



WiSaR

**Regionalne strategie  
zorientowane ekonomicznie na  
uczenia się przez całe życie**

**Dokument opisujący metody**

**Delphi**

**Panel**

**Round Table**

---

Regionalne strategie zorientowane ekonomicznie  
dla uczenia się przez całe życie

**Dokument opisujący metody  
wchodzące w zakres projektu  
WiSaR**

---

**Delficka**

**Panelowa**

**Okrągłego stołu**

## Spis treści

<b>1. Wstęp</b> .....	5
<b>2. Metoda okrągłego stołu</b> .....	6
2.1. Koncepcja i historia metody okrągłego stołu .....	6
2.2. Zadanie .....	7
2.3. Grupy docelowe .....	7
2.4. Cele .....	7
2.5. Opis „Metody okrągłego stołu WiSaR“ oraz Metody Ishikawy...	9
2.6. Rysowanie Diagramu przyczyn i skutków oraz wytyczanie zmiennych o największym wpływie .....	9
2.7. Przyczyny bezpośrednie i pośrednie.....	10
2.8. Przebieg dyskusji okrągłego stołu z wykorzystaniem Modelu Ishikawy .....	11
2.9. Zalety metody .....	13
2.10. Moderacja .....	13
2.11. Literatura .....	14
<b>3. Metoda delficka</b> .....	15
3.1. Wstęp .....	15
3.2. Metoda delficka .....	16
3.3. Opis metody .....	16
3.4. Podsumowanie (procedura) .....	18
3.5. Stosowanie metody delfickiej w programie WiSaR .....	19
3.6. Literatura .....	22
<b>4. Dyskusja panelowa</b> .....	23
4.1. Informacje ogólne o dyskusji panelowej (PD) .....	23
4.2. Funkcje, zasady i cele panelu .....	24
4.3. Jakość i zadania przywództwa w dyskusji panelowej.....	25
4.4. Przygotowania prowadzącego .....	26
4.5. Dyskusja panelowa – przygotowanie i wdrożenie .....	27
4.6. Przeprowadzanie dyskusji panelowej .....	28
4.7. Zakres stosowania dyskusji panelowej .....	30
4.8. Korzyści wynikające z dyskusji panelowej .....	31
4.9. Przykłady dobrych praktyk dyskusji panelowej .....	31



## 1. Wstęp

W ramach projektu WiSaR, metoda delficka, metoda panelowa oraz metoda okrągłego stołu były poddawane obszernym badaniom pod względem ich znaczenia w temacie „uczenia się przez całe życie”. Podczas gdy dyskusje przy okrągłym stole i panelowe to klasyczne metody jakościowe, metoda delficka to ilościowy instrument prognostyczny, znajdujący zastosowanie głównie w dziedzinie „futurologii” oraz w badaniach nad technologiami. W drodze badań pilotażowych, żadna z powyższych trzech metod nie posłużyła do umocnienia sformułowanych założeń/tez/hipotez.

Mimo to, należy zwrócić uwagę na fakt, że wybór najbardziej adekwatnej metody zależy od danej sytuacji i warunków, np. od samego zagadnienia, zasobów finansowych i dostępnego czasu. Badanie ilościowe może przykładowo znajdować zastosowanie jako uzupełnienie badania delfickiego, jeżeli celem jest uzyskanie głębszego wglądu w konkretny obszar (triangulacja metodologiczna).

Kluczowe różnice pomiędzy tymi metodami nie zostały zidentyfikowane jedynie w jakości wyników, lecz również w różnych podejściach i kompetencjach niezbędnych do ich przygotowywania i wdrażania. Z jednej strony mamy do czynienia z raczej mozolnym procesem rozwoju metody delfickiej, wymagającej wielokrotnego rozwoju nowych wzorów i adekwatnych procedur ewaluacji; z drugiej strony metoda okrągłego stołu stwarza potrzebę zastosowania specyficznych technik moderacji i interpretacji. Podobnie, specyficzne wymogi muszą zostać spełnione w celu wdrożenia dyskusji panelowej. Przed wyborem metody należy zatem rozważyć powyższe warunki wstępne.

Z uwagi na fakt, że „uczenie się przez całe życie” przybiera różne formy w krajach partnerskich oraz że istnieje również konieczność przeanalizowania czynników specyficznych dla danego regionu, każdy partner projektu skupił się na innych aspektach. W rezultacie wyłonił się jasny obraz przedstawiający, która metoda będzie najlepsza dla danego zagadnienia. Więcej szczegółowych informacji w tym temacie znajdują Państwo w wytycznych.

W dalszej treści zostaną opisane materiały stosowane przez wszystkich partnerów projektu. 3

## **2. Metoda okrągłego stołu**

### **2.1. Koncepcja i historia metody okrągłego stołu**

Koncepcja okrągłego stołu została rozwinięta przez SZF i była praktykowana przez trzy lata wspólnie z partnerami przemysłowymi. Z jednej strony, celem opisywanej metody okrągłego stołu jest ewaluacja jakości okazji szkolenia oraz identyfikowanie potencjału rozwoju w dalszych programach edukacji. Z drugiej strony, od wkładu uczestników oczekuje się optymalizacji kursów szkoleniowych do takiego stopnia, że przedsiębiorcy będą mogli szybciej i bardziej efektywnie swoje wolne stanowiska odpowiednio wykwalifikowanymi kandydatami. Program tych okrągłych stołów obejmuje dwa zestawy tematów – pierwsza część jest dedykowana dyskusji o szkoleniu w SZF podczas gdy druga skupia się na przyszłym rozwoju przedsiębiorstwa. Pierwsza część koncentruje się na kwestii, w jakim stopniu kompetencje zawodowe i społeczne pozyskane w SZF (włącznie ze stażem w zakładzie pracy i szkoleniami dla ubiegających się o pracę) pomogły praktykantom spełnić wymogi stanowiska pracy. Poprzedni praktykanci w SZF, ich bezpośredni przełożeni i zarządzający personelem zostali zachęcani do podzielenia się swoim cennym doświadczeniem. Drugi zestaw tematów skupia się na przyszłości przedsiębiorstwa, w tym na wymogach i zadaniach, które muszą być w przyszłości zrealizowane w odniesieniu do zasobów ludzkich, materiałów i maszyn. Model Ishikawy jest tu źródłem metodycznych wskazówek.

Tutaj “okrągłe stoły WiSaR” zdobywają pełne uznanie. Podejmowane są tematy przyszłego rynku pracy, żądanych profili kompetencji i zasady uczenia się przez całe życie. Przedstawiony tu okrągły stół został rozwinięty w ramach projektu UE WISAR i stanowi adaptację oryginalnej techniki FAC. W oparciu o doświadczenia i wgląd oferowany przez klasyczne okrągłe stoły, zostaną przedyskutowane przyszłe potrzeby, z ekonomicznego punktu widzenia odnoszące się do systemów edukacyjnych. Ten model został wdrożony jako projekt pilotażowy i jest poddawany ewaluacji w SZF. Organizacje partnerskie SZF również badają tematy odnoszące się do LLL za pomocą metody panelowej lub delfickiej i oceniają zarówno jakość, jak i wykonalność poszczególnych metod. Na podstawie zebranych doświadczeń, koncepcja “okrągłego stołu WISAR” zostanie ponownie poddana walidacji oraz/lub modyfikacji w końcowej fazie projektu WISAR. 4

## 2.2. Zadanie

Sukces przedsiębiorstwa jest w 75% osiągany poprzez przewagę wiedzy. Jednocześnie, mniej niż 15% przedsiębiorstw jest w stanie osądzić „włączenie do systemu kształcenia” metod szkolenia. W świetle tej sytuacji wydaje się, iż zachodzi konieczność współpracy ze specjalistami w dziedzinie edukacji i przemysłu w celu rozwinięcia profili kompetencji uwzględniających przyszłe potrzeby oraz przyszłych programów szkoleniowych, biorąc pod uwagę również krajowe wytyczne LLL. Zorganizowany, średnioterminowy rozwój personelu wymaga adekwatnych możliwości szkoleniowych. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że pośród innych zadań, niezwykle ważnym celem edukacji jest uczestnictwo ekonomiczne. W logicznej konsekwencji tych faktów, obie grupy partnerów powinny połączyć siły w celu bliższego przyjrzenia się sytuacji potrzeb, wyregulowania cykli LLL w sposób bardziej zorientowany na potrzeby oraz zaawansowanego wspólnego rozwoju. Innymi słowy, metoda okrągłego stołu powinna wnieść wkład w postaci nowej jakości współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami edukacyjnymi. Z jednej strony, instytucje edukacyjne mogą odgrywać rolę moderatora i przyspieszać procedury; z drugiej strony dysponują one pozycją umożliwiającą nadanie nowych bodźców zasadniczych badań i projektów rozwoju.

## 2.3. Grupy docelowe

- Przedstawiciele przemysłu pracujący na różnych poziomach hierarchii, jak również pracownicy zarządzający personelem, kierownicy oddziałów, wykwalifikowani pracownicy
- Przedstawiciele instytucji kształcenia zawodowego i edukacji dorosłych w sektorach formalnych i nieformalnych
- Przedstawiciele Krajowego Urzędu Pracy i organizacje “partnerstwa społecznego”

## 2.4. Cele

### 1.) Rozszerzenie systemów ewaluacji z uwzględnieniem strategii LLL i rozwoju przyszłych profili kompetencji w oparciu o następujące kwestie:

- W jaki sposób absolwenci kursów zawodowych oraz/lub kształcenia dorosłych realizują swoją pracę w odniesieniu do kompetencji zawodowych, personalnych i społecznych?

- Które profile kompetencji (zawodowe, personalne i społeczne) będą cieszyły się w przyszłości największym zainteresowaniem i jakie będą tego konsekwencje dla instytucji edukacyjnych?
- Jaką rolę odgrywają instytucje edukacyjne w doskonaleniu kwalifikacji ekonomicznych i “uczeniu się przez całe życie” oraz jakie będą następstwa ich przyszłych conceptów?
- W jakim stopniu przedsiębiorstwa uznają kształcenie formalne, nieformalne i pozaszkolne<sup>1</sup> i jaką wagę przykładają do danych certyfikatów?
- Jakie skróty można zidentyfikować w dziedzinie kształcenia formalnego, pozaszkolnego i nieformalnego?
- Jaką rolę odgrywa przemysł w kontekście strategii uczenia się przez całe życie oraz ich wdrażania?

**2.) Wzrastająca świadomość otoczenia, w którym zasady uczenia się przez całe życie tworzą integralną część życia oraz w którym zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje edukacyjne wnoszą wkład w proces uczenia się przez całe życie**

- Wzrastająca świadomość przedsiębiorstw, że potrzeby kwalifikacji i szkoleń muszą być precyzyjnie definiowane. W jakim stopniu uznają one kształcenie formalne, nieformalne i pozaszkolne? Jaka waga jest przykładana do danych certyfikatów?
- Wzrastająca świadomość wspólnych projektów w przedsiębiorstwach i instytucjach edukacyjnych
- Wzrastająca świadomość faktu, że oferowanie pracownikom dalszej edukacji to inwestycja w przyszłość
- Poświęcenie uwagi współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a przemysłem oraz tworzenie infrastruktury dla właściwej współpracy
- Wzrastająca świadomość przedsiębiorstw odnośnie wielkich zakładów przemysłowych i podobnych doświadczeń pracy poza siedzibą firmy dla praktykantów

---

<sup>1</sup> **Kształcenie nieformalne** odnosi się do procesów uczenia się przez całe życie, w którym jednostki kształtują postawy i wartości oraz pozyskują kwalifikację i wiedzę poprzez narażanie na wpływy i wykorzystywanie zasobów znajdujących się w ich własnym otoczeniu, stanowiącym częściowe źródło ich codziennych doświadczeń (rodzina, rynek, biblioteka, massmedia, praca, gry itp.). **Kształcenie formalne** odnosi się do kształcenia począwszy od szkół podstawowych po uniwersytety i obejmuje specjalne programy kwalifikacji technicznych, szkoleń zawodowych i kształcenia. **Kształcenie pozaszkolne** odnosi się do wszelkich programów poza programem nauczania, oferujących ludziom doskonalenie i edukację społeczną i ma ono na celu doskonalenie konkretnych umiejętności i kompetencji. W: [http://www.kompass.humanrights.ch/cms/front\\_content.php?idcat=1539](http://www.kompass.humanrights.ch/cms/front_content.php?idcat=1539)

- Poświęcenie uwagi dalszej edukacji i wymogom kształcenia pracowników “w zaawansowanym wieku”
- Wzrastająca świadomość przedsiębiorstw w zakresie regionalnych trendów demograficznych z uwzględnieniem zbliżającego się braku wykwalifikowanych pracowników

## **2.5. Opis „Metody okrągłego stołu WiSaR“ oraz Metody Ishikawy**

Okrągłe stoły to instrument zapewniające platformę dyskusji na temat “zasobów ludzkich – rozwoju kwalifikacji – uczenia się przez całe życie” oraz na temat środków odnoszących się do kształcenia i zatrudnienia.

W tym kontekście warto sporządzać analizy przyczynowości i rozwijać scenariusze rozwiązań, stanowiące podstawę zrównoważonego rozwoju LLL. Wymiana know-how pomiędzy pedagogami a ludźmi trudniącymi się biznesem pomaga zidentyfikować nowy kreatywny potencjał w odniesieniu do uczenia się przez całe życie, który może być wykorzystany w celu działania poza granicami istniejących programów, jako ich wsparcie lub w celu przetarcia nowych szlaków. W tym celu znajduje zastosowanie Metoda Ishikawy<sup>2</sup> – zwana również „Diagramem przyczyn i skutków“. Diagram ten stanowi graficzne odwzorowanie przyczyn, które albo doprowadziły do danego zdarzenia lub przynajmniej wywarły na nie znaczny wpływ. Za pomocą tego diagram istnieje możliwość zidentyfikowania przyczyn danego zdarzenia i przedstawienia zależności (Schulte-Zurhausen, M. (2002), str. 513). Celem jest wyodrębnienie poprzez zgromadzenie wiedzy grupy wszystkich czynników wpływu, jakie będzie w stanie sformułować zespół. Diagram Ishikawy gromadzi „specjalistyczną wiedzę” uczestników w drodze specjalnego wariantu burzy mózgów. Oferuje “migawkę” wiedzy ogółu i stanowi doskonałą pomoc w osiąganiu jednomyślności co do przyczyn konkretnej sytuacji.

Z zachowaniem krytycyzmu, należy zwrócić uwagę na fakt, że wyniki Diagramu Ishikawy niekoniecznie muszą identyfikować bieżące przyczyny źródłowe danej sytuacji, ponieważ stanowią jedynie przypuszczenia uczestników. Statystycznie, przypuszczenie, że zidentyfikowana przyczyna jest przyczyną źródłową, może zostać wsparta testem istotności (testowaniem hipotez).

---

<sup>2</sup> Diagram przyczyn i skutków został opracowany przez japońskiego naukowca Kaoru Ishikawę na początku lat 40-tych i nazwany jego nazwiskiem. Początkowo, technika ta była stosowana w zarządzaniu jakością w celu analizy problemów jakości (pierwotnie: Diagram rybiej ości) oraz ich przyczyn.

## 2.6. Rysowanie Diagramu przyczyn i skutków oraz wytyczanie zmiennych o największym wpływie

Punkt wyjścia stanowi pozioma strzałka skierowana w prawo, np. w stronę spisanego przy jej koniuszku problemu/sytuacji. Dany problem czy też sytuacja muszą być spisane możliwie jak najbardziej zwięźle np. „Zmniejszenie liczby specjalistycznie wyszkolonych, wykwalifikowanych pracowników poważnie zaszkodzi lokalnemu przemysłowi w ciągu najbliższych pięciu lat.” lub „Niski udział młodzieży w kształceniu i szkoleniach doprowadzi do zmniejszenia liczby specjalistycznie wyszkolonych pracowników działających niezależnie.”<sup>3</sup>. Strzałki zmiennych o największym wpływie na dany efekt są skierowane w stronę strzałki wskazującej wypowiedź. Każda strzałka oznacza: „Przyczynia się do...”. Najważniejsze kategorie przyczyn to tzw. „8M” od pierwszych liter angielskich nazw: **Materiał, Maszyna, Metody, Siła robocza, Zarządzanie, Otoczenie, Wymiar i Pieniądze**. Z powyższych 8 składowych należy wybrać istotne kategorie. Dla każdej wybranej kategorii należy wyłonić przynajmniej jedną skuteczną przyczynę i dołączyć ją do strzałki oznaczającej zmienną wpływu. W odniesieniu do naszych przykładów, moglibyśmy użyć kategorii: *Otoczenia, Siły roboczej, Metod, Pieniądzy i Zarządzania*.

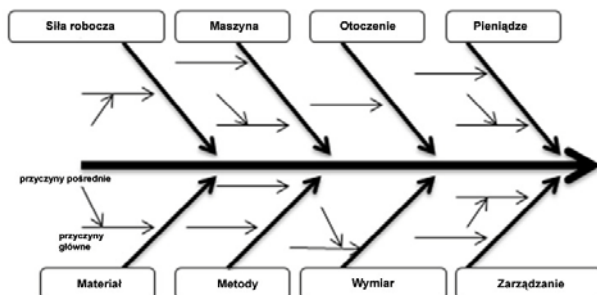
## 2.7. Przyczyny bezpośrednie i pośrednie

Badanie potencjalnych przyczyn odbywa się za pomocą kreatywnych technik. Są one przedstawiane za pomocą mniejszych strzałek skierowanych w stronę strzałek odzwierciedlających istotne zmienne wpływu (kategorie przyczyn). Jeżeli istnieją inne przyczyny, które doprowadziły do danych przyczyn, diagram może zostać rozbudowany. W efekcie otrzymujemy coraz więcej drobnych odgałęzień.<sup>4</sup>

**Rys. Model Ishikawa z uwzględnieniem przyczyn bezpośrednich i pośrednich**

<sup>3</sup> Można tutaj wprowadzić każdy cel sformułowany na podstawie dokumentu strategicznego.

<sup>4</sup> Jeżeli dane przyczyny powstały na skutek innych przyczyn, mogą je Państwo stopniowo rozbudowywać. W efekcie uzyskają Państwo precyzyjny rysunek z coraz bardziej szczegółowo opisanymi odgałęzieniami. (Schulte-Zurhausen, M. (2002): Organizacja III wyd., Wydawnictwo Vahlen München 2002, str. 514).



W kolejnym kroku diagram jest sprawdzany pod względem kompletności. Oznacza to, że moderator musi się upewnić, że wszystkie możliwe przyczyny zostały wzięte pod uwagę w ramach metody okrągłego stołu. Musi on umieścić Model Ishikawy w miejscu, w którym każdy będzie go wyraźnie widział. Wizualizacja ułatwia znajdowanie dalszych przyczyn. Następnie potencjalne przyczyny są szacowane pod względem istotności i skutku, jaki wywierają na problem/sytuację. W dalszym ciągu, na podstawie wiedzy i doświadczenia uczestników, zespół decyduje, czy udało się zidentyfikować przyczynę źródłową problemu. Następnie są badane przyczyny danego skutku lub sposób, w jaki przyczyny na niego wpływają. Na podstawie wyników tej analizy, istnieje możliwość zidentyfikowania działań, które należy podjąć w celu rozwiązania problemu lub osiągnięcia konkretnego celu.

## 2.8. Przebieg dyskusji okrągłego stołu z wykorzystaniem Modelu Ishikawa

### Wyposażenie stanowiska

Aby móc pracować z wykorzystaniem modelu Ishikawa, niezbędne są dwie duże tablice flip-chart ustawione naprzeciwko siebie lub duży karton papieru do narysowania metaplanu. Ogólnie ujmując: im więcej przestrzeni i miejsca do pisania tym lepiej.

### Krok 1: Zdefiniowanie problemu

Sporządzenie Diagramu Ishikawa zawsze rozpoczyna się od sformułowania problemu, którego należy unikać.

### Krok 2: Uzasadnienie problemu w odniesieniu do bieżącej sytuacji

Następnie jest rysowany szkielet z 8 żeberkami (rysunek jest lepiej widoczny przy użyciu grubych markerów).

Teraz należy "przełożyć" 8M na daną sytuację. Jeśli tego zaniechamy, będzie istniało znaczne ryzyko, że każdy uczestnik mógł wysunąć własne skojarzenia. Przykład: Czy szkolenie zawodowe to zadanie dla instytucji edukacyjnych czy przedsiębiorstw? W jakim stopniu Środowisko/Metody/Siła robocza/Zarządzanie wspierają kształcenie i szkolenie zawodowe?

### **Krok 3: Identyfikacja potencjalnych przyczyn**

Na tym etapie zespół szuka i zaznacza na diagramie bezpośrednie i pośrednie przyczyny potencjalnego problemu w obrębie każdej kategorii.

W bieżącym kontekście jedno z pytań mogłoby brzmieć: „Jaki wpływ ma czynnik „kształcenia szkolnego” (= otoczenie) na problem zmniejszenia liczby praktykantów (= efekt)?”. Pytanie, dlaczego przyczyny bezpośrednie i pośrednie wywierają wpływ na główny problem jest zadawane wiele razy, co stanowi decydującą właściwość zasady Ishikawy, odróżniającą ją od zwykłych diagramów przyczynowo skutkowych.

Poprzez wielokrotne zadawanie tego samego pytania jest osiągany poziom głębokości analiz zwykle niedostępny w codziennej pracy. Według oryginalnej japońskiej wersji, pytanie o przyczynę źródłową pada przynajmniej trzy razy, a w najlepszym wypadku – do pięciu razy!

Wszystkie wymienione przez zespół przyczyny są wpisywane w diagramie. Zgodnie z zasadami burzy mózgów, nie należy komentować wartości poszczególnych opinii wpisanych w Diagramie Ishikawy.

### **Krok 4: Ustalenie priorytetów**

Aby zidentyfikować główne przyczyny (zwykle jest ich bardzo dużo), dobrze jest sklasyfikować je jako:

A = mające silny wpływ na skutek,

B = mające średni wpływ na skutek,

C = mające mały wpływ na skutek.

Wpływ każdej przyczyny jest szacowany i przedstawiany w diagramie. W kolejnym etapie poddawane dalszym badaniom są jedynie przyczyny A. Zbierane są liczby, dane i fakty odnoszące się do indywidualnych przyczyn, w celu zdeterminowania bieżącej(-ych) przyczyn(-y) źródłowej(-ych). W trakcie ewaluacji przyczyn A należy zwrócić uwagę, czy niektóre przyczyny nie pojawiły się wielokrotnie oraz czy nie wyłoniły się „zbitki”. Świadczyłyby to o tym, że mamy do czynienia z jedną lub z wieloma regularnymi przyczynami źródłowymi.

### **Krok 5: Sprawdzanie przyczyn**

Przyczyny danego problemu zaliczone do grupy A (najbardziej istotne) są sprawdzane pod względem możliwości ich wystąpienia w oparciu o dostępne informacje i doświadczenie uczestników.

W tym kroku, przyczyny A ocenione jako najważniejsze, są sprawdzane pod względem poprawności przy użyciu dostępnych informacji i doświadczenia. Zaleca się skorzystanie z stosownej literatury lub skonsultowanie się z dodatkowym ekspertem. Statystycznie, przypuszczenie, że zidentyfikowana przyczyna może być również przyczyną źródłową, może zostać wsparte testem istotności (testowaniem hipotez). Po zakończeniu tego kroku, zespół biorący udział w projekcie powinien spotkać się ponownie w celu odbycia sesji burzy mózgów. Uczestnicy powinni ponownie zweryfikować każdy aspekt ukończonego Diagramu Ishikawy, gdyż może to pozwolić wyłonić dalsze pomysły oraz/lub zależności.

### **Krok 6: Znajdowanie rozwiązań problemu**

Diagram przyczyn i skutków został uzgodniony i opracowany a na bazie zidentyfikowanych przyczyn bezpośrednich i pośrednich zostały rozwinięte plany działania. Niniejsze plany będą przedstawiały sposób długoterminowego wyeliminowania problemu poprzez zastosowanie właściwych środków, jego unikania poprzez zastosowanie profilaktycznych środków lub udoskonalenia bieżącej sytuacji. Zalety i wady każdego środka należy dokładnie oszacować. Dodatkowo należy określić i włączyć do ewaluacji jakość, koszty i czas wprowadzenia każdego środka. W oparciu o wyniki tej ewaluacji istnieje możliwość zidentyfikowania najlepszego możliwego rozwiązania.

### **Krok 7: Zakończenie i/lub wynik scenariuszy okrągłego stołu**

Grupa uzgodniła scenariusze rozwiązań i przygotowuje dodatkową sesję okrągłego stołu mającą odbyć się w późniejszym terminie, aby sprawdzić poprawność i skuteczność zaimplementowanych rozwiązań.

## **2.9. Zalety Metody**

Jedną z głównych zalet modelu Ishikawa jest jego podejście zorientowane na rozwiązanie problemu. Metoda ta stanowi dobrą podstawę dla dyskusji grupowej i pozwala spojrzeć na problemy z różnych punktów widzenia. Metoda ta jest łatwa do nauki i stosowania.

## **2.10. Moderacja**

Procedury metody okrągłego stołu w znaczącym stopniu zależą od sposobu, w jaki są moderowane – zarówno pod względem treści, jak i zaangażowania emocjonalnego. Dla moderatora najważniejsza jest umiejętność zaadaptowania się do okoliczności i wykreowania atmosfery dopuszczającej również krytyczne opinie, pod warunkiem, że będą one wyrażane w rozsądny sposób. Aby spotkanie przy okrągłym stole zakończyło się sukcesem, komunikacja musi być otwarta i oparta na obopólnym zaufaniu. Główny cel uzgodniony przez uczestników musi przez nich wszystkich zostać oceniony jako opłacalny.

Zadania moderatora można podsumować w następujący sposób: sformułowanie konkretnego problemu, upewnienie się, że wszyscy uczestnicy identyfikują się z tematem, prowadzenie uczestników w czasie spotkania przy okrągłym stole oraz wykorzystywanie metod i materiałów w sposób zapewniający uzyskanie satysfakcjonujących wyników.

## **2.11. Literatura**

- Bauer, Kent: KPI Identification With Fishbone Enlightenment, w: DM Review, marzec 2005, tom 15, III wydanie, str. 12
- Brüning, Ludger / Saum, Tobias: Erfolgreich unterrichten durch Visualisieren. Grafisches Strukturieren mit Strategien des Kooperativen Lernens. Essen 2007.
- Donndelinger, Deborah, Van Dine, Barbara: Use the cause-and-effect diagram to manage conflict, w: Quality Progress, Milwaukee: czerwiec 1996. Tom 2 9, str. 136
- Gregory, Frank: Cause, Effect, Efficiency and Soft Systems Models, w: The Journal of the Operational Research Society, tom 44, nr 4, New Research Directions (kwiecień 1993), str. 333-344
- Hermens, Michael: A new use for Ishikawa diagrams, w: Quality Progress, Milwaukee: czerwiec 1997. Tom 30, str. 81-84
- Schulte-Zurhausen, M.: Organizacja. III wyd., Wydawnictwo Vahlen, München 2002, ISBN 3-8006-2825-2

### **3. Metoda delficka**

#### **3.1. Wstęp**

Jak sama nazwa wskazuje, krajowe strategie uczenia się przez całe życie nie mogą dostarczać adekwatnych informacji o wymogach i specyficznych okolicznościach panujących w poszczególnych regionach Europy. Obok wszystkich niedogodnych z ekonomicznego punktu widzenia obszarów, we wszystkich obszarach uczenia się przez całe życie można dostrzec propozycje i strategie niedopasowane do regionalnych wymagań. W tym kontekście w wielu regionach powyżej wszelkich oczekiwań wzrastają potrzeby regionalnej specyfikacji strategii LLL oraz uwzględniania lokalnych warunków i struktur ekonomicznych. W odpowiedzi na to wyzwanie, projekt WISAR rozpoczął rozwój regionalnych zorientowanych ekonomicznie strategii dla uczenia się przez całe życie na bazie współpracy. W czasie trwania tego projektu, partnerzy projektu rozwiną regionalne strategie uczenia się przez całe życie dla ich specyficznych regionów i udostępnią swoje doświadczenie (włącznie z metodami i treściami) do wykorzystywania i przenoszenia na inne regiony poprzez rozwój wytycznych na potrzeby rozwoju regionalnych strategii LLL. Strategie te będą wdrażane z zastosowaniem metodyki dostosowywania w celu dobierania ofert i potrzeb na poziomach kompetencji i treści edukacyjnych.

Dostarczone w ramach projektu WISAR wyniki zapewnią regionom uczestniczącym trwałe strategie dla uczenia się przez całe życie z uwzględnieniem potrzeb regionalnych interesariuszy.

#### **Rozwój regionalnej strategii LLL**

Z uwagi na fakt istnienia ogromnych lokalnych różnic w strukturach i wymogach ekonomicznych, krajowe strategie LLL nie są wystarczające i istnieje wyraźna potrzeba wyspecyfikowania znajdujących regionalne zastosowanie strategii LLL dla danych regionów. Począwszy od krajowych strategii LLL indywidualnych krajów, WISAR zainicjuje rozwój regionalnych strategii kształcenia, dostarczy właściwe metody i wdroży je w regionie za pośrednictwem decydentów z dziedziny polityki oraz oświaty.

#### **Rozwój metod**

Projekt WISAR rozwinie zestaw metod umożliwiających dopasowanie właściwych regionalnych opcji LLL w celu spełnienia regionalnych wymagań ekonomicznych oraz w celu zdefiniowania przyszłego rozwoju. W tym celu zestaw metod będzie się składał z następujących metod:

- a) Okrągłego stołu

b) Metody panelowej

c) Metody delfickiej

Dla tych trzech metod zostanie zdefiniowany i opisany zakres zastosowania, jak również konkretne procedury zastosowań. Dodatkowo, dla wszystkich trzech metod zostaną przygotowane i udostępnione w językach wszystkich partnerów odpowiednie materiały w celu przygotowania i przeprowadzenia działań, jak również w celu interpretacji wyników.

### 3.2. Metoda delficka

#### Geneza

Autorstwo metody Delphi przypisuje się zespołowi Olafa Helmera z RAND Corporation który oceniał kierunki rozwoju długoterminowych trendów, ze szczególnym naciskiem na naukę i technologię oraz ich wpływ na społeczeństwo. Badanie obejmowało sześć obszarów: przełomy naukowe, kontrolę wielkości populacji, rozwój robotyki, rozwój technologii kosmicznych, zapobieganie wojnom oraz systemy sterowania bronią. Zespół ten w 1953 r. wprowadził do badań poglądów indywidualnych badania ankietowe opinii oparte o wielokrotne powtórzenia które zawierają informacje zwrotne z wyników poprzednich badań.<sup>5</sup>

Metoda jest odpowiedzią na problemy powstające w badaniach a wynikające z rozbieżności opinii ekspertów. Zawęży ona rozrzut opinii i przyczynia się do jednoznacznego wnioskowania. Jej istotą jest prognozowanie przyszłości w oparciu o wypowiedzi ekspertów.

### 3.3. Opis metody

Metoda Delphi jest stosowana głównie w przypadku oceny długoterminowych procesów. Jest użytecznym narzędziem do prognozy i oceny pojawiających się zjawisk rozwojowych, na temat, których nie istnieją żadne wiarygodne dane. Zwłaszcza wtedy gdy zewnętrzne czynniki mają determinujący efekt i gdzie argumenty społeczne mogą dominować nad ekonomicznymi lub technicznymi czynnikami.

Metoda ta polega na ankietowaniu z wykorzystaniem doświadczenia i wiedzy grupy ekspertów z określonej dziedziny. Badanie tą metodą dostarcza zarówno wyników jakościowych i ilościowych. Uzyskane opinie w tym badaniu dotyczą konkretnych kierunków rozwoju w tym np. edukacji. Ponieważ w metodzie tej występuje identyfikacja obszarów

---

<sup>5</sup> Rowe i Wright (1999): The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. International Journal of Forecasting , tom 15, IV wydanie .

tematycznych, które mają znaczenie dla przyszłości, trzeba zredukować niejasną i zbyt rozległą wiedzę z tego tematu do pojedynczego poglądu, który następnie zostaje poddany ocenie.

Ogólnie można stwierdzić że celem oraz rezultatem badania Delphi jest organizacja debaty, przedstawienie i omówienie wyników badań ankietowych oraz osiągnięcie wspólnego punktu widzenia. Metoda ta jest wykorzystywana do komunikacji i wymiany opinii dotyczących danego tematu oraz sprecyzowania wiedzy ekspertów na temat przyszłości gdy szacunkowe dane nie przynoszą rezultatu. Jest również użyteczna podczas zbierania opinii od większej grupy ekspertów gdy nie ma wystarczających informacji dotyczących rozwoju oraz w przypadku braku otwartości przedstawiania na forum ogólnym opinii przez ekspertów. Metoda ta wyklucza dominację poszczególnych indywidualnych osób i ich wpływ na innych.

Metodę Delphi różni od innych badań ankietowych to że na odpowiedzi ekspertów udzielone w kolejnych etapach badania (kwestionariuszach ankiety) mają wpływ poprzednie opinie ekspertów (wyniki poprzedzającego etapu badania stanowią źródło i podstawy do kolejnej rundy badania). Respondenci mogą opierać się na opiniach innych uczestników, jednak nie będąc pod nadmiernym wpływem osób najbardziej wyróżniających się i wpływowych. Osoby uczestniczące w badaniu wyrażające opinie odbiegające od osiągniętego konsensusu zostają poproszone o wyjaśnienie swoich poglądów, co może być przydatną informacją dla innych.

#### Wybór ekspertów - kryteria

Przy wyborze ekspertów należy opracować formularz doboru w którym będą przedstawione kryteria ich doboru. Eksperti powinni znać cel badania i mieć świadomość że ich ekspertyza będzie dostępna w kolejnych etapach badania. Ponieważ badania będą powtarzane powinna zostać zlikwidowana tendencja ekspertów do rezygnacji z udziału w badaniu po pierwszym etapie. Grupa wybranych ekspertów może liczyć od 25 do 100 osób. Mogą być oni z danej organizacji oraz z zewnątrz. Podczas przeprowadzania badania eksperci są izolowani i nie mogą się ze sobą komunikować w związku z badaniem. Eksperti mają za zadanie dokonać prognozy a ich indywidualne odpowiedzi są udzielane na specjalnych kwestionariuszach które przesyłane są drogą korespondencyjną. Proces ten powtarza się zwykle czterokrotnie – wykorzystuje się cztery kwestionariusze. Uczestnictwo w badaniu metodą Delphi jest anonimowe a wyniki są opracowywane statystycznie. Metoda ta eliminuje wad standardowej dyskusji panelowej m.in. trzymania się raz obranego punktu widzenia oraz tendencja do „podążania za liderem”.

### Organizacja badania

Opracowując kwestionariusz w tej metodzie należy zwrócić uwagę na sposób przekazania wiedzy i informacji uczestnikom kolejnego etapu badania. Najbardziej kreatywna metoda przy opracowaniu ankiet jest powołanie grup roboczych, których celem jest określenie obszarów badań i formułowanie opinii. eksperci z grup roboczych mają tendencję do dodawania tematów zamiast redukcji ich liczby dlatego tematy muszą być selekcjonowane dwa albo nawet trzy razy aby w końcowym etapie określić szczegóły. Pytania w kwestionariuszu są najczęściej powiązane z datą lub okresem występowania danego wydarzenia lub etapu rozwoju co jest istotne dla zrozumienia o jaki okres czasu chodzi. Można również stosować pytania związane z istniejącymi ograniczeniami (ekonomicznymi, technologicznymi, społecznymi, politycznymi) występowania danego zjawiska lub procesu rozwojowego. Prezentacja danych powinna być wcześniej dobrze przemyślana i dostosowana do użytkowników. Jeżeli pytamy o czas realizacji to w pytaniach stosujemy pięcioletnie okresy (pojedynczy rok jest zbyt dokładny). W badaniach Delphi najczęściej spotykanym jest okres czasu na najbliższe 30 lat. Zazwyczaj jedna osoba zajmuje się administrowaniem i zarządzaniem kwestionariuszami w tym przekazywaniem rezultatów panelowi ekspertów. Kwestionariusz przesyła się do ekspertów kilkakrotnie aż do momentu, kiedy zostanie osiągnięty wspólny punkt widzenia (badanie Delphi nie powinno mieć więcej niż 4 etapy).

Rezultaty z badań w tej metodzie są przedstawiane w statystyczny sposób. Wykorzystuje się do obliczenia każdego pytania: mediany (tzn. najczęściej występującej tendencji) i kwartyli (czyli połowa zakresu pomiędzy dolną a górną ćwiartką lub czwarta część zakresu). Tak przedstawione wyniki są prezentowane w drugim etapie badania na ich podstawie eksperci są poproszeni o zaprezentowanie swoich oszacowań w świetle podanych opinii. Produktem w tym badaniu jest zazwyczaj prognoza dotycząca daty lub okresu występowania danych wydarzeń w przyszłości i ocena tematu badań w oparciu o różne kryteria. Mogą również zostać przedstawione kierunki zmian, znaczenie celów i to wszystko co jest interesujące dla badania.

### 3.4 Podsumowanie (procedura)

W metodzie Delphi możemy wydzielić następujące etapy:

- a) wybór tematu badania oraz osób które podejmą się organizacji badania tzn. przygotowaniem i rozsyłaniem ankiet, odbiorem wyników i ich opracowaniem,
- b) powołanie ekspertów którzy będą uczestniczyć w badaniu (powinni oni mieć wiedzę na temat danego obszaru oraz jego interakcji z otoczeniem – chociaż nie jest to warunek konieczny),

- c) opracowanie kwestionariusza ankiety w ramach pierwszego etapu badania,
- d) pytania w kwestionariuszu muszą być sformułowane jednoznacznie oraz tak aby umożliwiały analizę statystyczną,
- e) sprawdzenie przygotowywanego kwestionariusza pod względem poprawności ortograficznej, gramatycznej i logicznej (wykluczenie niejasnych lub niesprecyzowanych pytań),
- f) dystrybucja pierwszego kwestionariusza ankiety do ekspertów (e-mail), na odpowiedź oczekuje się ok. 10 dni,
- g) eksperci w kwestionariuszu pierwszym dokonują również oceny swoich kompetencji w zakresie problematyki badawczej (nie jest ona powtarzana w następnych kwestionariuszach),
- h) odbiór, analiza i opracowanie wyników w ramach 1 etapu badania, (opracowanie statystyczne wyników – sporządzenie histogramu i obliczenie: mediany oraz przedziału międzykwartylowego PMK, celem tej metody jest właśnie minimalizacja PMK),
- i) kolejnym etapem jest przygotowanie drugiego kwestionariusza który różni się od kwestionariusza pierwszego – pytania są zawężone, kwestionariusz ten oprócz pytań zawiera wyniki oceny uzyskane w pierwszym badaniu, jeżeli odpowiedzi eksperta są poza PMK to powinien on uzasadnić swoją opinie z poprzedniego etapu oraz ustalić ponownie swoją decyzję,
- j) wysłanie drugiego kwestionariusza do ekspertów,
- k) odbiór, analiza i opracowanie wyników w ramach 2 etapu badania, podobnie jak w etapie pierwszym następuje sporządzenie histogramu i obliczenie: mediany oraz przedziału międzykwartylowego PMK,
- l) proces jak w punkcie „i” można powtarzać wielokrotnie aż do osiągnięcia konsensusu pomiędzy ekspertami oraz nastąpi wypracowania stabilnych i spójnych wyników,
- m) ostatnim elementem jest opracowanie raportu końcowego i prezentacja wyników badań.

### 3.5. Zastosowanie metody delfickiej w programie WiSaR

W kontekście regionalnej strategii LLL zostanie wdrożona indywidualna metoda delficka w celu dopasowania ofert i potrzeb jak również w celu podkreślenia wymogów odnośnie kompetencji i zintegrowania ich z dostępnymi programami kształcenia i szkolenia (formalnego i pozaszkolnego).

Celem procesu jest uzyskanie aktualizacji Regionalnej Strategii, która zostanie rozwinięta w celu zapewnienia długoterminowego rozwoju

lokalnych partnerów społecznych i ekonomicznych (instytucje edukacyjne, firmy, politycy, dostawcy usług formalnego lub pozaszkolnego kształcenia, organizacje pozarządowe, itp.).

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w dobie naszych czasów, obfitujących w szybkie zmiany na poziomie społeczno-ekonomicznym, metoda delficka będzie w przyszłości wymagała podobnych nakładów w celu podejmowania właściwych decyzji w odniesieniu do uczenia się przez całe życie.

Dla zastosowania metody delfickiej w programie WISAR należy postępować według poniżej opisanych kroków:

➤ **Wybór ekspertów zaangażowanych w badanie i określanie składu zespołów ekspertów/grup roboczych:**

Skład zespołu ekspertów ma zasadnicze znaczenie, ponieważ determinuje on skuteczność wyników. Badanie będzie realizowane drogą pisemną. Będzie się składało z dwóch etapów i będzie wykorzystywało narzędzie w postaci kwestionariusza dla członków grupy o ustalonej reputacji. Będzie to grupa ludzi, których opinie są uważane za istotne. Osoby te będą pochodziły z kręgu:

- a) **Regionalnych przedsiębiorstw:** Zwłaszcza w regionach niedogodnych pod względem ekonomicznym, z lokalnego przemysłu – w odniesieniu do potrzeb w zakresie kompetencji siły roboczej (technicznych, społecznych i metodologicznych), niezależnie od typu przemysłu.
- b) **Znajdujących się w regionie instytucji uczenia się przez całe życie:** Dostawcy formalnych i pozaszkolnych opcji nauczania (zarówno w kształceniu zawodowym jak i ogólnym) odgrywają kluczową rolę w rozwoju regionalnych strategii LLL.
- c) **Instytucji rynku pracy:** Regionalne instytucje rynku pracy (biura pośrednictwa pracy, lokalne urzędy itp.) to kluczowi uczestnicy regionalnych strategii LLL wykazujący wyraźne zainteresowanie precyzyjnym dopasowywaniem ofert i potrzeb odnośnie kompetencji.
- d) **Jednostek:** Regionalna strategia LLL jest kierowana również do mieszkających na obszarze jednostek.
- e) **Regionalnych interesariuszy:** Oprócz regionalnego sektora firm, regionalna strategia LLL długoterminowo skupia się na pełnym zakresie kluczowych uczestników w danych regionach (np. regionalne organizacje pozarządowe, gminy, lokalne i regionalne urzędy, partnerzy społeczni w regionie itp.),

Co się tyczy liczby osób wchodzących w skład grupy ekspertów, zakłada się, że będzie to od około 15 do 20 osób. Osoby odpowiadające na ankietę zostaną na początku poinformowane o celach, o niezbędnym do ich zrealizowania czasie, a także zostaną im zapewnione dane kontaktowe i dostępność ankieterów – na wypadek konieczności wyjaśnień lub żądania dodatkowych informacji.

➤ **Przygotowanie kwestionariusza dla 1 fazy metody delfickiej.**

Kwestionariusze pierwszej rundy będą zawierały głównie pytania zamknięte umożliwiające statystyczne przetworzenie wyników na potrzeby drugiej fazy.

Proszę się upewnić, że pytania zostały ujęte bardzo wyraźnie i przeprowadzić mały test pilotażowy w celu zweryfikowania, że otrzymują Państwo adekwatne odpowiedzi.

➤ **Przekazanie pierwszych kwestionariuszy członkom grupy ekspertów.**

Kwestionariusze zostaną wysłane e-mailem lub pocztą do zaangażowanych w ankietę ekspertów i powinny zostać odesłane w ciągu ok. 10 dni e-mailem lub pocztą.

➤ **Analiza 1 fazy odpowiedzi.**

Odpowiedzi z pierwszej fazy będą przetwarzane przez wyznaczoną osobę.

➤ **Przygotowanie 1 formularza kwestionariusza na potrzebę metody delfickiej.**

Przetwarzanie informacji z kwestionariuszy w 1 rundzie umożliwi analitykowi syntezę i usunięcie wszystkich niepotrzebnych materiałów, jak również przygotowanie kwestionariusza do 2 fazy, zawierającego zarówno zamknięte, jak i otwarte pytania.

➤ **Przekazanie kwestionariuszy 2 fazy ekspertom.**

Kwestionariusze zostaną wysłane e-mailem lub pocztą do zaangażowanych w ankietę ekspertów i powinny zostać odesłane w ciągu ok. 10 dni e-mailem lub pocztą.

➤ **Analiza reakcji z 2 fazy.**

W tej fazie, odpowiedzi statystyczne w kwestionariuszach będą przetwarzane przez analityków.

➤ **Przetwarzanie, dokumentacja i prezentowanie wyników.**

Prezentacja wyników powinna obejmować statystyczne przetworzenie reakcji.

Na zakończenie należy podkreślić, że wdrażanie metody delfickiej w projekcie WISAR nie ma na celu uzyskania absolutnej zgody wśród członków zespołów ekspertów biorących udział w badaniu, lecz raczej wygenerowanie serii opinii odnoszących się do trendów panujących na rynku pracy na poziomie regionalnym a także uzyskanie informacji odnośnie specyficznych umiejętności i kwalifikacji pokrywanych lub niezbędnych do pokrycia formalnymi i nieformalnymi systemami kształcenia.

### **3.6. Literatura**

1. Antoszkiewicz J.: *Metody Heurystyczne*. PWE, Warszawa 1990.
2. Kołakowska J., Pawłowski E., Trzcieleńska J., Trzcieleński S., Włodarkiewicz-Klimek H.: *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
3. Rowe i Wright: *The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis*. International Journal of Forecasting, tom 15, IV wydanie, 1999.
4. Stępkowski M. (red.): *Nowe techniki organizatorskie*, PWE, Warszawa 1977.
5. Wehrich H., Koontz H.: *Management. A Global Perspective*. McGraw Hill: New York, 1993.

## 4. Dyskusja panelowa

### 4.1. Informacje ogólne o dyskusji panelowej (PD)

W obecnych czasach, praktyka analityczno-prognostyczna dostarcza szeregu różnych propozycji i metod (sformalizowanych, eksperckich, intuicyjnych itp.). Do dyspozycji istnieje cały wachlarz sprawdzonych modeli umożliwiających rozwiązanie każdego, nawet najtrudniejszego zadania. Dodatkowo, różnorodność metod mnoży codzienna praktyka oraz jej różne kombinacje i punkty wspólne.

Pośród innych wybranych metod istnieją metody lub grupy metod stosowane na tyle regularnie, iż zostało wykazane, że ich poprawne używanie prowadzi do uzyskiwania wysokiej jakości wyników.

Dyskusja panelowa to typ dyskusji, w której gremia ekspertów ("panele") lub inni uczestnicy poruszają kwestie danego tematu, które wyłoniły się podczas odbytego wcześniej przemówienia (w różnych formach). Można zatem również powiedzieć, że panel to grupa ekspertów czy też ludzi dysponujących specjalistyczną wiedzą na wybrany temat. Wymieniają oni opinie na dany temat, często przed słuchaczami, którzy mają okazję zadawania w określonych chwilach pytań. Większość paneli ma swojego prowadzącego lub innego lidera.

Dyskusja panelowa znajduje przykładowo zastosowanie, gdy pewne zagadnienie jest zbyt złożone aby mogła je opracować jedna osoba. Wtedy jest tworzony panel, aby gremium ekspertów mogło przemówić. Czasami słuchacze życzą sobie przedstawienia się różnym ludziom lub zaprezentowania swoich punktów widzenia na tym samym posiedzeniu. Ponadto, dyskusja panelowa to spotkanie skupiające profesjonalistów w danych dziedzinach. Ludzie ci gromadzą się w celu rozwiązania konkretnego problemu, który wydaje się zbyt trudny do rozwiązania przez jedną osobę.

Mimo to, dyskusje panelowe różnią się od prezentacji zespołowych. Mają inny cel. W przypadku prezentacji zespołowej, grupa przedstawia uzgodnione opinie; w dyskusji panelowej celem jest przedstawienie różnych opinii. Ponadto, w trakcie prezentacji zespołowych, zwykle mówcy stoją w trakcie przemawiania; w dyskusjach panelowych mówcy najczęściej przez cały czas siedzą. W dyskusji panelowej każdy mówca przygotowuje się oddzielnie, inni mówcy słuchają siebie nawzajem w trakcie posiedzenia.

Z technicznego punktu widzenia, dyskusja panelowa składa się jedynie z pytań i odpowiedzi. Moderator musi monitorować czas i zarządzać pytaniami. Jeżeli każdy uczestnik ma wygłosić mowę w określonym czasie, moderator powinien zasygnalizować mówcom że została im jedna minuta, a następnie że skończył im się czas. Jeżeli mówcy przekroczą czas o minutę lub dwie, moderator może odebrać im głos aby dać równe prawa wszystkim mówcą. Moderator nie może być stronniczy. Nie może opowiadać się w danym temacie ani za ani przeciw. Na końcu moderator powinien podsumować dyskusję i podziękować członkom

panelu. Dobrym przykładem dyskusji panelowej w formacie telewizyjnym jest Question Time BBC ([http://www.youtube.com/watch?v=6MrFV4c\\_sVY](http://www.youtube.com/watch?v=6MrFV4c_sVY)).



*BBC, Question Time (dyskusja panelowa)*

#### **4.2. Funkcje, zasady i cele panelu**

Panel składa się z niewielkiej sześć- lub ośmioosobowej grupy prowadzących moderowaną i nieformalną dyskusję przed słuchaczami, jak gdyby panel spotkał się jedynie we własnym gronie. Procedury dyskusji panelowej powinny być zbliżone do dyskusji nieformalnej i obejmować: przytaczanie faktów, zadawanie pytań, wyrażanie opinii – zawsze w przyjazny sposób, z szacunkiem do wkładu innych członków, bez monologów i bez odnoszenia się do konkretnych ludzi osobiście.

Zasadnicza funkcja powinna zajmować około dwie-trzecie udostępnionego czasu – czyli około czterdzieści minut godzinnego spotkania. Funkcję uzupełniającą dyskusji panelowej stanowi odpowiadanie na pytania zadane przez słuchaczy. Ta metoda dyskusji znajduje zastosowanie, gdy jest oczekiwana względnie duża liczba słuchaczy. Pewną wadą tej metody stanowi fakt, że większa część dyskusji toczy się wśród samego panelu. Audytorium słucha i ma szansę zadawania pytań, jednak przez większość czasu jest bierne i skupione na słuchaniu.



*Auditorium w Question Time, BBC*

Zasady dyskusji panelowej są zbliżone do zasad zwykłych dyskusji, jednak uczestnicy PD nie są wybierani (nie dotyczy to panelu – zaleca się utworzenie uniwersalnego, nie wysoce wyspecjalizowanego gremium) a zasady organizacyjne nie są bardzo surowe (nagrania, wnioski i wyroki mają raczej manifestacyjny charakter).

Cel dyskusji panelowej polega głównie na przekazywaniu informacji, rozpowszechnianiu nowej wiedzy w kwestiach interesujących dla wszystkich uczestników, a nie jedynie na wysuwaniu wniosków, które należy wdrożyć. Dyskusja panelowa może również wносить wkład poprzez ważne wynalazki i wiedzę ze strony uczestników. Właściwy termin opisujący dyskusję panelową powinien brzmieć „spotkanie” lub „spotkanie z ekspertami”, nawet jeżeli odbywa się ona na mniej ważny temat i są wysuwane mniej istotne wnioski.

Dobrze prowadzone dyskusje panelowe są często o wiele bardziej interesujące dla słuchaczy niż przemowa na forum pojedynczego mówcy. Dostarczają wystarczająco różnych, sprzecznych opinii i sposobów prezentowania faktów, oferując nawet milczącym słuchaczom wrażenie bardziej aktywnego uczestnictwa.

#### **4.3. Jakość i zadania przywództwa w dyskusji panelowej**

Dobry prowadzący może wnieść ogromny wkład w sukces dyskusji panelowej. Jeżeli zachowuje się łagodnie i jest przyjazny, prawdopodobnie uda mu się wydobyć od uczestników gremium najistotniejsze informacje. Dysponowanie tolerancyjnym prowadzącym, który akceptuje opinię danego uczestnika jako wymagającą rozważenia zamiast szybkiego konfrontowania jej z przeciwną opinią, jest bardzo przydatne w dyskusji na żywo.



*Prowadzący*

Prowadzący musi dodatkowo starannie wybrać członków panelu o wysokim stopniu efektywnego myślenia i przemawiania. Musi być on też pewien, że są oni przygotowani do prowadzenia rozmowy na dany temat.

#### **4.4. Przygotowania prowadzącego**

Prowadzący musi być na każdym spotkaniu bardzo dobrze przygotowany. To o wiele ważniejsze, niż powierzchowne prowadzenie rozmowy w ramach bieżącego spotkania. Poprzez staranne przygotowanie, prowadzący może znacząco wpłynąć na przebieg spotkania zapewniając interesującą dyskusję nawet jeżeli nie jest w swojej roli bardzo doświadczony. Niezbędne przygotowania zostały wyszczególnione zwięźle, jednak wymagają czasu i przemyślenia.

W miarę możliwości, prowadzący musi z wyprzedzeniem poznać interesy i punkty widzenia przedstawicieli swojej grupy. Jeżeli będzie mógł z nimi wcześniej porozmawiać przed spotkaniem, pozna ogólny punkt widzenia każdego uczestnika grupy, a w tym samym go nieco pozna. Doprowadzi to do zniwelowania sztywności typowej dla podobnych spotkań grupowych. W celu inteligentnego prowadzenia rozmowy prowadzący musi także zaznajomić się w wystarczającym zakresie z tematem dyskusji. Nie oznacza to, że jest on zobowiązany do stania się ekspertem w dziedzinie właściwej dla dyskusji w jego programie. Takie działanie byłoby poza tym skrajnie niemożliwe. Musi on jednak orientować się w ważnych sprawach, co ułatwi mu utrzymanie dyskusji w odpowiednim torze przesuwanie jej do przodu. Podobnie jak dobry instruktor, nie powinien się spieszyć w celu zamaskowania braków

informacji. Gdy pojawi się pytanie, zwyczajną procedurą powinno być skierowanie go do wybranego członka grupy w celu udzielenia na nie odpowiedzi. Jeżeli na sali brak osoby dysponującej wystarczającą wiedzą aby odpowiedzieć na zadane pytanie, z uczuciem perfekcyjnego przygotowania prowadzący może zasugerować źródło, z którego zostaną pozyskane brakujące informacje. Prowadzący powinien przygotować przewidywany schemat biegu dyskusji, a w nim lub osobno – listę pytań, które powinny zostać zadane. Nie musi jednak sztywno trzymać się przygotowanego przez siebie schematu dyskusji. Można się spodziewać, że bieżąca dyskusja potoczy się inaczej, niż zostało to zaplanowane, jednak schemat będzie dla prowadzącego osobistą pomocą ułatwiającą rozróżnienie pomiędzy ważniejszymi kwestiami, które należy rozwinąć, gdy się pojawią oraz mniej ważnymi lub nieistotnymi kwestiami, które należy najszybciej zakończyć. Prowadzący musi z wyprzedzeniem zdecydować, czy skorzysta z pomocy asystujących prowadzących i w takim przypadku sprawdzić, czy są oni przygotowani. Prowadzący musi podjąć decyzję, czy będzie stosował pomoce w celu zaprezentowania podstawowych faktów, takie jak tablica, tabele, diagramy lub inne pomoce wizualne, jednak powinien dysponować tego typu materiałami gotowymi do użycia. Podczas dyskusji prowadzonej przez panel, prowadzący pełni istotną rolę, jednak ważne jest aby nie znajdował się w centrum zainteresowania, lecz raczej w tle – jako prowadzący dyskusji panelowej. Może tak uczynić, ponieważ każdy członek panelu jest w rzeczywistości asystentem prowadzącego i odpowiada za określony wkład w przebieg dyskusji.

#### **4.5. Dyskusja panelowa – przygotowanie i wdrożenie**

Istnieją trzy etapy przygotowywania i wdrażania dyskusji panelowej:

##### Etap 1:

- Zdefiniowanie celów dyskusji
- Wyprecyzowanie aspektów zagadnienia
- Oddzielenie wątpliwych aspektów danego zagadnienia od jasnych aspektów
- Wyprecyzowanie tematu dyskusji
- Sporządzenie schematu progresu dyskusji – wybór metod analizy, sposobów oraz form argumentacji itp.

##### Etap 2:

- Bieżąca dyskusja

### Etap 3:

- Wnioski wynikające z dyskusji z akceptacją i propozycją rozwiązania problemu

Jedną z zalet dyskusji panelowej jest wzajemna wymiana doświadczeń pomiędzy ekspertami. Wadę stanowi natomiast wymagająca nakładów organizacja.

## **4.6. Przeprowadzanie dyskusji panelowej**

Obowiązki prowadzącego zostały już zasadniczo przybliżone w opisie prowadzenia spotkań. Prowadzący musi jednak pamiętać o szeregu dodatkowych szczegółów przed i podczas spotkania:

- Otoczenie fizyczne powinno być w miarę możliwości jak najbardziej wygodne i nieformalne. Niezależnie od tego, czy grupa znajduje się na zewnątrz czy też w bibliotece, w pokoju seminaryjnym, klubie czy namiocie, członkowie powinni zasiąść w taki sposób, żeby każdy siebie widział. Palenie powinno być zabronione. Jeżeli spotkanie odbywa się wewnątrz, prowadzący powinien uzyskać pewność, że pomieszczenie jest wystarczająco wietrzne.
- Długość spotkania powinna być ściśle ograniczona. Łatwiej zamknąć spotkanie gdy zainteresowanie tematem jest ciągle wysokie, niż ryzykować znudzenie poprzez umożliwienie kontynuacji po przekroczeniu czasu, w celu zdobycia określonego celu lub wniosku z góry założonego przez prowadzącego.
- W przypadku świeżo zorganizowanej grupy prowadzący powinien w zwięzły sposób poinformować uczestników o przewidzianym przebiegu oraz że nie należy dyskutować o konkretnych osobach a komentarze lub pytania muszą być zgodne z tematem, ponieważ w przeciwnym razie zostaną odrzucone.
- Stymulowanie dyskusji i kierowanie nią to najważniejsze zadanie prowadzącego podczas trwającego spotkania. Niemal przez cały czas prowadzący powinien kierować dyskusją zadając pytania, zwięźle cytując specyficzne przypadki, odnośnie których zada pytanie lub podsumowując dyskusję. Jego pytania powinny doszukiwać się przyczyn i powodów (dlaczego?), w przypadku faktów (jaki?), w przypadku okoliczności, w których określone kwestie mogą być prawdziwe (kiedy?), w celu wyrażania opinii (co myśli Pan na temat...?) i stanowić podstawę do zawierania porozumień. Prowadzący powinien unikać pytań retorycznych i wszelkich pytań, na które można odpowiedzieć jedynie słowami „tak” lub „nie”. Prowadzą one zwykle do zablokowania dyskusji.

- Kontrolowanie i zachęcanie do uczestnictwa wszystkich zgromadzonych wymaga empatii i taktu. Gadatliwy uczestnik powinien otrzymać zgodę jedynie na wykorzystanie swojego czasu, po czym należy mu podziękować za jego opinię i przypomnieć, że każdy musi mieć prawo do wyrażenia opinii. Milczący uczestnik może zostać zachęcony do przemowy, gdy prowadzący zada mu bezpośrednie pytanie, na które zapytany uczestnik powinien znać odpowiedź i powszechnie wiadomo że dysponuje stosownymi informacjami albo konkretną opinią. Zawziętemu uczestnikowi należy pozwolić zrozumieć, że stanowiska różniące się od jego opinii mają również rację bytu oraz że ludzie poświęcający czas na analizę, zmieniają swoje opinie. Jeżeli lubiący opowiadać anegdoty uczestnik zacznie przytaczać długie historie swoich osobistych doświadczeń, należy go potraktować jak gadatliwego uczestnika. Niecierpliwym uczestnikiem będzie szukał szybkiego, doskonałego pod każdym względem rozwiązania i prawdopodobnie będzie zbyt leniwy, żeby dogłębnie przemyśleć problem. Należy mu uświadomić, że dyskusja nie polega na wysuwaniu wniosków, lecz na ich starannym wyszukiwaniu przez indywidualnych uczestników, w zależności od konkretnych potrzeb.
- Jeżeli dyskusja za bardzo odbiega od tematu lub zaczyna słabnąć, dobrze jest podsumować centralne punkty wyłonione do tego czasu. Następnie prowadzący może zmienić bieg dyskusji zadając inne pytanie.

Gdy pojawi się temat, to do prowadzącego należy zadanie wyłaniania stosownych pytań i odrzucania pytań odbiegających od tematu lub odnoszących się do konkretnych osób. Na niektóre pytania prowadzący może odpowiedzieć sobie sam, lecz zwykle powinien powtarzać pytania i zadawać je osobom z panelu. Może on również wstępnie ogłosić słuchaczom, że mogą oni kierować pytania do wybranych członków paneli. W każdym przypadku, na etapie zadawania pytań prowadzący musi mieć wszystko pod ścisłą kontrolą. Wielokrotnie będzie to pole do zaprezentowania skutecznego działania i poczucia humoru.

Podczas gdy zwyczajowo zezwala się słuchaczom na zadawanie pytań w określonym czasie, niektórzy prowadzący pozwalają słuchaczom na zadawanie pytań w dowolnym czasie. O ile takie działanie będzie w pewien sposób ostrożnie ograniczane przez prowadzącego, to taka praktyka może zająć się z interesującą dyskusją panelu.

Właściwa aranżacja panelu zapewni skuteczność tej formy dyskusji. Uczestnicy powinni widzieć słuchaczy. Ważne jest by każdy członek panelu ustawił swoje krzesło w taki sposób, żeby widział bez wysiłku

wszystkich pozostałych członków panelu. Prowadzący szybko zauważy, że najlepszymi miejscami dla najbardziej gotowych mówców będą skrajne krawędzie stołu. Małomówni członkowie powinni znajdować się w bliskiej odległości, żeby prowadzący mógł z łatwością zadawać im bezpośrednie pytania. Jeżeli milcząca osoba będzie siedziała przy brzegu panelu, bardziej rozmowni członkowie z dużym prawdopodobieństwem będą chcieli zdominować dyskusję.

Dyskusja panelowa składa się z następujących członków:

- **Moderatora** – zarządzającego czasem i pełniącego rolę prowadzącego w czasie trwania dyskusji.
- **Uczestników panelu** – ekspertów, będącymi głównymi mówcami panelu.

Podczas dyskusji panelowej, skupienie się na pytaniach zadawanych przez uczestników panelu nie stanowi absolutnej konieczności, ale jest powszechne. PD często przechodzi w zwykłą dyskusję – zwłaszcza jeżeli obecni są wysoce zainteresowani uczestnicy, będący w stanie wzbogacić bieżący temat o dalsze aspekty. Ich prezentacje nie są jedynie komentarzami, lecz wkładami w dyskusję. Komentarze i wkłady mogą być realizowane lub prezentowane w formie pisemnej, być spontaniczne lub wymuszone.

Podczas dyskusji panelowej obowiązuje pewna etykieta. Poniżej zostały przedstawione zasady, których należy przestrzegać:

- Proszę unikać stereotypów i nie dopuszczać do tego, żeby czynniki kulturowe zakłóciły Państwa postrzeganie innych ludzi lub ich wkładu w dyskusję.
- Proszę szanować wizytówki – nie wkładać ich do tylnej kieszeni ani nie pisać na nich.
- Proszę się upewnić, że rozumieją Państwo niuanse kultury w odniesieniu do charakterystyki oraz demografii panelu i ściśle ich przestrzegać.
- Proszę używać języka zrozumiałego dla wszystkich członków dyskusji panelowej i unikać żargonu, żeby treść przemowy nie wzbudzała wątpliwości ani nie brzmiała obco dla słuchaczy.
- Proszę nie zwracać się do innych ludzi po imieniu, dopóki nie wyrażą na to zgody.
- Proszę być świadomym nieodłącznych różnicowań w obrębie panelu.
- Proszę zachować ostrożność i pamiętać o szacunku.

#### **4.7. Zakres stosowania dyskusji panelowej**

Zakres stosowania dyskusji panelowej obejmuje działalność informacyjną i edukacyjną. W związku z tym można ją przeprowadzać podczas szkoleń i instruktaży jako jedną z metod nauczania angażującą słuchaczy. W praktyce ekonomicznej, metoda ta jest stosowana głównie przez działy ds. kwalifikacji.



*Zakres stosowania*

Podstawą zorganizowania dyskusji panelowej jest obecność tematu dyskusji oraz potrzeba pozyskania w tym temacie wiedzy za pomocą metody, która zaangażuje uczestników, pozwoli na zbadanie reakcji w połączeniu z niezbędną kontrolą interesów, jak również umożliwi wyłonienie ewentualnych innych aspektów danego tematu. Ponadto, dyskusja panelowa wymaga obecności eksperta(-ów) w danej dziedzinie, uczestników zadających pytania i przygotowania organizacyjnego.

#### **4.8. Zalety dyskusji panelowej**

Tak jak już wspomniano, zalety dyskusji panelowej to możliwość zaangażowania słuchaczy, uzyskanie informacji o słabych punktach prezentacji i szansach współpracy z partnerami, pod patronatem panelu ekspertów dysponujących świeżymi punktami widzenia i nową wiedzą w badanym temacie rozpatrywanym przez uczestników. Minusem, który należy zawsze brać pod uwagę jest swoboda prezentowania opinii, a niekiedy nawet niekompetentne odpowiedzi i sugestie ze strony słuchaczy. W PD pojawia się zwykle wiele kwestii odbiegających od poruszanego tematu. Można z tego wybrać poprzez inteligentne

zarządzanie dyskusją i np. umieszczanie zwięzłych odpowiedzi (które można spisać lub zapamiętać) w obiektywnych blokach lub podsumowywanie odpowiedzi dla indywidualnych słuchaczy. Swoboda PD zmniejsza jej użyteczność w wysuwaniu wniosków i opracowywaniu działań wdrożeniowych. Jedną z zalet dyskusji panelowej jest wzajemna wymiana doświadczeń pomiędzy ekspertami. Wadę stanowi konieczność organizacji.

#### **4.9. Przykłady dobrych praktyk dyskusji panelowej**

<http://www.youtube.com/watch?v=6uKxZhtlfeY>

<http://www.youtube.com/watch?v=o-ur1zXsF6E>

<http://www.youtube.com/watch?v=43sUEFcD4Ro&feature=channel>

<http://www.youtube.com/watch?v=KN-Bv-Mvle8>



Education and Culture DG

## Lifelong Learning Programme

Projekt realizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej.  
Projekt i publikacja odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za zawartość merytoryczną.



šolski center ptuj

