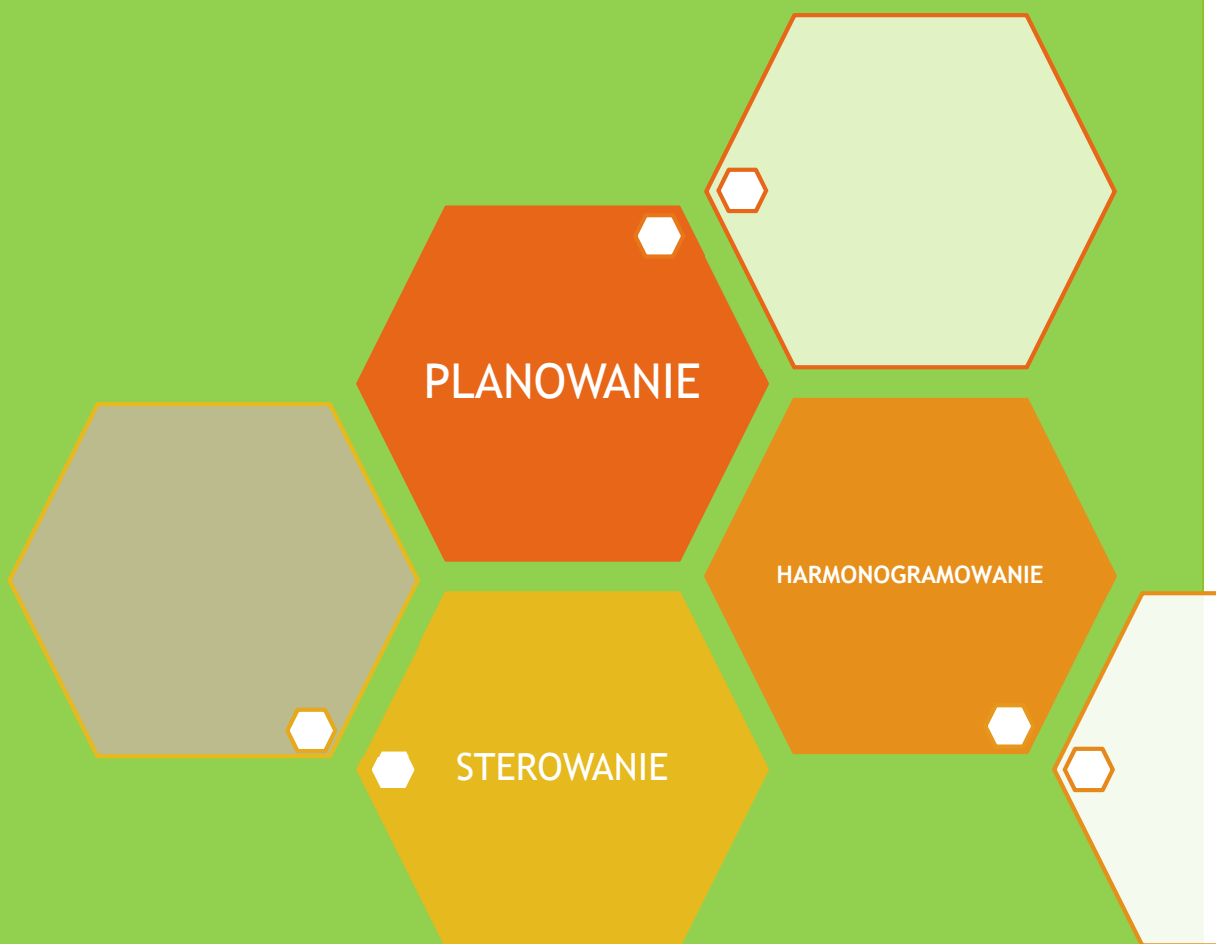


PRACA HARCMISTRZOWSKA

Instruktorskie kamienie milowe - kursy przewodnikowskie

phm. Paulina Pytel



Spis treści

Wprowadzenie	3
1. Interesariusze projektu	3
2. Innowacyjne podejście	4
2.1. Manifest Agile.....	4
3. Zarządzanie kursem a zarządzanie projektem.....	6
3.1. Zarządzanie komunikacją w projekcie	7
3.2. Zarządzanie zakresem szkolenia	8
3.2.1. Work Breakdown Structure - Struktura podziału pracy.....	9
3.3. Zarządzanie czasem.....	11
3.4. Zarządzanie kosztami	11
3.5. Zarządzanie, jakością.....	12
3.6. Praca z komendą.....	14
3.7. Zarządzanie Ryzykiem	15
Podsumowanie.....	16

Wprowadzenie

Kurs instruktorski to ważne wydarzenie na drodze każdego instruktora. Przekazuje on wiedzę, nakłania do pracy nad sobą i przygotowuje do pełnienia funkcji instruktorskich.

Organizacja kursu to niepowtarzalne przedsięwzięcie, nawet dla osób, które działają w zespole, który regularnie się jego podejmuje. Za każdym razem przy prowadzeniu nowego szkolenia dla przewodników, pojawiają się przed kadrą niepowtarzalne zadania, co sprawia, że każdy kurs może być traktowany jak projekt. Organizacja, czyli zarządzanie - jest procesem nakierowanym na cel - wykształceniu przyszłych instruktorów przy wykorzystaniu zasobów w przeciągu określonego czasu. Zarządzanie będzie więc sztuką motywowania, planowania, organizowania, decydowania, kontrolowania przebiegu przygotowań.

Celem mojej pracy harcmistrzowskiej jest ukazanie kamieni milowych organizacji kursu przewodnikowskiego - definiowanych jako kluczowe elementy, zdarzenia, punkty kontrolne, których wyznaczenie pomaga w zarządzaniu pracami kursowymi.

Niniejsza publikacja dedykowana jest instruktorom, którzy interesują się tematyką związaną przygotowaniem szkoleń.

1. Interesariusze projektu

Interesariuszami nazywamy osoby, które biorą udział w organizacji kursu oraz są zainteresowane przebiegiem prac. Interesariusze mają wpływ na projekt. W przypadku kursu przewodnikowskiego wyróżniamy:

- Komendę kursu - reprezentowaną przez Komendanta posiadającego co najmniej Brązową Odznakę Kadry Kształcącej,
- Kadrę prowadzącą zajęcia
- Uczestników kursu - bezpośrednich odbiorców szkolenia
- Szefa HZKK - głównego inicjatora kursu
- Komendanta Hufca bezpośredniego przełożonego Szefa HZKK

Za realizację treści kursów, zgodną ze standardami, odpowiada komendant kursu oraz szef Hufcowego Zespołu Kadry Kształcącej.

2. Innowacyjne podejście

Mogłoby się wydawać, że nie można już nic nowego wnieść do prowadzenia kursów przewodnikowskich. Jednak zawsze możemy pracować nad poprawą organizacji kursu, aby sprawniej i lepiej radzić sobie z przygotowaniami. Nowych rozwiązań warto poszukać w literaturze dotyczącej zarządzania projektami. Jedną z rzeczy, którą warto wprowadzić przygotowując się do szkolenia to wdrożenie Manifestu Agile (znanego przede wszystkim z adaptacyjnego zarządzania projektami).

2.1. Manifest Agile

Oryginalne sformułowanie Agile	Instruktorskie tłumaczenie Manifestu Agile
Ludzie i interakcje ponad procesami i narzędziami.	Relacje instruktorskie pomiędzy kadrą ponad harmonogramy.
Działające produkty ponad złożoną dokumentacją.	Realizacja misji ZHP oraz standardu kursu przewodnikowskiego ponad złożoną dokumentacją.
Współpraca z klientem ponad negocjacją kontraktu.	Praca z kursantami ponad trzymaniem się standardów.
Reagowanie na zmiany ponad trzymaniem się planu.	Reagowanie na zmiany ponad trzymaniem się planu.

Tabela nr 1. Opracowanie własne na podstawie Scrum zwinne zarządzanie projektami, Manifest Agile

Manifest Agile, który można przetłumaczyć, jako:

- Relacje instruktorskie pomiędzy kadrą ponad harmonogramy.

Można mieć świetnie przygotowany plan działania, korzystać z dofinansowania projektów, jednak na powodzenia działań mają, koniec końców, nasi instruktorzy, harcerki i harcerze. Czynniki ludzki jest niezwykle trudny do uwzględnienia podczas

planowania w naszych harmonogramach. Praca zespołowa wzmacnia komunikację interpersonalną.

- Realizacja misji ZHP oraz standardu kursu przewodnikowskiego ponad złożoną dokumentacją.

Często poruszamy w naszym Związku problem rosnących dokumentacji, zasypywanie instruktorów dokumentami, które odwracają uwagę od tego, co jest dla nas najważniejsze, czyli realizacji misji - wychowywania przez ZHP. Pracując przy organizacji kursu powinniśmy minimalizować prace, które nie wpływają bezpośrednio na kształcenie kursantów i skupiać się na ich rozwoju.

- Praca z kursantami ponad trzymaniem się standardów.

Przy tym hasle jak i przy wszystkich wartościach i zasadach manifest upomina, że istnieje jeszcze realny świat naszych działań, co można interpretować, jako codzienne obowiązki wynikające z nauki szkolnej, pracy zawodowej, posiadania rodziny i rozwijania swoich pasji przez kursantów. Praca z nimi powinna skupiać się na wzajemności oddziaływań oraz udzielaniu sobie nawzajem informacji zwrotnej na każdym etapie współpracy.

- Reagowanie na zmiany ponad trzymaniem się planu.

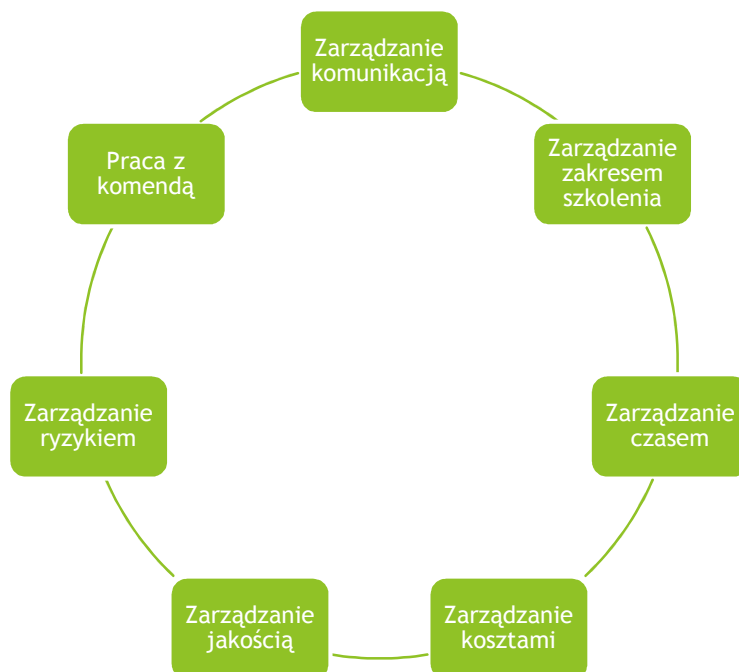
Podczas pracy z nowymi przedsięwzięciami często zaskakują nas nieprzewidziane zdarzenia, które wymuszają na nas wprowadzanie zmian i są mało pożądane. Poradzimy sobie z brakiem papieru w ksero jednak z odmową na wykorzystanie terenu szkoły pod bazę kursową jest już trochę trudniej. Metody agile uczą „oswojenia” zmiennych zadań, ponieważ zmiany mogą być dobre a przede wszystkim są niezmiennym elementem naszej codziennej służby. Powinniśmy pamiętać o planowaniu, jednakże każdorazowo dopasowywać do zmieniających się warunków.

3. Zarządzanie kursem a zarządzanie projektem

Chęć zorganizowania idealnego kursu, powoduje, że staramy się dotożyć wszelkich starań, aby nasze zaplanowane działanie przyniosło dokładnie taki efekt. Do osiągnięcia tego sukcesu, nie wystarczy dobre planowanie, trzeba połączyć wszystkie elementy, potrafić nimi zarządzać oraz przewidywać możliwe scenariusze (zarządzać ryzykiem).

Definiując w ten sposób problem organizacji kursu, możemy mówić o myśleniu projektowym. Zarządzanie nim będzie sztuką motywowania, planowania, organizowania, decydowania, kontrolowania przebiegu prac. Zdefiniowane działanie jakim jest organizacja kursu przewodnikowskiego, skupione na kształceniu i realizacji celów i standardów, mające wywołać sprecyzowaną zmianę w przyszłym instruktorsze nazwane będzie projektem. Projekt jest działaniem zespołowym.

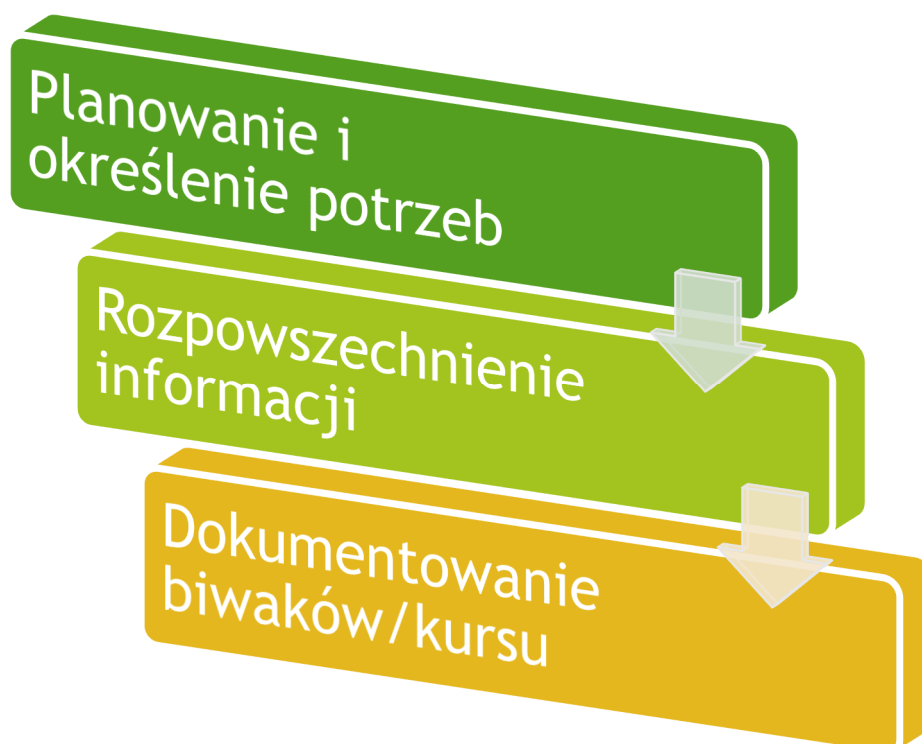
W poniższej publikacji zarządzanie kursem zostanie omówione pod względem kilku podstawowych grup zadaniowych (kamieni milowych) (Rys. 1).



Rys. 1

...

3.1. Zarządzanie komunikacją w projekcie



Rys. 2. Opracowanie własne

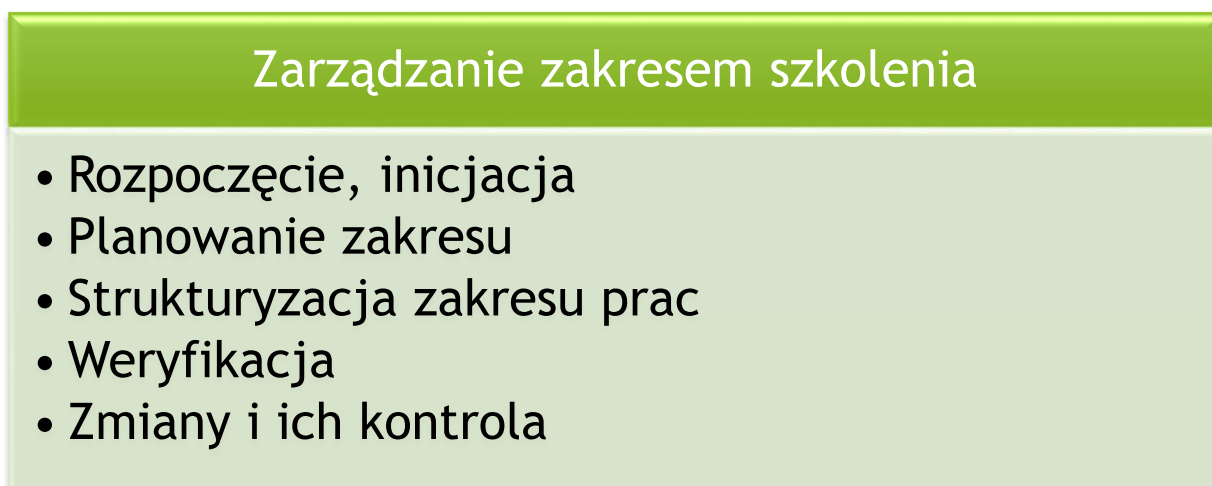
Odpowiednie zarządzanie organizacją kursu to połączenie koordynacji różnych elementów. Zarządzanie komunikacją jest procesem wyjątkowo ważnym, od którego zależy powodzenie organizacji przedsięwzięcia i ma również wpływ na jakość prowadzonego szkolenia. Będzie ono dotyczyło tworzenia, gromadzenia, rozpowszechniania, przechowywania i prezentowania informacji. Najważniejsze modele to komunikacja uczestnik-uczestnik, kadra-kadra, kadra- uczestnik. Mogą one dotyczyć wymiany informacji, pomysłów oraz zasady wysyłania i odbierania komunikatów. Zarządzanie komunikacją to również radzenie sobie barierami komunikacji, metody zapisu i techniki prezentowania informacji. Prace nad komunikacją przedstawia Rys. 2 jako trzy elementy, które powinny po sobie następować. Rozpoczynając od określenia, jakie są potrzeby informacyjne naszego kursu. Kogo chcemy informować, o czym ale również kiedy i jak.

- Planowanie i określanie potrzeb - określenie potrzeb informacyjnych interesariuszy, kogo chcemy informować oraz jak i kiedy.

- Rozpowszechnienie informacji - udostępnianie właściwych informacji uczestnikom (drogą telefoniczną, drogą mailową, wykorzystując wydarzenia na Facebooku).
- Dokumentowanie biwaków/kursu - zbieranie wszystkich informacji do dokumentacji poszczególnych biwaków kursowych, całego kursu. Dokumentacja może służyć do podejmowania decyzji oraz zbierania danych, które pozostaną po projekcie.

3.2. Zarządzanie zakresem szkolenia

Uwzględnić wszystko, ale również nic więcej, poza tym, co jest niezbędne do zrealizowania zadania (Rys. 3). Wyłonić czynności, zadania, grupy zadań dla wykonania projektu. Definiowanie zakresu prac.



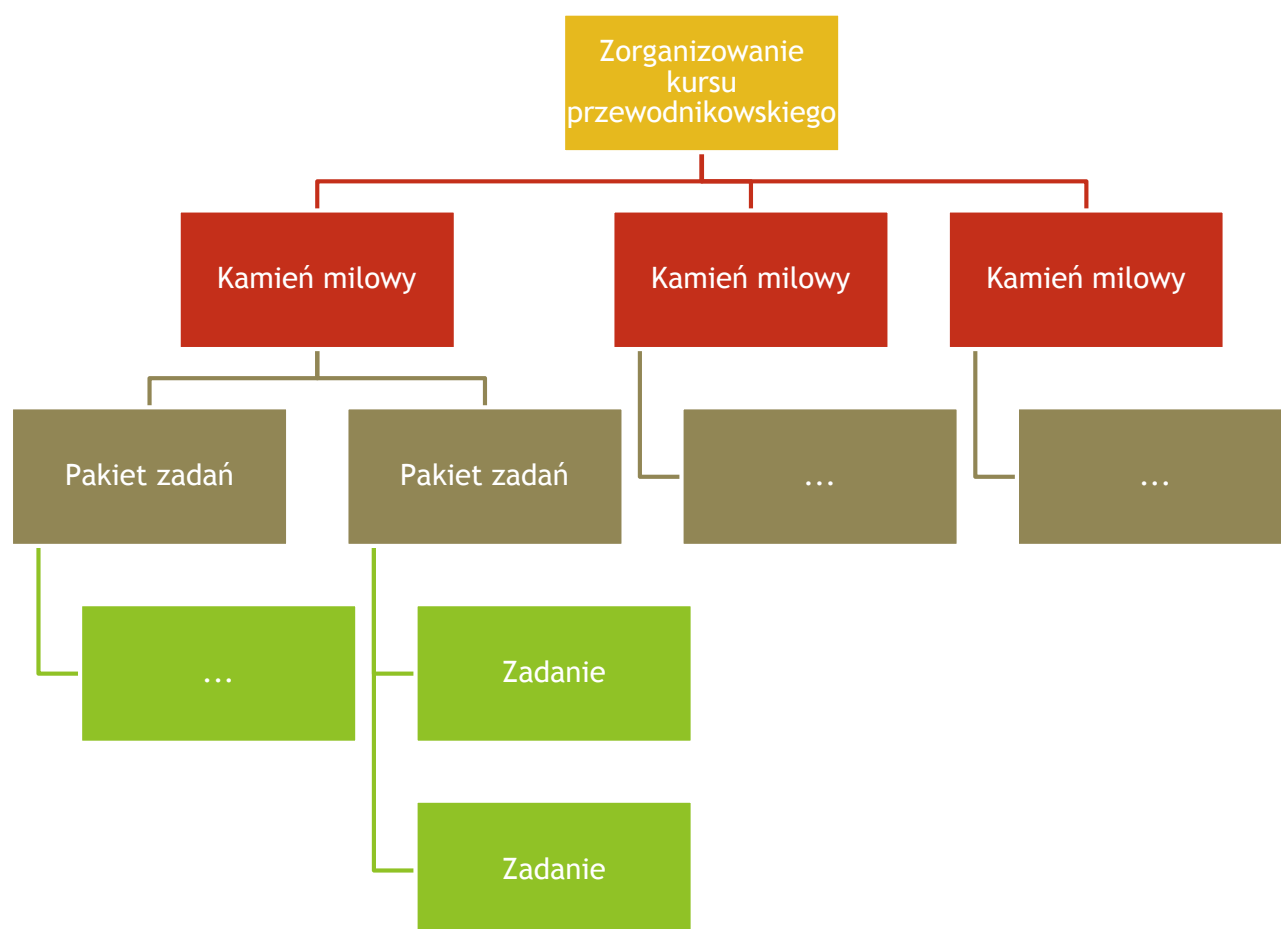
Rys. 3. Opracowanie własne

- Rozpoczęcie, Inicjacja - formalne rozpoczęcie prac nad kursem.
- Planowanie zakresu - tworzenie dokumentu, który określa zakres kursu, potrzeby środowiska, który będzie podstawą podejmowania dalszych decyzji.
- Strukturyzacja zakresu prac - czyli zadania mające na celu zdekomponowanie głównego zadania, jakim jest zorganizowanie kursu, na mniejsze części, łatwiejsze do zarządzania aby dokładniej planować koszty, czas, zasoby. Na tym etapie warto wykorzystać Work Breakdown Structure (WBS) patrz str.9.

- Weryfikacja z przełożonym - rozmowa z Komendantem Hufca (również Szefem HZKK, jeśli nie jest on w komendzie kursu), przedstawienie planu przygotowań. Uzyskanie zgody na dalsze prace.
- Zmiany i ich kontrola - nanoszenie poprawek, które będą konieczne podczas realizacji prac. Reagowanie na nie i podejmowanie niezbędnych decyzji.

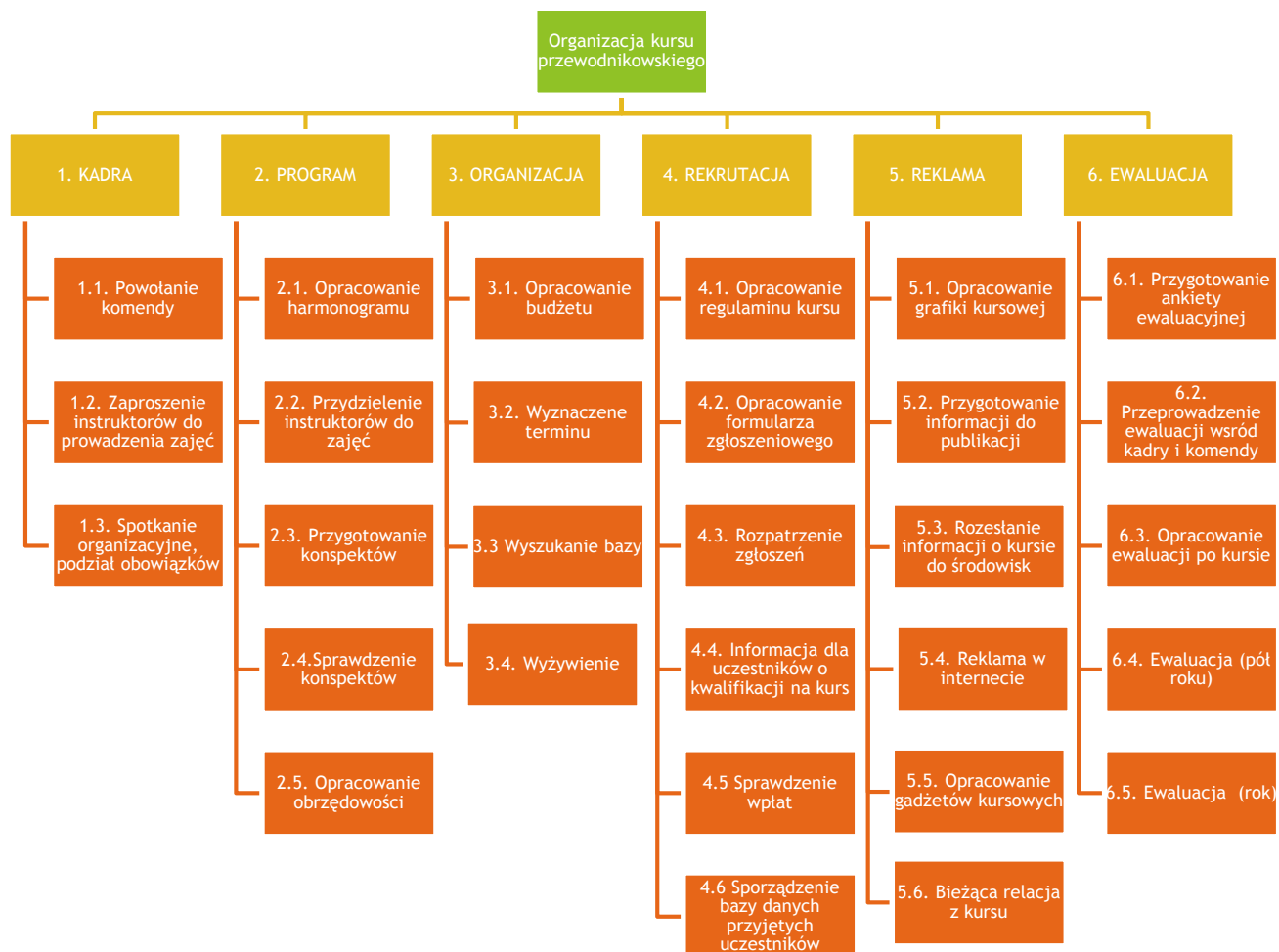
3.2.1. Work Breakdown Structure - Struktura podziału pracy

Jest to metoda służąca do podziału pracy polegająca na podziale projektu na główne fazy (zadania pierwszego poziomu nazywane są często kamieniami milowymi projektu). Struktura powinna być dekomponowana na zadania bardziej szczegółowe (niższego rzędu) do osiągnięcia odpowiedniego poziomu szczegółowości. Korzystanie z WBS ułatwia pracę kadry. Przygotowania są przedstawione w przejrzysty sposób. Przykład tworzenia tego narzędzia został przedstawiony na Rys. 4.



Rys. 4. Opracowanie własne

Należy określić listę wszystkich niezbędnych zadań projektu i umieścić je w strukturze. Przykład jak może wyglądać WBS przy organizacji kursu przewodnikowskiego przedstawia poniższy rysunek.



3.3. Zarządzanie czasem

Procesy zapewniające ukończenie przygotowań w zakładanym czasie (Rys 6.).



Rys. 6.

- Definiowanie zadań - można wykorzystać zadania z WBS (z najniższego poziomu szczegółowości).
- Określanie kolejności wykonywanych zadań.
- Harmonogram prac, czyli określenie daty rozpoczęcia i zakończenia działań, przewidywanych terminów, określenie rezerw czasowych. Polecaną metodą jest diagram Gantta.
- Kontrola terminów - kontrola terminowości przygotowań, poszczególnych zadań, aktualizowanie harmonogramów, jeśli terminy ulegną zmianie.

3.4. Zarządzanie kosztami

Procesy zapewniające realizację projektu w ustalonym budżecie (Rys. 7)



Rys. 7

- Zasoby - ustalenie, jakimi zasobami dysponujemy (ludzie, sprzęt, materiały). Co mamy a co jeszcze będzie nam potrzebne do realizacji określonych zadań.
- Szacowanie wydatków - określenie wydatków, jakie będą poniesione na realizację projektu.
- Ustalenie budżetu - budowa dokumentu zawierającego przydział kosztów do poszczególnych zadań uwzględnionych w planowanych pracach.
- Kontrola kosztów - monitorowanie postępu realizacji budżetu, stanu kosztów. Wykrywanie problemów finansowych, niezgodności oraz informowanie o ich występowaniu komendanta kursu, Szefa HZKK, Komendanta Hufca. Kontrola kosztów to również reagowanie, czyli podejmowanie działań korygujących.

3.5. Zarządzanie, jakością

Działania mające nas zapewnić, że końcowy efekt będzie spełniał standardy, był satysfakcjonujący dla kadry i spełniał potrzeby środowiska (Rys. 8).

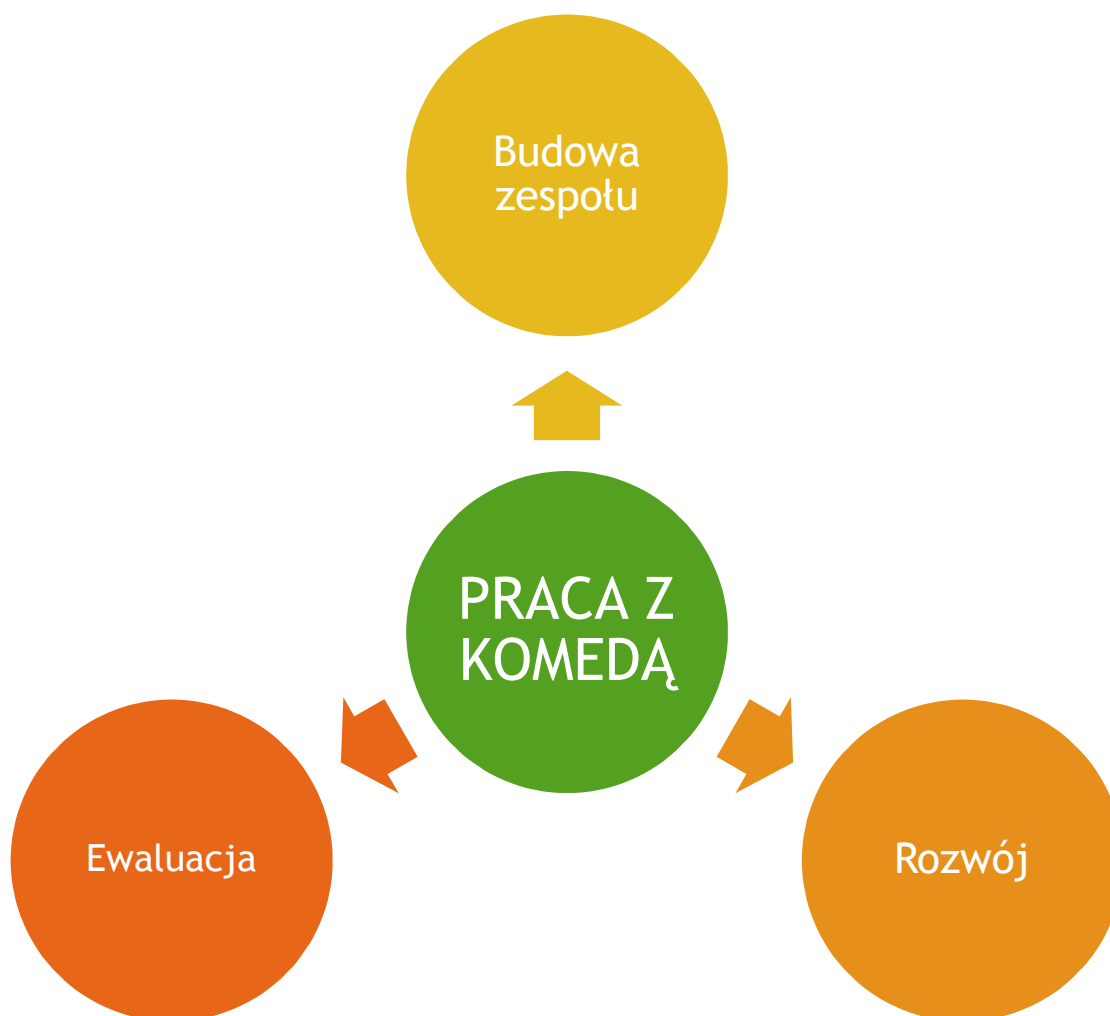


Rys. 8.

- Planowanie jakości - przyjęcie standardu kursu przewodnikowskiego i dodatkowych dokumentów np. wewnętrzny regulamin kursu opracowany przez komendę kursu.
- Wdrażanie działań - wdrażane działania w postaci np. opracowanego harmonogramu kursu, prac zaliczeniowych, form zajęć występujących podczas biwaków, form ewaluacji, sprawdzenia wiedzy uczestników.
- Kontrola - monitorowanie rezultatów przez komendanta kursu lub wyznaczoną osobę.

3.6. Praca z komendą

Działania niezbędne do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich.



Rys. 9.

- Budowa zespołu - tworzenie zespołu odpowiedzialnego za realizację przedsięwzięcia dzięki pracy instruktorów. Określenie ról w projekcie, zakresu odpowiedzialności, pozyskiwanie instruktorów do prowadzenia zajęć oraz przydzielenie zajęć do kadry (biorąc pod uwagę kwalifikacje, doświadczenie).
- Rozwój - prac z członkami zespołu pod kątem ich rozwoju, aby utrzymać wysoki poziom merytoryczny kursu
- Ewaluacja - prowadzenie podsumowań i wyciąganie wniosków ze wszystkich ważnych etapów projektu.

3.7. Zarządzanie Ryzykiem

Działania identyfikujące, analizujące i reagujące na ryzyko występujące w projekcie.



Rys. 10.

- Identyfikacja czynników - określenie, jakie zdarzenia mogą mieć wpływ na powodzenie realizacji projektu.
- Analiza jakościowa i ilościowa - ocena ryzyka i określenie, jaki mogą mieć one wpływ na realizację projektu oraz planowanie działań zapobiegawczych, korygujących.
- Kontrolowanie ryzyka - obserwacja istniejących czynników.

Podsumowanie

Organizacja kursu to trudne instruktorskie wyzwanie. Za każdym razem przy prowadzeniu nowego szkolenia dla przewodników mogą pojawić się zaskakujące sytuacje. Wdrożenie lepszego zarządzania, pokonywanie kolejnych zaplanowanych kamieni milowych, może nas przybliżyć do sukcesu. Zarządzanie organizacją kursu jest sztuką planowania, organizowania, decydowania, kontrolowania przebiegu przygotowań.

Należy również pamiętać, że wynikiem końcowym wszystkich przygotowań i prac ma być dobrze wykształcony przyszły instruktor i to jego dobro i rozwój powinien być na pierwszym miejscu.