



TRAINING OF TRAINERS (TOT)

FACILITATION, CONSULTATION, AND MANAGEMENT TECHNIQUES

Duration: 3 Days

CABINET DIVISION
GOVERNMENT OF THE PEOPLES REPUBLIC OF BANGLADESH

Supported by: Platforms for Dialogue (P4D) project
Executed by: Bangladesh Civil Service Administration Academy (BCSAA)



Funded by
the European Union





Facilitation, Consultation and Management Techniques
ToT Programme



TRAINING MANUAL

November 2019

Facilitation, Consultation and Management Techniques

TRAINING MANUAL

Prepared by:

Dr. Manzoor Alam

Mirza Mohammed Didarul Anam

Mohammad Kabir Hossain

ToT on ‘Consultation, Facilitation and Management Techniques’

Date: 28th, 29th and 30th November, 2019

Place: Bangladesh Civil Service Administration Academy

Day 1. Training methodology

Session	Time	Subject	Methods	Support equipment
	08:00 - 08:30	Registration		
Session 1: Inauguration and opening ceremony	09:00 – 10:00	Opening ceremony Welcome speech by ... Opening speech by ...	Large group session	Multi-media Video
Tea break				
Session 2: Introductory Discussion Training process	10:30 - 11:25	Introduction of trainer and trainees Objectives of the programme Basic Ground rules Video presentation (Fun & learn) Training process / Pedagogy vs Andragogy	Large group session; Discussion; Video clips Case study Q&A	Participants list Slide Flipchart Flip sheet Worksheet
Break				
Session 3: Training practice and methods	11:30 – 12:25	Criteria of good Training Training practice’ Video presentation Discussion	Group/Expert Jigsaw; Video clips	Slide Flip sheet Board Marker pen Multimedia
Break				
Session 3 (continues)	12:30- 13:25	Training methods Criteria for setting training methods Preparing a digital presentation following TPACK Model	Presentation; Marketplace; Activities/Group discussion Video clips	Slide Flipchart Flip sheet Board Marker pen Multimedia
Lunch (13:30 -14:30)				
Session 4: Training deliberation and impacts assessment	14:30 – 15:25	Game (Walk and stop) Problem solving technique into instruction Learning objectives Open discussion	Presentation; Brainstorming; Discussion Icebreakers Poster writing	Slide Flip sheet Board Marker pen Multimedia
Break				
Session 4: (continues)	15:35 - 16:30	Impact assessment Learning objectives score Training dimensions Video presentation & discussion Conclusion	Presentation; Hands on/Brainstorming; Group discussion Video clips	Slide Board Marker pen Multimedia

Day 2.

Session	Time	Subject	Methods	Necessary equipment
Module 1 Management techniques				
Session 1: Management functions and global challenges	09:00 - 09:55	Introductory note Management functions Manager vs leader Management challenges in global environment	Presentation; Group discussion; Brainstorming	
Break				
Session 2 Management skills and techniques	10:05 - – 11:00	Management skills: must for a manager Competencies Efficient manager: A call for change Video presentation /Exercise/Case study	Presentation; Group discussion; Brainstorming Video clips	
Tea break				
Module 2 Facilitation and facilitation skills				
Session 3: Facilitation & facilitation model	11:30 -12:25	What is facilitation? Facilitation: Making it happen! Qualities of a good facilitator Facilitation model	Large group session; Presentation; Q&A	Slides; Multimedia
Session 4: Facilitation skills and tools	12:30- 13:25	Facilitation skills and necessary tools: Making everyone feel comfortable Encouraging participation Preventing and managing conflict Video presentation/Exercise/Case study	Presentation; Group discussion; Brainstorming Video clips	Slide; Flipchart; Flipboard Multimedia
Lunch				
Session 4 (continues)	14:30 - 15:25	Facilitation skills and necessary tools Listening and observing Guiding the group Ensuring quality decisions Exercise/Case study/Video presentation	Presentation; Group discussion; Brainstorming Video clips	Slide; Flipchart; Flip board Flip sheets Marker Multimedia
Break				
Session 5: Facilitation training techniques and managing conflicts	15:35 -16:30	Facilitation skills and training techniques Managing conflicts Six steps Video presentation/Case study and discussion Q&A Summary of the Day 2	Presentation; Sub-Group discussion;	Slide; Flipchart; Multimedia

Day 3

Session	Time	Subject	Methods	Necessary equipment
Module 3: Consultation and decisions making				
Session 1: Consultation and making decisions	09:00 - 09:55	Revisiting Day 2 Consultation: Brief introduction Consultation and decision making Planning team and responsibilities Video Clips/Discussion	Presentation; Situation analysis; Sub-group discussion; Brainstorming	Slide; Flipchart; Flip board Marker Multimedia
Break				
Session 2: (continues)	10:05 -11:00	Scoping the decisions Sound objectives for making decisions Good objectives and identifying participants Exercise/Case study/Video presentation Discussion	Presentation; Sub-group discussion; Brainstorming Video clips	Slide; Flipchart; Flip board Marker Multimedia
Tea break				
Session 3: Context scan & consultation	11:30 -12:25	Context scan –what and how? Budget preparation: Consultation process Role of communication staff and media Designing consultation process Video presentation/Discussion	Presentation; Discussion; Brainstorming Video clips	Slide; Flipchart; Flip board Marker Multimedia
Break				
Session 3: (continues)	12:35- 13:30	Consultation methods: Selection criteria Assessment of consultation Video Clips presentation Case study/Exercise	Presentation; Group discussion; Sub-group exercise Video clips	Slide; Flipchart; Flip board Flip sheets Marker
Lunch				
Session 4: Implementation and evaluation	14:30 – 15:25	Consultation implementation Evaluation Video presentation Discussion Next step/An action plan	Presentation; Discussion; Video clips	Slide Flip board Flip sheets Multimedia
Break				
Session 5: Certificate distribution	15:35 -16:30	Certificate distribution ceremony		Multimedia

Contents

SI	Name of the session	Page no.
1	Introduction	vii
2	Course introduction	1
3	Characteristics of good training and practice	6
4	Teaching methods & techniques, TPACK model	9
5	Problem solving, learning objectives and evaluation techniques	17
6	Inauguration of the ToT training programme	25
7	Management functions and global challenges	26
8	Management skills and techniques	34
9	Good facilitator and facilitation model	41
10	Facilitation and how to be a good facilitator	47
11	Public consultation and consultation criteria	53
12	Consultation process	59
13	Consultation and decision making	65
14	Action plan, course evaluation and closing	71
15	Appendixes	73-74

Tables and figures

Table 1. Pedagogy and Andragogy in training	4
Table 2. Forked road template	19
Table 3. Possibilities factors	19
Table 4. A sample of Self-Assessment Card	35
Table 5. TABLET in action	66
Figure 1. Use of technology in training	14
Figure 2. TPACK model	14
Figure 3 & 4. Use of technology by teacher	15
Figure 5. Discussion among pair	27
Figure 6. Mind mapping	28
Figure 7. Fishbowl	43
Figure 8. Consultation among group members	48
Figure 9. Action in group leader	48
Figure 10. Storytelling	54
Figure 11. Brain-writing	55
Figure 12. Card display study	55
Figure 13 & 14. Celebrity interview	60
Figure 15. Puthi path	67
Appendix A. Management skills assessment chart	40
Appendix B. Action Plan upon completion of ToT programme	74
Appendix C. ToT programme evaluation by participants	75

Introduction

This Training of Trainers manual is designed for three days training on ‘facilitation, consultation and management techniques’. The manual can be used both by trainers and trainees to conduct the same training or similar training programme.

It is expected that the trainers will use this training manual while they provide further training. If used carefully not only training on *facilitation, consultation and management techniques* but this manual can provide valuable support during deliberation of other training programme as well.

The general expectations from this training, after completion, the participants will be able to:

- Use different methods and techniques of adult training
- Explain various management skills and techniques needed to deal with global challenges in the areas of public management
- Elaborate the roles of good facilitator for effective facilitation preparation
- Appraise various approaches for meeting preparation, and facilitation techniques
- Design high-quality of consultation and facilitation related trainings for varying audiences, e.g. policymakers, technical staff in line ministries, field staffs working in the local administration.
- Design and lead effective meetings, group planning sessions, public consultations and other facilitation events.

Furthermore, it is expected that this training will provide participants required technical skills so that they can:

- Facilitate interesting meetings in any setting
- Foster collaboration among diverse stakeholders
- Use processes to achieve consensus and buy-in
- Keep energy and interest high
- Handle difficult people and situations
- Manage power issues and politics
- Achieve meeting objectives on time
- Build trust and commitment
- Use a variety of tools and techniques to maintain focus and participation.

General structure of the training

This ToT is designed for the trainees (coming from different government, semi-government and autonomous institutions) so they can provide further training on ‘facilitation, consultation and management techniques’.

The duration of the Training is for three days starting generally at 9 am and close at 5 pm which includes opening and closing events, lunch and tea breaks.

The training focused on experienced based information sharing with emphasis on '*do, learn and share*' methods. Discussion, group member presentation, team building, team presentation/demonstration, pair discussion, mind-mapping, self-assessment, fish-bowl, creative thinking and making, storytelling, brain-writing, celebrity-interview, PADLET in action, puthi-pat, action plan preparation are among the methods and techniques used in this programme.

Training materials

PPT Slide; Flipchart; Flipboard, Multimedia, Marker, Poster paper, Tag board, Tag pin, Flipchart, VIIP Card, Laptop, Projector, Self-assessment Form, Course-assessment Form, Action-plan Form.



বিষয়বস্তু : কোর্স পরিচিতি



সময় : ১০:৩০-১১:২৫



শিখনফল : এই সেশন শেষে, অংশগ্রহণকারীগণ-

- প্রশিক্ষণ, শিখন ও পদ্ধতি সম্পর্কে দক্ষতা অর্জন করে সিভিল সার্ভিসের বিভিন্ন প্রশিক্ষণে তা প্রয়োগ করতে পারবেন;
- পেডাগজি ও এন্ড্রাগজির পার্থক্য বিশ্লেষণ করে সিভিল সার্ভেন্টদের জন্য বিভিন্ন প্রশিক্ষণ কোর্স উন্নয়নে তা প্রয়োগ করতে পারবেন;
- শিখন প্রক্রিয়া ও প্রশিক্ষণ হতে শিখনের বিভিন্ন প্রভাব বর্ণনা করতে পারবেন।



ব্যবহৃত উপকরণ : আর্ট পেপার, কাগজের একটি খালি বাক্স, মার্কার পেন, হোয়াইট বোর্ড, নেম ট্যাগ, অংশগ্রহণকারীদের নোট নেওয়ার জন্য ব্যবহার্য উপকরণ (নোটবুক, পেন্সিল, মার্কার পেন, ইরেজার, ইত্যাদি), কোর্স পরিচিতি, প্রজেক্টরসহ কম্পিউটার, প্রি-টেস্ট এর জন্য প্রশ্নপত্র।



সহায়তাকারীর প্রস্তুতি (Facilitator's Preparation)

1. প্রশিক্ষণে অংশগ্রহণকারীগণ বিভিন্ন স্থান থেকে আসবেন। তাদের অনেকেই পরস্পরের কাছে অপরিচিত হবেন এটাই স্বাভাবিক। এক্ষেত্রে তাদের মধ্যে একধরনের জড়তাও কাজ করতে পারে। এই জড়তা প্রশিক্ষণের শুরুতেই দূর করা উচিত। এজন্য বিভিন্ন ধরনের Game বা কৌশলের মাধ্যমে তাদের জড়তা দূর করতে পারেন। তালা-চাবি (Key-Lock) তেমনি একটি কৌশল। তাদের পরস্পরের সাথে পরিচিত করানোর জন্য তালা-চাবি পদ্ধতির মাধ্যমে তাদের জোড়া (Pair) তৈরি করার প্রস্তুতি গ্রহণ করুন।
2. এক্ষেত্রে প্রথমে কয়েকটি আর্ট পেপার ছোট ছোট টুকরো (6"X6") করে নিন।
3. এবার কাগজের টুকরোগুলো দু'ভাগ করে ফেলুন যেন সেগুলো পরস্পর একত্রিত করলে কোন একটি আকারের (বর্গ, ত্রিভুজ, ঘর, তারকা, ইত্যাদি) রূপ নেয়।
4. লক্ষ রাখুন, মোট যতজন অংশগ্রহণকারী উপস্থিত থাকবেন কাগজের মোট টুকরো সংখ্যাও যেন ততটি হয়।
5. এবার একটি খালি কাগজের বাক্সে টুকরোগুলো রেখে দিন।
6. এই প্রশিক্ষণ কোর্সের উদ্দেশ্য ও এর বিভিন্ন দিক জেনে নিন।
7. প্রশিক্ষণ কোর্স পরিচিতি উপস্থাপন করার জন্য পাওয়ার পয়েন্ট প্রেজেন্টেশন স্লাইডগুলো ভাল করে দেখে নিয়ে প্রস্তুতি নিন।

৪. অংশগ্রহণকারীদের শিক্ষাক্ষেত্রে তথ্য ও যোগাযোগ প্রযুক্তির ব্যবহার সম্পর্কে জ্ঞান ও দক্ষতার প্রাক-মূল্যায়নের জন্য প্রশ্নপত্র গুছিয়ে রাখুন।



সহায়তাকারীর জন্য নোট (Facilitator's Notes)

যেহেতু এই প্রশিক্ষণ কোর্সটি প্রশিক্ষকদের প্রশিক্ষণ তাই প্রশিক্ষণে আগত অংশগ্রহণকারীগণ সকলেই যার যার ক্ষেত্রে সফল ও দক্ষ। অতএব এই প্রশিক্ষণে কী তথ্য ডেলিভারী দিতে হবে সেটাতে বেশি জোর না দিয়ে তথ্যসমূহ কীভাবে অংশগ্রহণকারীদের মাঝে পৌঁছে দিতে হবে সেদিকে জোর দিতে হবে। সহায়তাকারীগণ সবসময় বিভিন্ন পদ্ধতি ও কৌশল প্রয়োগ করে প্রশিক্ষণ কোর্সটি পরিচালনা করবেন। প্রত্যেক ক্ষেত্রে পুরো প্রশিক্ষণটি কীভাবে ইন্টারেক্টিভ ও পারটিসিপেটরী করা যায় সেদিকে সহায়তাকারীগণ মনোযোগ দিবেন। প্রশিক্ষণে ব্যবহৃত উপকরণেও যেন বৈচিত্র্য থাকে সেদিকে লক্ষ্য রাখবেন।



কাজ-১: অংশগ্রহণকারীদের পরিচিতি

(১৫ মিনিট)

- 1.1 অংশগ্রহণকারীদের সবাইকে তাদের নির্দিষ্ট আসন ছেড়ে সামনে আসতে বলুন (এক্ষেত্রে আসন বিন্যাস U-Shaped থাকলে সুবিধা হয়)।
- 1.2 Key-Lock পদ্ধতির মাধ্যমে জোড়া (Pair) গঠনের জন্য পূর্বেই তৈরি করা আর্ট পেপারের টুকরো গুলো একটি কাগজের বাক্সে করে নিয়ে প্রত্যেক অংশগ্রহণকারীর সামনে গিয়ে দাঁড়ান এবং প্রত্যেককে একটি করে টুকরো নিতে বলুন।
- 1.3 এবার প্রত্যেককে তাদের নিজের এবং অন্যদের আর্ট পেপারের টুকরোর দিকে ভাল করে লক্ষ করতে বলুন।
- 1.4 যার সাথে নিজের হাতে থাকা আর্ট পেপারের টুকরো অংশটি মিলে একটি পূর্ণাঙ্গ ‘আকার’ তৈরি করবে তার পাশে গিয়ে দাঁড়াতে বলুন।
- 1.5 এবার সবাই নিজেদের আসনে ফিরে যেতে বলুন এবং প্রত্যেক জোড়াকে বলুন পরস্পরের সাথে কথা বলে সজ্ঞীর পরিচয়, অভিজ্ঞতা, সখ, বিশেষত্ব ইত্যাদি জেনে নিতে।
- 1.6 সময় শেষ হলে, প্রত্যেক জোড়াকে সামনে এসে একে অন্যের সম্পর্কে তথ্য উপস্থাপন করতে বলুন।
- 1.7 প্রত্যেক জোড়ার উপস্থাপনা শেষ হলে ধন্যবাদ দিন।

মনে রাখবেন, এই জোড়া হলো পরস্পরের Learning Partner। পুরো প্রশিক্ষণে এই Learning Partner জোড়া একত্রে থাকবেন এবং পরস্পর বিভিন্ন বিষয় আলোচনা করবেন - এবিষয়ে তাদেরকে উৎসাহিত করুন।



কাজ-২: শুভেচ্ছা বিনিময় এবং প্রশিক্ষণ কোর্সের পরিচিতি

(১০ মিনিট)

- 2.1 অংশগ্রহণকারীদের সাথে শুভেচ্ছা বিনিময় করুন এবং এই প্রশিক্ষণ কোর্সে অংশগ্রহণ করার জন্য স্বাগত জানান।
- 2.2 নিজের পরিচয় ও অভিজ্ঞতা সংক্ষেপে ব্যক্ত করুন। এক্ষেত্রে হোয়াইট বোর্ডে বিভিন্ন তথ্য (নিজের নাম, সর্বশেষ শিক্ষাগত যোগ্যতা, শিক্ষা প্রতিষ্ঠানের নাম, শখ ইত্যাদি) দিয়ে অংশগ্রহণকারীদের প্রশ্নোত্তরের মাধ্যমে নিজেকে উপস্থাপন করুন।
- 2.3 পাওয়ারপয়েন্ট প্রেজেন্টেশন **MMM-1.1** ব্যবহার করে দুইটি স্লাইডে যথাক্রমে প্রশিক্ষণের লক্ষ্য ও উদ্দেশ্য সম্পর্কে সংক্ষিপ্তভাবে উপস্থাপন করুন।
- 2.4 অংশগ্রহণকারীগণের প্রত্যেকে নেম ট্যাগ, নোট নেওয়ার জন্য প্রয়োজনীয় উপকরণসমূহ সরবরাহ করুন।



কাজ-৩: পি-টেস্ট

(১০ মিনিট)

- 3.1. অংশগ্রহণকারীদের প্রাক-মূল্যায়নের বিষয়টি অবগত করুন এবং উৎসাহিত করুন যে এটা শুধুমাত্র এই প্রশিক্ষণ কোর্সের সফলতা বা যথার্থতা পরিমাপের জন্য। এটা তাদের পেশার ক্ষেত্রে কোনভাবেই প্রভাবিত করবে না।
- 3.2. অংশগ্রহণকারীদের ‘Facilitation, Consultation and Management Techniques’ সম্পর্কে জ্ঞান ও দক্ষতার প্রাক-মূল্যায়নের জন্য প্রশ্নপত্রগুলো বিতরণ করুন।
- 3.3. ১০ মিনিট সময় শেষ হলে উত্তরপত্রগুলো সংগ্রহ করুন।

দিনের কোন একসময় উত্তরপত্রগুলো মূল্যায়ন করে রাখুন যাতে পরবর্তীতে পোস্ট-টেস্টের (Post-Test) সাথে তুলনা করে প্রশিক্ষণের সফলতা পরিমাপ করতে পারেন।



কাজ-৪: শিখন ও প্রশিক্ষণ কী এবং পেডাগজি বনাম এন্ড্রাগজি

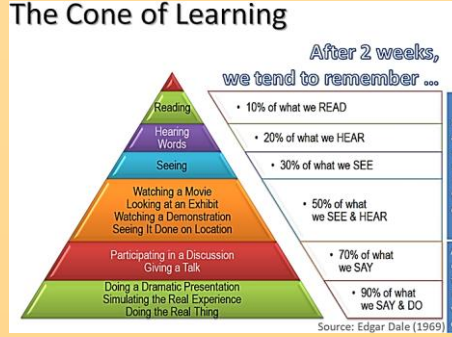
(২০ মিনিট)

- 8.১ অংশগ্রহণকারীদের প্রশিক্ষণের প্রতি মনোযোগ আনয়নের জন্য সিলেক্টিভ এটেনশন বিষয়ক একটি ভিডিও প্রদর্শন করিয়ে বলুন যে আমরা এখন “প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়া” বিষয়ে ধারণা লাভ করব;
- 8.২ অংশগ্রহণকারীদের জিজ্ঞেস করুন প্রশিক্ষণ কী? কয়েকজন অংশগ্রহণকারীর কাছ থেকে উত্তর নিয়ে স্লাইডে নিম্নের তথ্যসমূহ প্রদর্শন করুন-



সহায়ক তথ্য:

- শিক্ষা: আচরণের স্থায়ী ও বাঞ্ছিত পরিবর্তন।
- শিখন: এমন একটি প্রক্রিয়া যা পরবর্তী ক্রিয়ার উপর স্থায়ী ছাপ রেখে যায়।



- প্রশিক্ষণ হল একটি পরিকল্পিত প্রক্রিয়া যা গ্রহণের ফলে প্রশিক্ষণার্থীদের জ্ঞান, দক্ষতা ও দৃষ্টিভঙ্গির পরিবর্তনের মাধ্যমে কোন বিষয়ে তার যোগ্যতার উন্নতি ও সমৃদ্ধি সাধন হয়।
- এটি কোন বার্তা পৌঁছানোর এমন এক কৌশল যা অংশগ্রহণকারীদের ভবিষ্যৎ কাজে প্রভাব রাখে।

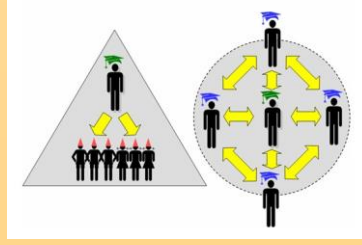
৪.৩ এ পর্যায়ে ‘ক্যারোট স্টিক’ পদ্ধতিতে পেডাগজি ও এন্ডাগজি নামে দুটি দলে ভাগ করে মুখোমুখি দাড়া করাবো। পেডাগজি দলের দশ জনকে পেডাগজি বিষয়ের তথ্য সমৃদ্ধ পেডাগজি কার্ড ও এন্ডাগজি দলের দশ জনকে এন্ডাগজি বিষয়ক তথ্য সমৃদ্ধ এন্ডাগজি কার্ড দিয়ে প্রত্যেক জনকে পেডাগজি ও এন্ডাগজির পাঁচটি ক্ষেত্রের যেমন, অংশগ্রহণকারী কারা, তাদের সামর্থতা, শিখনে দায়বদ্ধতা, অংশগ্রহণকারীর ভূমিকা, সহায়তাকারীর ভূমিকা, শিখনের উদ্দেশ্য, শিখন প্রক্রিয়া, কোথায় শিখন হবে, শিখনের সময়কাল ও প্রেষণা বিষয়ক ধারণা মুখোমুখি দাঁড়ানো অংশগ্রহণকারীদ্বয় নিজেদের মধ্যে শেয়ার করবেন। এভাবে দুই মিনিট দুইজনের আলোচনা শেষ হলে এন্ডাগজি দলের এক নং সদস্য ১০ নং অবস্থানে চলে আসবেন এবং দ্বিতীয় জন ০১ নং অবস্থানে এসে পেডাগজি দলের ০১ নং অবস্থানের সদস্যের সাথে তার ধারণা শেয়ার করবেন। এভাবে ঘুরে প্রত্যেকে তার ধারণা বিপরীত দিকে থাকা সদস্যের সাথে শেয়ার করবেন। এভাবে প্রত্যেক দলের উপস্থাপন শেষে এবার প্রজেক্টরে প্রশিক্ষক পেডাগজি ও এন্ডাগজির ধারণা সম্বলিত স্লাইড প্রদর্শন করে উপস্থাপন করুন।



সহায়ক তথ্য:

Table 1: শিখনের স্থায়িত্বে পেডাগজি/এন্ডাগজি

পেডাগজি: এই ক্ষেত্রে অংশগ্রহণকারী পুরোপুরিই সহায়তাকারীর (শিক্ষক) উপর নির্ভরশীল থাকে। শিক্ষকই সম্পূর্ণ দায়িত্ব নিয়ে কোন বিষয় পড়ান এবং মূল্যায়ন করেন। অংশগ্রহণকারী অভিজ্ঞতা কম থাকে বিধায় শিক্ষকের উপর পাঠদান তাদের ভীষণ প্রভাবিত করে। পেডাগজির ক্ষেত্রে জ্ঞান→দক্ষতা→দৃষ্টিভঙ্গী এই ধারাবাহিকতা কাজ করে।



এন্ডাগজি: এখানে অংশগ্রহণকারী পূর্ব অভিজ্ঞতাসম্পন্ন থাকায় সহায়তাকারীর উপর তেমন নির্ভরশীল না থেকে নিজ দায়িত্বেই কোন বিষয়ের ধারণা অর্জন করেন। বিষয়টি কতটুকু আয়ত্ত্ব করতে পারলেন তা নিজেই মূল্যায়ন করেন। ক্ষেত্রে দৃষ্টিভঙ্গী →দক্ষতা→ জ্ঞান এই ধারাবাহিকতা কাজ করে।



বিষয়বস্তু : উত্তম প্রশিক্ষণের বৈশিষ্ট্য ও প্রশিক্ষণ অনুশীলন



সময় : ১১:৩০ - ১২:২৫



শিখনফল : এই অধিবেশন শেষে অংশগ্রহণকারীগণ...

- উত্তম প্রশিক্ষণের বৈশিষ্ট্য বা নির্ণায়ক ব্যাখ্যা করতে পারবেন;
- প্রশিক্ষণের ধাপসমূহ বর্ণনা করতে পারবেন।



ব্যবহৃত উপকরণ : ফ্লিপচার্ট, মার্কার পেন, পেপার স্ট্যান্ড, প্রজেক্টর, ল্যাপটপ ইত্যাদি।



সহায়তাকারীর প্রস্তুতি (Facilitator's Preparation)

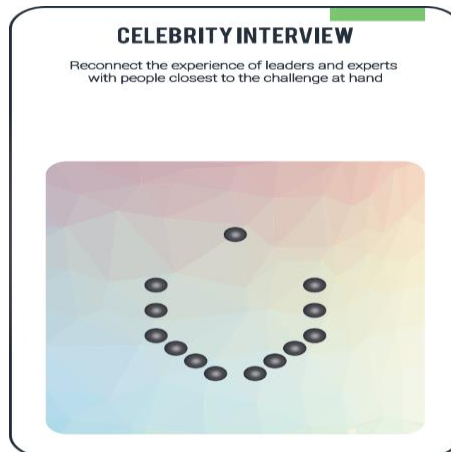
1. প্রশিক্ষক উত্তম প্রশিক্ষণের বৈশিষ্ট্য/মানদণ্ড/নির্ণায়কগুলো সম্পর্কে ভালো ধারণা রাখুন।
2. প্রশিক্ষণের ধাপ এবং পদ্ধতিগুলো সম্পর্কে পূর্বেই অনুশীলন করে নিন।



কাজ-১: উত্তম প্রশিক্ষণের বৈশিষ্ট্য

(২০ মিনিট)

১.১ অংশগ্রহণকারীদের মধ্যে তথ্যশিট প্রদান করুন। ৫ মিনিট সময় দিয়ে তা মনোযোগ দিয়ে পড়তে বলুন।



১.২ সেলিব্রেটি ইন্টারভিউ পদ্ধতিতে উত্তম প্রশিক্ষণের বৈশিষ্ট্যসমূহ আলোচনা করুন।

১.৩ প্রশিক্ষক সারসংক্ষেপ করুন।

সহায়ক তথ্য

- বিষয়বস্তু সম্পর্কে পরিপূর্ণ ধারণা রাখা
- অধিবেশনের একটি সময়বদ্ধ পরিকল্পনা থাকা
- শিখনফল অর্জনের জন্য সর্বোত্তম চেষ্টা করা
- অধিবেশন এবং বিষয়বস্তুর ধারাবাহিকতা বজায় রাখা
- আলোচনাগুলো অবশ্যই প্রাসঙ্গিক হবে এবং অধিবেশনের শিরোনামের সাথে সম্পর্কিত হবে।
- অংশগ্রহণকারী কেন্দ্রিক হবে প্রতিটি কাজ, বক্তব্য এবং আয়োজন
- প্রাপ্ত বয়স্কদের শিখনের (adult learning principles) মূলনীতিগুলো মাথায় রাখা।
- শিখন উদ্দেশ্য সুস্পষ্ট থাকা
- কোন অংশ পুনরাবৃত্তির প্রয়োজন হলে তা করা।



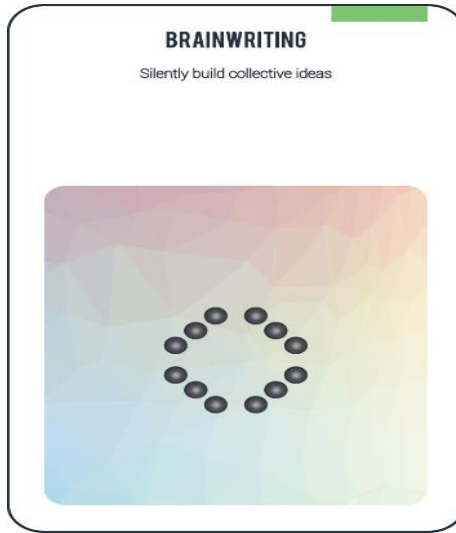
কাজ-২: প্রশিক্ষণ অনুশীলন

(৩৫ মিনিট)

২.১ অংশগ্রহণকারীদের প্রয়োজনীয় সংখ্যক দলে বিভক্ত করুন।

২.২ দলের প্রতিটি সদস্যের হাতে সহায়ক তথ্য বা কেস স্টাডি প্রদান করুন এবং পড়ার জন্য ৩ মিনিট সময় দিন।

২.৩ ব্রেন রাইটিং পদ্ধতিতে প্রশিক্ষণ পরিচালনার মূল বিষয়গুলো ব্যাখ্যা করুন।



২.৪ পদ্ধতিটি প্রয়োগের আগে অংশগ্রহণকারীদের উদ্দেশ্যে ধারাবাহিকতা ব্যাখ্যা করুন।

২.৫ প্রশিক্ষক এই পর্বের সারসংক্ষেপ করুন।



সহায়ক তথ্য

- ক) অংশগ্রহণকারীদের প্রস্তুত করা
- খ) বিষয়বস্তু পরিচিতি
- গ) বিষয়বস্তুর বিন্যাস
- ঘ) উদ্দীপকের ব্যবহার
- ঙ) অধিবেশনের সারসংক্ষেপ করা

ক) অংশগ্রহণকারীদের প্রস্তুত করা

- প্রশিক্ষণের আবহ তৈরি এবং অংশগ্রহণকারীদের দৃষ্টি আকর্ষণ করা
- নিশ্চিত হোন প্রত্যেক অংশগ্রহণকারী তৈরি দেখা, বলা, শোনা এবং করার জন্য
- প্রশিক্ষণ সম্পর্কে তাদের ধারণা সুসংহতকরণ

খ) বিষয়বস্তু পরিচিতি

- সেশনের শিরোনাম ঘোষণা করা
- শিখন উদ্দেশ্য (শিখনফল) ব্যাখ্যা করা
- সেশন শেষে অংশগ্রহণকারীদের কর্মদক্ষতা যাচাই

গ) বিষয়বস্তুর বিন্যাস: নিচের বিষয়গুলো মাথায় রেখে সেশন পরিকল্পনা করতে হবে-

- অবশ্যই প্রাসঙ্গিক হবে এবং অধিবেশনের শিরোনামের সাথে সম্পর্কিত হবে।
- অধিবেশন এবং বিষয়বস্তুর ধারাবাহিকতা বজায় রাখা
- সংশোধন কিংবা সংযোজনের সুযোগ রাখা
- অধিবেশনের একটি সময়বদ্ধ পরিকল্পনা থাকা

ঘ) উদ্দীপকের ব্যবহার: সেশন পরিকল্পনাটি বোধগম্য, আকর্ষণীয় এবং সেখানে থাকবে-

- তথ্য এবং পরিসংখ্যান
- সমস্যা এবং অনুশীলন
- পর্যাপ্ত উদাহরণ
- উপস্থাপনায় ভিন্ন পদ্ধতি আনয়ন করা
- অজ্ঞাভঙ্গি, চলফেরা, কণ্ঠস্বর উঠানামা, আই কন্টাক্ট ইত্যাদি

ঙ) অধিবেশনের সারসংক্ষেপ করা

- উদ্দেশ্য অনুযায়ী সব বিষয় আলোচিত হয়েছে কিনা
- মূল বিষয়গুলোর উপর প্রশ্ন রেখে অংশগ্রহণকারীদের নিকট থেকে জানতে চাওয়া
- কোন বিষয়ের উপর দুর্বলতা থাকলে তা দূর করা।



বিষয়বস্তু : প্রশিক্ষণ পদ্ধতি ও ডিজিটাল উপস্থাপনে TPACK Model



সময় : ১১:৩০-১২:২৫



শিখনফল : এই সেশন শেষে, অংশগ্রহণকারীগণ-

- প্রশিক্ষণের সাধারণ পদ্ধতিগুলো বর্ণনা করতে পারবেন;
- প্রশিক্ষণের বিষয় অনুযায়ী বিভিন্ন পদ্ধতির প্রয়োগ বা যথার্থতা যাচাই করতে পারবেন;
- TPACK মডেল পর্যালোচনা ও প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালনায় এর ব্যবহার কৌশল ব্যাখ্যা করতে পারবেন।



ব্যবহৃত উপকরণ : VIPP কার্ড, ট্যাগ বোর্ড, ট্যাগ পিন, ফ্লিপচার্ট, প্রশিক্ষণে ব্যবহারের জন্য প্রেজেন্টেশন, প্রজেক্টরসহ কম্পিউটার।

সহায়তাকারীর প্রস্তুতি (Facilitator's Preparation)



1. বর্তমানে প্রশিক্ষণ কার্যক্রমে প্রশিক্ষকগণ কী কী পদ্ধতি ও কৌশল ব্যবহার করেন সেগুলো জেনে নিন।
2. প্রশিক্ষণে প্রবর্তিত সংস্কারসমূহ যেমন- প্রশিক্ষণ পদ্ধতি, প্রশিক্ষণে আইসিটি'র ব্যবহার ইত্যাদি সম্পর্কে জেনে নিন।
3. এই প্রশিক্ষণ থেকে অংশগ্রহণকারীদের মতামত যাতে VIPP কার্ডের মাধ্যমে দেয়ালে বোর্ডের পিন দিয়ে আটকানো যায় তার ব্যবস্থা আছে কিনা দেখে নিন। না থাকলে বিকল্প ব্যবস্থা করুন।
4. প্রশিক্ষণে ডিজিটাল উপস্থাপনার ধারণা, ব্যবহার এবং চেকলিস্টগুলো জেনে নিন।
5. অংশগ্রহণকারীগণ প্রশিক্ষণে ডিজিটাল উপস্থাপনা সম্পর্কে সম্ভাব্য কী কী প্রশ্ন করতে পারে সে বিষয়ে প্রস্তুতি নিন। মার্কার, পোস্টার পেপার।
6. TPACK মডেলটি ভাল করে দেখে নিন।



কাজ-১: প্রশিক্ষণ পদ্ধতি

(সময়: ২০ মিনিট)

১.১ অংশগ্রহণকারীগণ প্রশিক্ষণে কী কী পদ্ধতি প্রয়োগ করেন তা জেনে নিন;

- ১.২ স্টিকি নোট প্যাডের রং অনুযায়ী সদস্যদের পাঁচটি দলে বসানোর ব্যবস্থা করুন;
- ১.৩ প্রত্যেক দলকে কর্মপত্র-২ ও কর্মপত্র -৩ সরবরাহ করুন; এবার কর্মপত্র-২ এর পদ্ধতিতে প্রদত্ত চিহ্নগুলোর ব্যাখ্যা কর্মপত্র-৩ হতে বের করে তা প্রত্যেক সদস্যকে তাদের প্যাডে লিখতে বলুন;
- ১.৪ এবার প্রত্যেক সদস্যের জন্য নির্ধারিত রঙের দলে যেতে বলুন এবং সকল সদস্য তাদের পূর্বের দলের আলোচনা শেয়ার করতে বলুন। এই দলের একজনকে তাদের সিদ্ধান্ত সকলের সামনে উপস্থাপন করতে বলুন;
- ১.৫ সহায়ক তথ্য সমৃদ্ধ উপস্থাপনা প্রদর্শন করুন।



সহায়ক তথ্য:

প্রশিক্ষণ পদ্ধতিসমূহ:

TRIZ

- তিন ধাপে সম্পন্ন করতে হয়, ১-২-৪ মতামত শেয়ার করার পর দলের সকল সদস্যের একমতের ভিত্তিতে সিদ্ধান্তে আসতে হবে;
- কোন বিরূপ পরিস্থিতিতে কী করণীয়, বিদ্যমান করণীয় হতে আরো ভাল কী করা যায় ইত্যাদির তালিকা তৈরিতে এই পদ্ধতি ব্যবহার করা যায়;
- তালিকা হতে সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয়ে করণীয় কৌশল দলগত কাজ হতে আনতে হবে।

SOCIOMETRICS

- কোন প্রশিক্ষণের শুরুতে এই পদ্ধতি ব্যবহার করা যেতে পারে।
- প্রশিক্ষককে অনেকগুলো প্রশ্ন সংগ্রহে রাখতে হবে, একটির সমাধান শেষ হলে অন্য আরেকটি প্রশ্ন প্রত্যেক দলের জন্য করতে হবে।
- অনেকগুলো পয়েন্ট হতে একটি সিদ্ধান্তে আসতে হবে।
- একটি শেষ হলে আরেকটি বিষয়ে দলের সদস্যরা একমত হবেন।
- দলের আসন বিন্যাস এমন হবে যেন সকলেই সকলকে দেখতে পায়।

RACI-matrix

- সর্বোচ্চ ৬ জন সদস্য নিয়ে দল গঠন করতে হবে।
- সকলে RACI-matrix পূরণ করবেন।
- পদ ও দায়িত্ব অনুযায়ী ম্যাট্রিক্স পূরণ করবেন

Jigsaw

- প্রত্যেক দলের জন্য ভিন্ন ভিন্ন ক্ষেত্র চিহ্নিত করতে হবে;
- প্রত্যেক দলের কাজের জন্য যথেষ্ট তথ্য সরবরাহ করতে হবে;
- দলের প্রত্যেক সদস্যদের দায়িত্ব ভাগ করে দিতে হবে;
- সিদ্ধান্ত নিজের দলে আলোচিত হলে পরবর্তিতে অন্য গ্রুপগুলোকেও অবহিত করতে হবে।

Fishbowl

- দুই সারিতে বৃত্তাকারে আসন বিন্যাস;
- ২/৩ জন বিশেষজ্ঞ নির্বাচন করতে হবে;
- ছোট বৃত্তে বিশেষজ্ঞ সদস্যদের (মাছ) বসানো, এবং বাহিরের বৃত্তাকার সারিতে পর্যবেক্ষক সদস্যরা (বোল) থাকবে;
- ছোট বৃত্তের সদস্যরা কোন বিষয়ে প্রশ্ন করা হলে তা নিয়ে আলোচনা করবেন;
- ছোট বৃত্তের সারিতে কয়েকটি খালি চেয়ার রাখতে হবে যেন অন্য কেউ তথ্যজ্ঞ হিসেবে যোগ দিতে পারেন;
- কয়েকটি ফিসবোল গ্রুপ হতে পারে;
- একটি আলোচনা শেষ হলে অন্য বিষয় নিয়ে আলোচনার জন্য আরেকটি ফিসবোল গ্রুপ করা যাবে।

What I Need From You (WINFY)

- একজনের প্রয়োজন অন্যের নিকট তুলে ধরবেন এবং অন্যজন উত্তর দিবেন;
- ছোট ছোট (৩-৭) দলে ভাগ করা যেতে পারে;
- দুটি করে চাহিদা প্রত্যেক সদস্য লিখবেন যার সমাধান তিনি প্রত্যাশা করেন;
- উত্তরদাতা অন্যজন একে একে সকল প্রশ্নের উত্তর দিবেন অথবা সবার প্রশ্ন শুনে একবারেই সকলের উত্তর দিতে পারেন।

1-2-4-All

- কোন একটি লক্ষ্যকে ফোকাস করে প্রশ্ন করা হবে;
- প্রত্যেক সদস্য নিজে একা ভাববে, পরবর্তিতে জোড়ায় আলোচনা করবেন।
- জোড়ায় আলোচনার পর তা ০৪ সদস্যের দলে উপস্থাপন হবে;
- দলের উপস্থাপনা সকলের নিকট উপস্থাপিত হবে।



কাজ-২: TPACK মডেল পরিচিত

(সময়: ২০ মিনিট)

- 2.1. বোর্ডে Focus Question লিখুন-ICT কী?
- 2.2. ৩/৪ জনের নিকট দৈবচয়নের মাধ্যমে উত্তর জেনে নিন। প্রয়োজনে নিজে সঠিক তথ্য উপস্থাপন করুন।
- 2.3. প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালনায় প্রযুক্তির সমন্বয় কীভাবে হতে পারে তা অংশগ্রহণকারীগণের নিকট জিজ্ঞেস করুন। প্রাপ্ত উত্তরগুলো মাইন্ড ম্যাপিং আকারে বোর্ডে উপস্থাপন করুন। (প্রয়োজনে চিত্র: ১, ৩, ৪ অনুসারে আলোচনা করতে পারেন।)
- 2.4. প্রত্যেক টেবিলে তিনটি করে বৃত্তাকার ভিপি কার্ড সরবরাহ করুন এবং অংশগ্রহণকারীদের প্রযুক্তি, বিষয়বস্তু ও এন্ডাগজির বিষয়গুলো উল্লেখ করতে বলুন।
- 2.5. সকলের উদ্দেশ্যে উপস্থাপন করতে বলুন।
- 2.6. আলোচনা অনুসারে TPACK মডেল উপস্থাপন করুন (চিত্র-২)।
- 2.7. অংশগ্রহণকারীগণের নিকট হতে মডেল সম্পর্কে প্রশ্ন আহ্বান করুন এবং উত্তর দিন।



কাজ-৩: TPACK মডেল পর্যালোচনা ও প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালনায় এর ব্যবহার কৌশল

(সময়: ১৫ মিনিট)

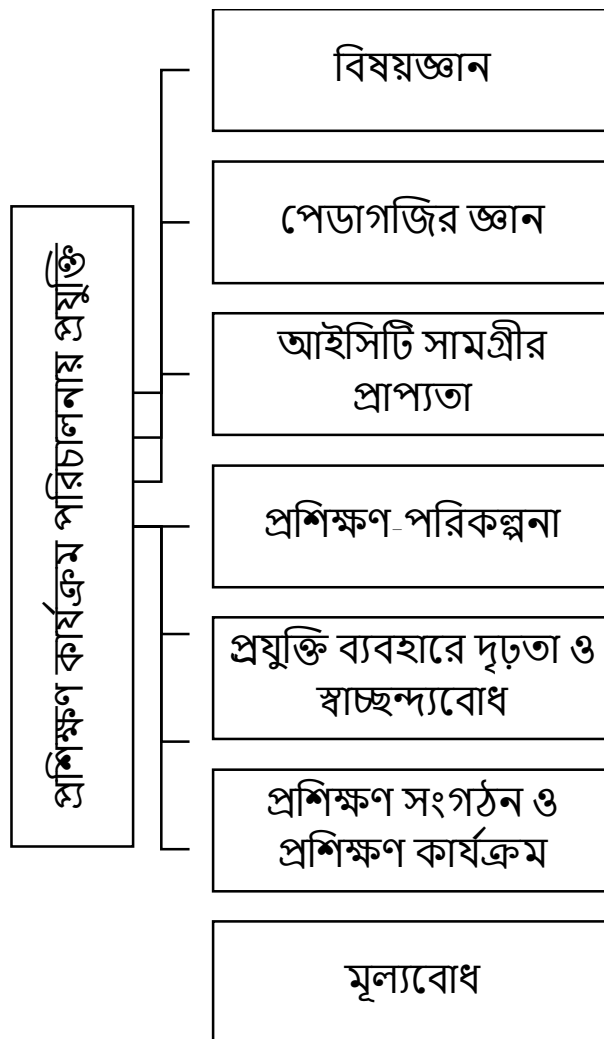
- 3.1 অংশগ্রহণকারীদের জোড়ায় বিভক্ত করুন।
- 3.2 শ্রেণিকক্ষে TPACK মডেল ব্যবহারের কৌশল কী হতে পারে আলোচনা করে নোট খাতায় লিখতে বলুন। প্রয়োজনে সহায়তা দিন।
- 3.3 জোড়ায় কাজ উপস্থাপন করতে বলুন (৪/৫ টি জোড়া)
- 3.4 উপস্থাপন শেষে ফিডব্যাক প্রদান করুন। প্রয়োজনে ধারণা পরিষ্কার করুন (প্রযুক্তি ব্যবহারে প্রশিক্ষকের আচরণ (চিত্র-৪), শিখনের স্থায়িত্বে পেডাগজি(চিত্র-৫) ও এডগার ডেল এর শিখন অভিজ্ঞতার পিরামিড মডেল (চিত্র-৬) বিষয়গুলো আলোচনা করুন)।
- 3.5 সেশনের কোন বিষয়ে কারও জিজ্ঞাসা থাকলে উত্তর দিন।
- 3.6 ধন্যবাদ জানিয়ে সেশন সমাপ্ত করুন।



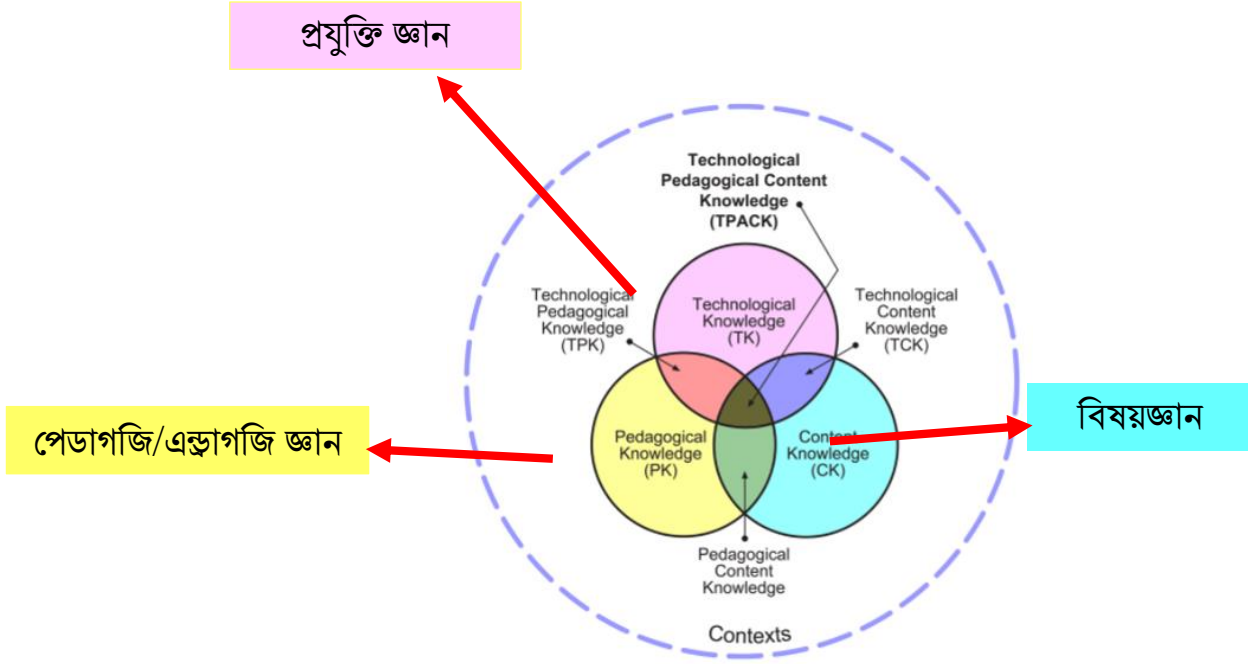
সহায়ক তথ্য:

২.১ আইসিটি

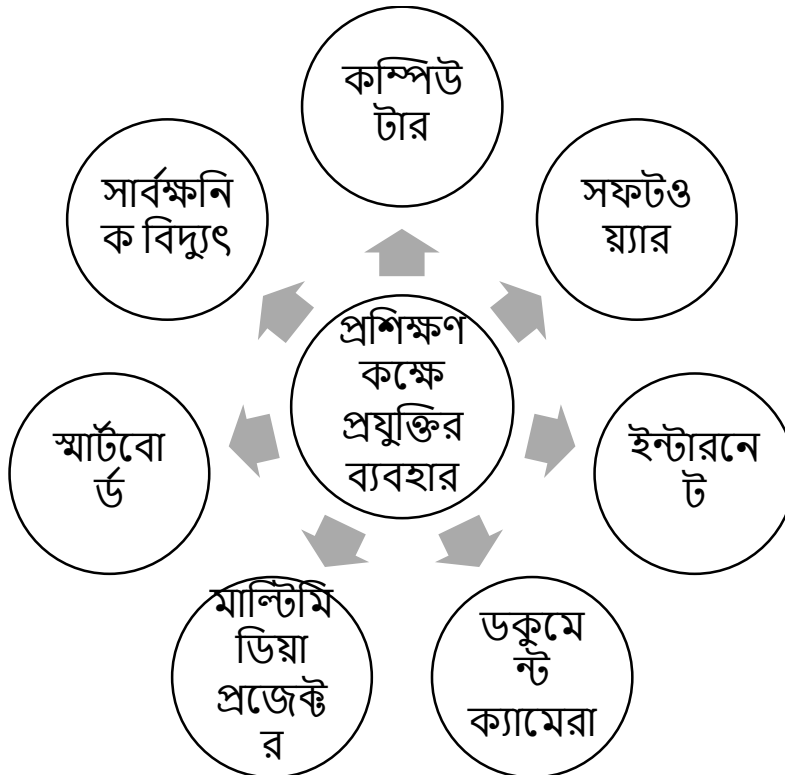
ICT এর পূর্ণরূপ হচ্ছে Information and Communication Technology. বাংলায় এটি তথ্য ও যোগাযোগ প্রযুক্তি নামে পরিচিত। প্রকৃতপক্ষে এটি একটি সমন্বিত যোগাযোগ প্রযুক্তি। এই যোগাযোগব্যবস্থাটি টেলিযোগাযোগ, কম্পিউটারনেটওয়ার্কওসফটওয়্যার, তথ্যসংরক্ষণ, অডিও-ভিডিও সিস্টেম এর সমন্বয়ে গঠিত।



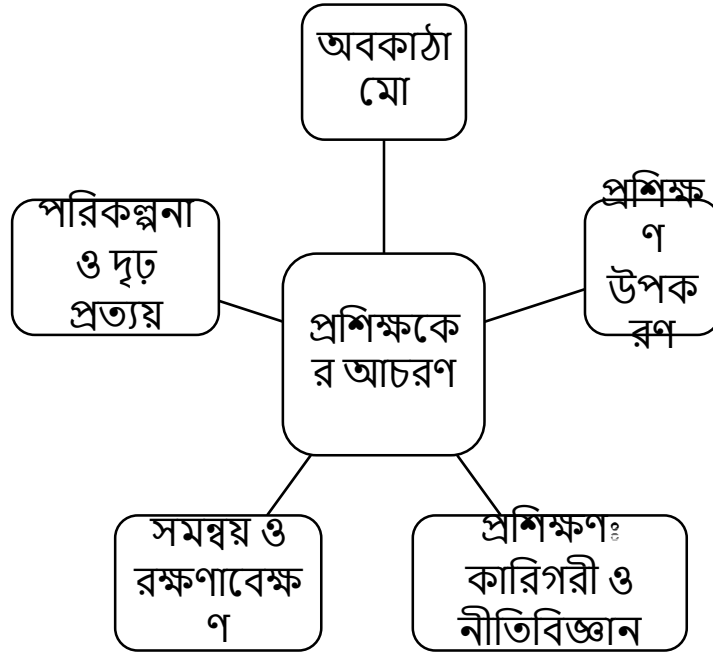
চিত্র: ১ প্রশিক্ষণ কার্যক্রম পরিচালনায় প্রযুক্তি



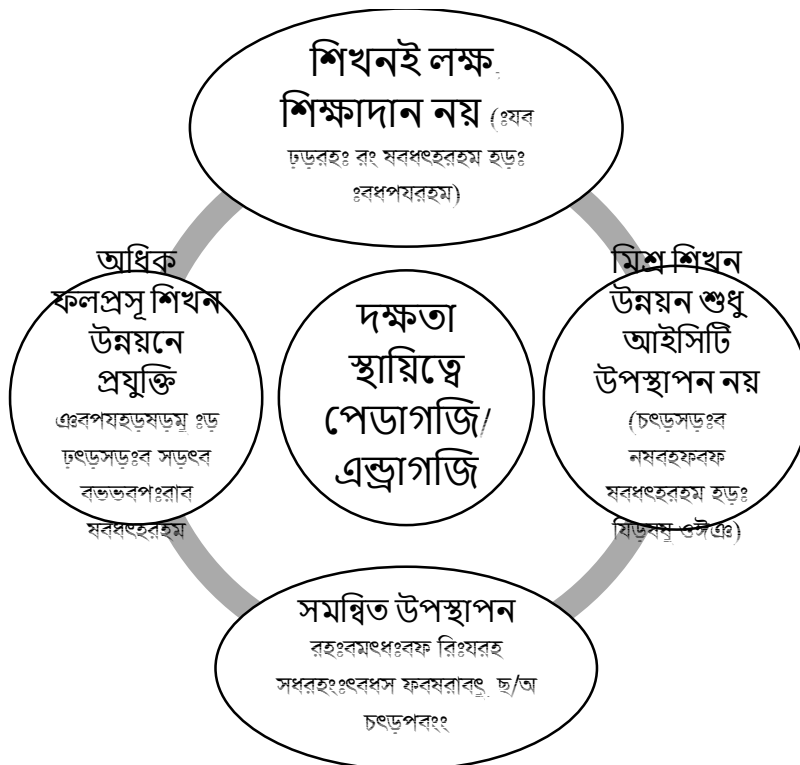
চিত্র ২: TPACK মডেল



চিত্র ৩: শ্রেণিকক্ষে ব্যবহৃত প্রযুক্তি



চিত্র ৪: প্রযুক্তি ব্যবহারে প্রশিক্ষকের আচরণ



TPACK মডেল প্রয়োগ কৌশল

- বিষয়বস্তুর (CK) ফোকাস: আলোচ্য সেশনে কোন বিষয়টি প্রধানত আলোচনায় আসার গুরুত্ব পাবে?
- পেডাগজিকাল (PK) ফোকাস: কোন পদ্ধতির চর্চার মাধ্যমে এই সেশনটি উপস্থাপিত হবে?
- প্রযুক্তিগত (TK) ফোকাস: কোন প্রযুক্তি কখন ব্যবহার হবে?
- PCK: এই পেডাগজি/এন্ডাগজির চর্চা কি কোনো নির্দিষ্ট ধারণা হতে শিখনকে বের করে নিয়ে আসে অথবা কোনো নির্দিষ্ট ধারণাকে পেডাগজির মাধ্যমে কীভাবে ফলপ্রসূ করা যায়?
- TCK: যে প্রযুক্তি ব্যবহার হবে তা' নির্দিষ্ট ধারণাকে বিভিন্নভাবে উপস্থাপন এর মাধ্যমে শিখনের সুযোগ বৃদ্ধি ও সহায়তা করে কি?
- TPK: এই পেডাগজির চর্চা কি বিদ্যমান প্রযুক্তির সুযোগ বৃদ্ধি দ্বারা শিখন ও তার মূল্যায়নে সহায়তা করে?
- TPACK: পাঠের একটি বৈশিষ্ট্য বা দিক যদি ভিন্ন হয় তবে প্রযুক্তি ও পেডাগজির সমন্বয়ে কীভাবে পরিবর্তন করে পাঠটি উপস্থাপিত হবে অথবা কোনো নির্দিষ্ট ধারণাকে পেডাগজি ও প্রযুক্তির সমন্বয় করে কীভাবে তার শিখন ও মূল্যায়নকে ফলপ্রসূ ও কার্যকর করা যায়?

ডিজিটাল উপস্থাপনায় লক্ষণীয় বিষয়

- ছবি/ভিডিও বিষয় সংশ্লিষ্ট হবে
- পরিচিত পরিবেশ/জীবন ঘনিষ্ঠ
- ছবি/ভিডিও'র উপকরণ দেশীয়
- সামাজিক মূল্যবোধ, রীতি-নীতি, ধর্মীয়, রাজনৈতিক চেতনার পরিপন্থী নয়
- প্রশিক্ষার্থীদের অনুসন্ধিৎসু করার মত হবে
- ব্যাকগ্রাউন্ড সাদা/হালকা রঙের রাখা ভাল
- টেক্সট-এর রঙ কালো/গাঢ় নীল রঙের হলে ভাল
- পেছনের সারির অংশগ্রহণকারীরাও যেন দেখতে পারে এরকম ফন্ট সাইজ নিতে হবে (৩৬+)
- ব্যাকগ্রাউন্ড, ছবি, টেক্সট-এর রঙের মধ্যে সামঞ্জস্য রাখতে হবে
- অহেতুক চাকচিক্য পরিহার করতে হবে
- অপ্রয়োজনীয় অ্যানিমেশন ব্যবহার না করাই ভাল
- ব্যবহৃত ছবিতে ক্যাপশন দেয়া
- অন্যান্য সহায়ক উপকরণ (চক-বোর্ড, পোস্টার পেপার ইত্যাদি) ব্যবহারের
- কন্টেন্ট ব্যবহারের ক্ষেত্রে প্রশিক্ষকের নেতৃত্ব ও ব্যক্তিত্ব বজায় রাখা।



বিষয়বস্তু : সমস্যা সমাধান দক্ষতা অনুশীলন, শিখন উদ্দেশ্য, প্রশিক্ষণ কার্যকারিতা যাচাই ও মূল্যায়ন কৌশল



সময় : ১৪:৩০ – ১৫:২৫ ও ১৫:২৫ – ১৬:৩০



উদ্দেশ্য : এ অধিবেশন শেষে অংশগ্রহণকারীগণ-

- সরবরাহকৃত উপকরণ ব্যবহার করে একটি গাড়ি তৈরি করতে পারবেন;
- গাড়ি তৈরি এবং প্রতিযোগিতায় অংশগ্রহণের মাধ্যমে সমস্যা সমাধান দক্ষতা চিহ্নিত করতে পারবেন;
- শিখন উদ্দেশ্য ব্যাখ্যা করতে পারবেন;
- প্রশিক্ষণ কার্যকারিতা যাচাই কৌশল বর্ণনা করতে পারবেন;
- প্রশিক্ষণোত্তর শিখনফল অর্জন মূল্যায়ন কৌশল প্রয়োগ করতে পারবেন।



উপকরণ : মূলা, গাঁজর, শশা, পৈপে (মৌসুম অনুযায়ী যা সহজলভ্য), সাসলিক স্টিক, সূতা, স্কচ টেপ, আর্ট পেপার, মার্কার পেন, হোয়াইট বোর্ড, ইন্টারনেট, ল্যাপটপ এবং প্রজেক্টর।

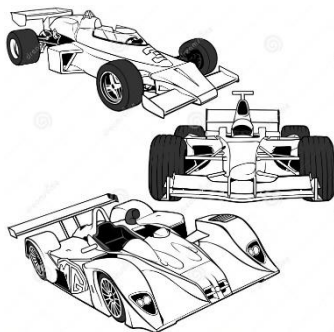


সহায়তাকারী প্রস্তুতি:

9. সেশনটি পরিচালনার পূর্বে প্রশিক্ষক ম্যানুয়াল অনুসরণ করে নিজে অনুশীলন করে নিন।
10. পোস্টার পেপার/আর্ট পেপার টানানোর জন্য নির্দিষ্ট জায়গা প্রস্তুত রাখুন।
11. গাড়ির প্রতিযোগিতার জন্য প্রয়োজনীয় স্থান ঠিক করে রাখুন।
12. ল্যাপটপে ইন্টারনেটের সংযোগ স্থাপন করে রাখুন।



কাজ-১: দলগতভাবে গাড়ি তৈরি (লার্নিং গেম) ২০ মিনিট)



- ১.১ প্রশিক্ষক পূর্বে সংগ্রহ করে রাখা পৈপে/গাজর/মুলা, সাসলিক স্টিক, সূতা, স্কচ টেপ ইত্যাদি প্রয়োজনীয় উপকরণ দলের মধ্যে বিতরণ করুন।
- ১.২ দলের মধ্যে আলোচনার মাধ্যমে কার কী ভূমিকা তা নির্ধারণ করতে বলুন। একজনকে দলনেতা করে নিন এবং সবাই যাতে দলগত কাজে অংশগ্রহণ করে তা নিশ্চিত করুন।
- ১.৩ সরবরাহকৃত উপকরণ ব্যবহার করে প্রতিটি দল একটি করে গাড়ি তৈরি করতে বলুন।
- ১.৪ সময় নির্ধারণ করে দিন এবং গাড়ির পছন্দমত নাম দিতে বলুন।
- ১.৫ প্রতিযোগিতার জন্য তৈরি থাকার নির্দেশ দিয়ে এই পর্ব শেষ করুন।

কাজ-২: গাড়ি প্রতিযোগিতা (দলগত কাজ উপস্থাপন :লার্নিং গেম) ১৫ মিনিট)

- ২.১ অংশগ্রহণকারী কর্তৃক তৈরিকৃত গাড়ি প্রতিযোগিতার জন্য একটি স্থান নির্বাচন করুন।
- ২.২ সবগুলো দল থেকে একজন করে নিয়ে বিচারক এবং সময় নিয়ন্ত্রক নির্বাচন করুন।
- ২.৩ দলগুলোকে আমন্ত্রণ জানান, সময় এবং প্রতিযোগিতার নিয়মাবলী বলে দিন।
- ২.৪ দলগুলোকে প্রতিযোগিতায় অংশগ্রহণ করতে দিন।
- ২.৫ বিচারক কর্তৃক ফলাফল ঘোষণা করুন এবং বিজয়ী দলের হাতে পুরস্কার (এমন পুরস্কার নির্বাচন করুন যাতে সব অংশগ্রহণকারীর হাতে দেয়া যায়। টোকেন জাতীয় কোন পুরস্কার) তুলে দিন।



সহায়ক তথ্য:

Table 2. Forked road template

Forked-Road Problem-Solving Technique		
<u>Define the Problem / Decision to be Made:</u>		
	Choice One	Choice Two
Factors to Consider		
<u>Decision / Recommendation:</u>		

Table 3. Possibilities factors

Possibilities-Factors Problem-Solving Technique				
<u>Define the Problem / Decision to be Made:</u>				
	Possibilities (Possible Solutions)			
Factors to Consider				
<u>Decision / Recommendation:</u>				



কাজ-3: শিখন উদ্দেশ্য

২০ মিনিট

৩.১ প্রশিক্ষক ৩ মিনিট সময় নিয়ে শিখন উদ্দেশ্যের উপর অংশগ্রহণকারীদের ধারণা জানতে চাইবেন। উদ্দেশ্য কেন গুরুত্বপূর্ণ, কেন সঠিকভাবে উদ্দেশ্য লিখতে হয়, কীভাবে উদ্দেশ্য লিখতে হয় ইত্যাদি প্রশ্নগুলো সামনে রেখে আলোকপাত করা যেতে পারে।

৩.২ অংশগ্রহণকারীদের উদ্দেশ্যে মুক্তপাঠের টিউটোরিয়ালটি (<http://www.muktopaath.gov.bd/course-learn/412361/lecture/1/3?start=0>) প্রদর্শন করুন। অংশগ্রহণকারীদের শিখন উদ্দেশ্য লেখার বিভিন্ন দিকগুলো লক্ষ্য করতে বলুন।

৩.৩ অংশগ্রহণকারীদের এককভাবে একটি করে শিখনফল লেখার কাজ দিন।

৩.৪ কয়েকজনকে উপস্থাপনের সুযোগ দিন।

৩.৫ সবাইকে ধন্যবাদ দিয়ে এই পর্ব শেষ করুন।



সহায়ক তথ্য:

- শিখন উদ্দেশ্যের ভাষায় ক্রিয়াবাচক শব্দ বা Action Verb ব্যবহার করতে হবে।
- একটি শিখন উদ্দেশ্যে একাধিক Action Verb লেখা যাবে না।
- একটি পাঠে একাধিক উদ্দেশ্য থাকলে ‘সহজ থেকে কঠিন’ এই ক্রমে লিখতে হবে।

অংশগ্রহণকারীগণ পারদর্শিতা প্রদর্শন করে এমন আচরণিক ভাষায় লিখতে হবে, যেমন-

- বলতে পারবে,
- লিখতে পারবে,
- বর্ণনা করতে পারবে,
- চিহ্নিত করতে পারবে,
- চিত্র অঙ্কন করতে পারবে,
- বিশ্লেষণ করতে পারবে,
- ব্যাখ্যা করতে পারবে,
- পার্থক্য করতে পারবে,
- তুলনা করতে পারবে,
- তালিকা করতে পারবে ইত্যাদি।

শিখন উদ্দেশ্যে যে শব্দগুলো লেখা যাবে না তা হলো:

- জানতে পারবে
- বুঝতে পারবে
- অনুভব করবে

● জ্ঞান লাভ করবে ইত্যাদি

বেঞ্জামিন ব্লুম এর জ্ঞানগত ক্ষেত্রের উপ-দক্ষতাগুলো শিখন উদ্দেশ্য লেখার সময় অনুসরণ করতে হবে।

১. জ্ঞান (Knowledge)
২. অনুধাবন (উপলব্ধি) (Comprehension)
৩. প্রয়োগ (Application)
৪. বিশ্লেষণ (Analysis)
৫. সংশ্লেষণ (Synthesis)
৬. মূল্যায়ন (Evaluation)

জ্ঞানমূলক (Cognitive domain) ডোমেইনের উপ-ডোমেইন:

১. জ্ঞান : তথ্য বা উপাত্ত মনে রাখা।
উদাহরণ : কবিতা আবৃত্তি করা
.....সংজ্ঞা দিন।
২. অনুধাবন (Comprehension): অর্থ উপলব্ধি করা, অনুবাদ করা
উদাহরণ :ব্যাখ্যা করুন।
.....পার্থক্য নির্ণয় করুন।
৩. প্রয়োগ (Application) : শ্রেণীকক্ষে শেখা বিষয়/সূত্র থেকে তার প্রয়োগ করতে পারা।
উদাহরণ :তৈরি/প্রস্তুত করুন।
.....সমস্যা সমাধান করুন।
৪. বিশ্লেষণ করা (Analysis) : ধারণা বা বস্তুকে অংশে পৃথক করা যাতে করে এর গঠনমূলক উপাদানসমূহ বোঝা যায়।
উদাহরণ :রূপ রেখা তৈরি করুন।
.....বিশ্লেষণ করুন।
৫. সংশ্লেষণ করা (Synthesis) : ক্ষুদ্র ক্ষুদ্র অংশসমূহের মাধ্যমে পূর্ণাঙ্গ বস্তু/ধারণা প্রস্তুত করা।
এই পূর্ণাঙ্গ বস্তু যেন কোন নতুন ধারণা বা গঠনের ওপর প্রাধান্য দেয়।
উদাহরণ :সাংরাম প্রস্তুত করুন।
.....বৈশিষ্ট্যসমূহ কী কী।
৬. মূল্যায়ন (Evaluation) : ভাবনা/ধারণা বা বস্তুর মূল্য সম্পর্ক স্থাপন করা।
উদাহরণ :সমালোচনা করুন।
.....মূল্যায়ন করুন।
.....বাছাই/যাচাই করুন

তাছাড়া শিখন উদ্দেশ্য লেখার সময় আইডিয়াটিকে কাজে লাগানো যায়।

SMART

- S - Be specific
M - Measurable
R - Realistic



কাজ-৪: প্রশিক্ষণ কার্যকারিতা যাচাই

২০ মিনিট

৪.১ প্রশিক্ষক ৩ মিনিট সময় নিয়ে প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা যাচাইয়ের উপর অংশগ্রহণকারীদের ধারণা জানতে চাইবেন। এটি কেন করতে হয়, কতভাবে করা যেতে পারে, কোন বিষয়গুলো লক্ষ্য রেখে এটি করা হয় ইত্যাদি প্রশ্নগুলো সামনে রেখে আলোকপাত করা যেতে পারে।

৪.২ প্রত্যেক অংশগ্রহণকারীকে একটি করে ভিপকার্ড সরবরাহ করুন। এবার সকলকে ভিপকার্ডে একটি করে দিক ৫ মিনিটে লিখতে বলুন যা দ্বারা প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা যাচাই করা যায়।

৪.৩ প্রত্যেকের লিখিত দিকগুলো উপস্থাপন করতে বলুন।

৪.৪ অংশগ্রহণকারীদের উপস্থাপন শেষে সহায়ক তথ্য প্রজেক্টরে উপস্থাপন করুন।

সহায়ক তথ্য:



প্রশিক্ষণের কার্যকারিতা যাচাইয়ে লক্ষণীয় বিষয়সমূহ:

• যোগাযোগ দক্ষতা বৃদ্ধি
• প্রতিক্রিয়াশীল হতে প্রতিফলনমূলক
• বাস্তবধর্মী চিন্তা
• গ্রহণ করার মানসিকতা
• সহনশীলতা বৃদ্ধি
• বিশ্লেষণধর্মী চিন্তা ইত্যাদি

বিভিন্ন উপায়ে সম্পন্ন করা যায়:

- ☐ নিজস্ব ভাবে (প্রশিক্ষক নিজের দ্বারা)
- ☐ উভয় পক্ষ দ্বারা (প্রশিক্ষক ও অংশগ্রহণকারী)
- ☐ তৃতীয় পক্ষ দ্বারা



কাজ-৫: প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন কৌশল

২০ মিনিট

৫.১ প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন কৌশল সম্পর্কে অংশগ্রহণকারীদের অভিজ্ঞতা জিজ্ঞেস করুন।

৫.২ পূর্বে কোন প্রশিক্ষণের মূল্যায়নে কী ধরনের কৌশল প্রয়োগ করেছেন তা জানতে চান।

৫.৩ কোন একজনকে বোর্ডে এসে একটি নমুনা একে দেখাতে বলুন।

৫.৪ নিচের সহায়ক তথ্যসমূহ প্রজেক্টে উপস্থাপন করুন



সহায়ক তথ্য:

প্রশিক্ষণের শিখনফল কতটুকু অর্জিত হল তা যাচাইয়ের জন্য নিজস্বভাবে প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন করা যায় অথবা

তৃতীয় পক্ষের নির্ধারিত ফরমেট অনুযায়ী প্রশিক্ষণের উপকরণ, পদ্ধতি ইত্যাদির উপর মানদণ্ড প্রয়োগ করে প্রশিক্ষণ মূল্যায়ন করা হয়।

ক্রম	ক্ষেত্র	স্কোর			
		১	২	৩	৪
১	প্রশিক্ষণ শুরুর ধাপ (স্টার্টার)				
২	প্রশিক্ষণ সংগঠন				
৩	অংশগ্রহণকারীদের জন্য প্রেষণা কৌশল				
৪	উদ্দীপকের ব্যবহার				
৫	প্রশিক্ষকের বাচনভঙ্গী				
৬	প্রশিক্ষকের অভিব্যক্তি				
৭	কনটেন্টের সামঞ্জস্যতা				
৮	সেশন ধারাবাহিকতা				
৯	ডিজিটাল উপস্থাপনা				
১০	প্রশিক্ষণের উপযোগিতা				

শিখনফল যাচাই স্কোর

একজন প্রশিক্ষক পয়েন্ট প্রদানের মাধ্যমে প্রশিক্ষণের বিভিন্ন কম্পোনেন্ট এবং প্রশিক্ষক হিসেবে নিজেকে যাচাই করতে পারেন। এই যাচাই অন্য কারো মাধ্যমেও হতে পারে।

যেমন: ৪০ নম্বরের স্কোর

প্রশিক্ষণ শুরুর ধাপ (স্টার্টার), প্রশিক্ষণ সংগঠন, অংশগ্রহণকারীদের জন্য প্রেষণা কৌশল, উদ্দীপকের ব্যবহার, প্রশিক্ষকের বাচনভঙ্গী, অভিব্যক্তি, সামঞ্জস্যতা, ধারাবাহিকতা, ডিজিটাল উপস্থাপনা, প্রশিক্ষণের উপযোগিতা – এই দশটি ক্ষেত্রে প্রতিটির জন্য সর্বোচ্চ ০৪ নম্বর বরাদ্দ রেখে ৪০ স্কোরের মধ্যে শিখনফল যাচাই করতে পারেন।

স্কোর অনুযায়ী প্রশিক্ষণের মান

স্কোরের মাত্রা	প্রশিক্ষণের মান
8-10 পয়েন্টস	উৎকৃষ্ট
6-8 পয়েন্টস	উত্তম
4-6 পয়েন্টস	ভাল
<4 পয়েন্টস	ভাল নয়

সেশন র‍্যাপ-আপ

(সময় ২০ মিনিট)



- অংশগ্রহণকারীদের নিজ নিজ মোবাইলের ডাটা অন করতে বলুন।
- সকলকে www.kahoot.it এড্রেসে প্রবেশ করতে বলুন ও এই গেমের নিয়ম জানান।
- আজকের দিনের বিভিন্ন সেশন থেকে অংশগ্রহণকারীগণ কী কী বিষয় সম্পর্কে জ্ঞান ও দক্ষতা অর্জন করেছেন তা যাচাই করার জন্য প্রজেক্টরে প্রদর্শিত পিন দিয়ে আজকের প্রশিক্ষণের শিখনফল মূল্যায়নে কাহট গেমটি খেলতে বলুন।
- গেম শেষে অংশগ্রহণকারীদের স্কোর প্রদর্শন করুন। প্রথম স্কোর অর্জনকারীকে পুরস্কৃত করুন।
- সবার মনোযোগ আকর্ষণ করুন এবং ভিডিও (<https://www.youtube.com/watch?v=ToKlW0nHmpI>) প্রদর্শন করুন। ভিডিও'র বার্তা আলোচনা করুন।
- অংশগ্রহণকারীদের ধন্যবাদ জানিয়ে সেশন শেষ করুন।



Topic : Inauguration of the ToT Training Programme



Time : 08:30 -10:00



Activities

Activity 1 08:30–09:00

Registration of the participants

Distribution of training materials

Welcome tea

Activity 2 09:00-09:30

Opening speech by the Chief Guest

Speech by special Guest

Speech by the representative of P4D project

Welcome speech by the Rector, BCSAA

Welcome refreshment 09:30-10:00



Topic: Management Functions and Global Challenges



Time : 10:00 -11:30



Learning outcome:

After completion of this session, participants will be able:

- to discuss the foundation of management and management functions, and to illustrate the importance of modern management functions in the civil service management;
- to give participants a clear idea about the functional difference between a Manager and a Leader;
- to illustrate different types of management skills which are needed in each level of management –
- to be clear on the emphasis levels while training different levels of management or administrative officials;
- to provide a detail analysis on management challenges in global environment;
- to illustrate ways to build competitive advantage in a competitive world to make the civil service an efficient, effective and service oriented.

Necessary equipment:

Slide; Flipchart; Flipboard, Multimedia



Subject areas



Objectives of the training programme
Management techniques and global challenges
Difference between managers and leaders



Facilitator's preparation

3. Check the objectives of the programme well
4. Be ready to introduce participants and yourself
5. Have a clear idea on Management functions and global challenges
6. Follow the delivery steps



Activity-1: Welcome and starting of the programme

20 minutes

1.1 Greet the participants

1.2 Introduction of the trainer and trainees

1.2.1 Participants picks pre-prepared paper cuts to find pair from participants

1.2.2 Each pair will talk among themselves about their name, work and interest and know about each other (2 min.)

Figure 5. Discussion among pair



1.2.3 Each pair will come in front and introduce one another to all participants.

1.4 Introduce the main objectives of the ToT programme

1.5 Start the session with some pleasantries

Objectives of the ToT programme

- Practical application of different principles and methods for effective adult learning in the areas of facilitation, consultation and management techniques
- Explain various management skills and techniques needed to deal with global challenges in the areas of public management and administration
- Knowledgeable on the importance of building competitive advantage and maintain ethical and socially responsible standards
- Know the roles of good facilitator and techniques for effective facilitation preparation
- Appraise various approaches for meeting preparation, modes of facilitation and facilitation techniques
- Design high-quality of facilitation and consultation trainings for varying audiences, e.g. policymakers, technical staff in line ministries, field staffs working in the local administration.
- Design and lead effective meetings, group planning sessions, public consultations and other meeting facilitation events.

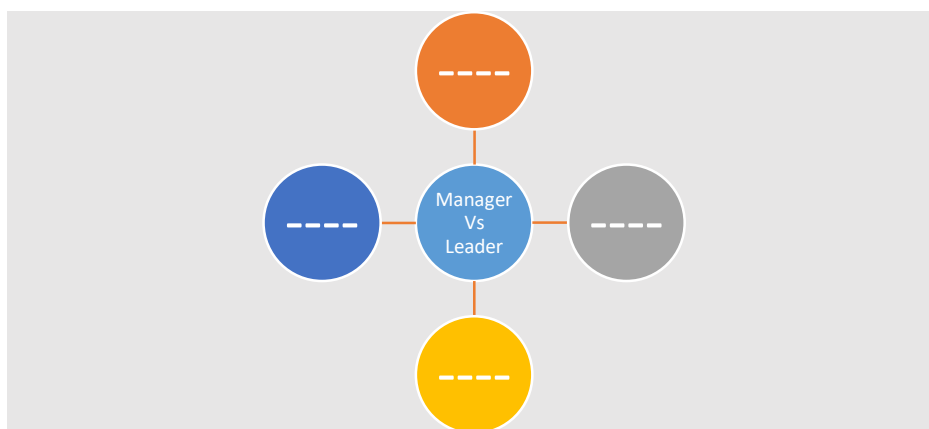


Activity-2:

70 min.

- 2.1 Start the discussion on today's manager and modern challenges;
- 2.2 Let the participants discuss among themselves and form a group including 4/5 person;
- 2.3 Ask "What are the difference between Manager and Leader?"
- 2.4 Let the participants discuss within the group for 5 minutes and write in VIIP cards;
- 2.5 Welcome one person from each group and present their ideas to the participants
- 2.6 Make a mind map on whiteboard

Figure 6. Mind mapping



- 2.7 Add some more points which do not appear in the VIIP cards;
- 2.8 Summing up the topic by giving some example;
- 2.9 Show one or both video clips on the difference between Managers and Leaders.

<https://www.youtube.com/watch?v=VeT12i0cppE>

Or

<https://www.youtube.com/watch?v=Tddlkly1cC0>

- 2.10 Discuss further on the skills required by a modern day civil servants and importance to have both managerial and leadership skills;
- 2.11 Close the session



Additional Information

First, management is **a process of continuing and related activities**. Each of the functions is related to each other and the functions complement each other. It is hard to consider the functions in isolation, as management requires each activity to complement one another. When you as a manager engage in one function, you in effect also start the process of another function.

The second core characteristic of management is about it **involving and concentrating on organisational goals**. Management is largely focused on achieving the key mission of the organisation, its vision whilst there are detailed objectives it might focus on, management is mainly interested in identifying the wider organisational goals and using the different functions in order to achieve the objectives. Each function takes the organisation closer to achieving its vision.

The third core characteristics, management **achieves the organisational goals by working with people and organisation resources**. You might use different financial resources or physical equipment as part of the process, while also directing and guiding the staff towards the objectives. The manager oversees supporting the people and connecting the right person with the right resources.

Management is about a dynamic process, with a number of elements and activities as part of the process. The dynamic and social element of management mean the functions of management are separate from operational functions. Whilst operational functions refer to activities and processes such as marketing, finances and purchases, the management functions differ depending on the organisational level at which they take place. *The five major functions of management:*

Planning is about creating a detailed plan towards achieving a specific organisational objective. When you are planning, you are identifying the tasks, which are required to achieve the desired goals, outlining how the tasks should be performed, and identifying when and by whom they must be performed. The focus of planning is about achieving the objectives and it does require knowledge of the organisation's objectives and vision. You will need to look both at the short- and long-term success of the organisation as part of the plan.

Planning provides the organisation a better sense of what it wants to achieve and how it can achieve this. Planning ensures the proper utilisation of the available resources and the ability to understand how these should be used in order to achieve the goal. In the example of the interview, the planning helps you take advantage of information on company websites, research interview questions and to then use this information to outline example answers

Thus, a manager should focus on the following steps:

- **Gain knowledge of the issues** – A manager needs to understand the organisational objectives, the different components they involve, and the available resources you and the team have.

- **Look into the future** – The function is about understanding the short- and long-term objectives the organisation wants to achieve. You need to consider not just these different elements, but also be able to make predictions about the future conditions for achieving these.
- **Determine the objectives** – Once managers are aware of the organisational objective, the resources available, and the future outlook to achieving the objectives, you need to identify the specific processes and detailed goals that are required to achieve the bigger goal.
- **Create flexible structures** – However, planning needs to be flexible and consider things don't always go according to plan. Management plan must consider the other departments and their specific organisational goals.

Function of management and it is about **organising**. It's about using the plan to bring together the physical, financial and other available resources and use them to achieve the organisational goal. If your task were to increase sales, you would look at the plan and determine how to divide the resources you have in order to put your plan in place.

A manager needs to provide his/her team or department the resources it needs to turn the plan into reality. The organizing function is about the overall structure of the specific managerial level. You are creating the foundations to everyday operations by organizing the resources. This function is closely linked to the hierarchy of management.

While it might be difficult to work without a plan, it can be impossible for an organisation to function without organising. The function is vital because it ensures there is structure to the operations.

Without organizing, resources wouldn't necessarily work towards the operational goals. While you might have the team still doing tasks, the tasks might not be the correct ones for the situation.

How to organise?

Identify activities and classify them – The step is straightforward enough because you already have a plan. Your objective is to identify the different roles, processes, and activities required to achieve the objectives. These would be the roles for the team members, the different tasks each role would need to perform and the specific processes the tasks would include.

- **Assign the duties and resources**—Once you've identified the above, you would begin organizing the resources. You would assign the specific tasks for the persons you feel are the most qualified and provide the resources to the processes, which most need them.
- **Delegate authority and create responsibilities**— Although the power is concentrated to you as the manager, it doesn't mean you should have all the authority. In order to get the marketing campaign working properly, you might want to ensure the person in charge of the team has the authority to make decisions. You need devolution of responsibility, as it can ensure the plan works efficiently.

- **Co-ordinate authority and responsibilities**—As well as delegating authority, you also need to co-ordinate it to match the overall functionality of the organisation and the structure of the objectives.

Staffing function is an increasingly important function of management, although it is sometimes left out when the core functions are discussed. It can be seen closely related to organizing, with both focused on ensuring the resources are directed to the right processes and tasks. For staffing, the focus is on people and their labour in relation to the organisational objectives.

The function aims to ensure the organisation always has the right people in the right positions and the organisational structure isn't hindered by lack or excess of personnel. You would essentially be looking at the tasks ahead of you and determining who should do what and if you have the right manpower to achieve the objectives you want. The reason staffing is included as a separate function and why it's a crucial part of management is due to changing nature of the workforce and the organisation. Today's companies are much more complex in terms of where and when they operate – companies aren't confined between national boundaries anymore. Technology has also had a huge impact on company structures, requiring new positions and destroying others.

Why is staffing essential? As the above showed, staffing's importance as a core function of management has increased in the past few decades. But having the right amount of staff and the right people doing the required roles isn't just crucial because of changing technology of enhanced focus on complex human behaviour. Staffing is essential to guarantee the operational functionality of the organisation.

Staffing also guarantees the staff you have is qualified to perform the tasks and that they are adequately supported in those roles. This will further deepen the organisational efficiency, since people are motivated and qualified to work towards the common objective. You can't hire a plumber if you are hoping to fix the roof. Furthermore, even the most qualified of employees need the occasional help and support. The staffing function helps create these development opportunities.

According to Koontz & O'Donell, staffing "*involves manning the structure through proper and effective selection, appraisal and development of personnel to fill the roles designed on the structure*". It consists of several functions, which are:

- **Manpower planning** – You need to stay on top of staffing, as manpower requirements can change from season to season. Planning would see you make estimations of the number of employees you need, searching for the right kind of employees, and hiring the perfect employees to the roles in front of you.
- **Recruitment, selection and placement** – Another key function is the actual recruitment process, with its various steps.
- **Training and development** – Staffing also includes the creation of structures, which ensure the employees are always on top of the latest skills in the position and the industry. You should also consider training programme in terms of succession, as you need to ensure the next generation of managers and leaders is coming through your organisation.

- **Remuneration** – A big part of the function is the financial aspect. Staff remuneration is key in terms of attracting the right talent without damaging the organisation's finances. If you aren't offering a competitive remuneration package, the applicants will go to your competitors.
- **Performance appraisal** – You must also create structures of feedback within the organisation. Feedback can play a crucial role in motivating and developing employees; with the reward structures ensuring good behaviour is supported and noticed.
- **Promotions and transfers of roles** – Related to the above two points, promotions are essential for staffing operations. You can reward and motivate the staff by offering enough opportunities to climb up the career ladder. Creating structures for role transfers and promotions also ensure the talent and knowledge you've attracted doesn't leave elsewhere.

The fourth function, **directing**, an important function of management. Directing is about the actuation of the methods to work efficiently to achieve the set organisational objectives. The function goes beyond organizing the employees to their specific roles and involves ensuring they can perform the tasks through a variety of means.

The function of directing has strong links to things such as leadership. A good manager will be able to inspire the workforce to work towards the goals not because they have to do it, but because they are driven to achieve these objectives. The manager's role is not just about ensuring the workplace has the right resources and employees know what they are doing; it's also important to create an environment of friendship. How to direct?

A manager can direct and lead his/her team by utilizing four key methods. These are:

Supervision – You need to oversee the work your employees are doing. The method requires watching and monitoring the performance, but also supporting and guiding the employees when things are not going as planned.

Communication – Directing is built around effective communication. As a manager, you need to create an environment that supports different communication methods from passing information to exchanging opinions.

Motivation – As mentioned above, big part of directing is about inspiring and motivating your employees. You need them to get behind the objectives to ensure there is enthusiasm to achieve the goals. Motivating as a manager includes positive and negative feedback, provision of ideas and the opportunities to develop skills further.

Leadership – Managers must essentially act more like leaders when directing the workforce. This means that you need to occasionally motivate and inspire by setting an example, instead of simply telling the subordinates what they need to do.

One main function of a manager, that is Controlling: The function **controlling** ensures the other four functions are followed correctly and the flow of work is moving the organisation towards the objectives it has set itself.

Controlling requires you to examine the objectives in a measurable manner. You essentially need to set standards, which guarantee you know exactly what you want to achieve and what counts as success or failure. How to control?

- **Establish standards of performance** – You first need to establish the standards of performance you are aiming for. These must be set with the organisational objectives in mind.
- **Measure the actual performance** – Once you've set the standards and you've set the new processes in motion; you can start monitoring the actual performance. The monitoring process will depend on your standards and the ease of measurement.
- **Compare the actual performance with the expected standards** – As you receive performance data, you can start comparing it with the standards you've set.
- **Take corrective action** – With the data you've collected and the information you have about performance, you can take any necessary corrective action

Today, managers are facing new challenges and citizens/customers are becoming more conscious regarding services, such as:

- Rise of Global Organisations.
- Building a Competitive Advantage
- Maintaining Ethical Standards
- Managing a Diverse Workforce
- Utilizing Information Technology and Technologies
- Global Crisis Management

Thus, it is important that a manager build competitive advantage, a) increasing efficiency via i) increasing efficiency via reducing the quantity of resources used to produce goods or services, ii) Increasing Quality; iii) improving the skills and abilities of the workforce, iv) introducing total quality management; b) speed, flexibility, and innovation via i) providing new and better service / product to the citizens/markets; ii) flexibility in changing and deliver the service better and promptly; c. Innovation via i) creating new or improved goods and services that customers/citizens want; ii) developing better ways to produce or provide goods and services.



Further readings:

Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions [by] Harold Koontz [and] Cyril O'Donnell, McGraw-Hill series in Management, 1964

Management, Theo Haimann, William G. Scott, Houghton Mifflin, 1985

Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management by Charles M Vance, Yongsun Paik, Routledge, 2014

Management: Challenges for Tomorrow's Leaders by Pamela Lewis OH: Thomson/South-Western, 2007



Topic: Management Skills and Techniques



Time: 11:30 -13:00



Subject areas

Management skills requirements
Management functions
Competencies required by new public managers



Learning outcomes:

After completing the session, participants will be able

- to provide information on various skills needed for a public manager in a more dynamic and demand-oriented situation and to perform in a satisfactory manner
- to discuss various skills (integrity to decision making) which are must for a public manager to be successful at work
- to provide information on fundamental competencies requirements for a public manager or a leader to facilitate developing or conducting learning or training programme appropriate and specific needs
- to discuss on how to be a better manager or administrator and qualities needed to be a successful manager or administrator



Necessary equipment: Slide; Flipchart; Flipboard, Laptop, Multimedia



Facilitator's preparation

Having a clear idea on Management skills and techniques
Able to follow the delivery steps.



Activity-1

90 min.

- 1.1 Discuss the issue on management skills requirement for a few minutes (5 min.)
- 1.2 Provide a self-assessment Form to all participant (Appendix A)

- 1.3 All participants will fill the Form for making self-assessment and give marks within a given time (5 min.);
- 1.4 After giving mark, each participant one by one will say loudly the final score they have given to himself/herself, elaborate their strong side and weak sides from the assessment card;
- 1.5 Each participant, explain why high marks or low marks given;
- 1.6 Presentation continue until all participants shared their self- assessments;
- 1.7 Make a summary on the importance of self-assessment as a tool to develop and improve in their weak areas.

Present a few slides on Management skills and techniques if there is time. Show the following video-clip if there is time and encourage discussion among participants.

<https://www.youtube.com/watch?v=AvCwamTMSx4>

Table 4. A sample of Self-Assessment Card

No	Areas	Score			
		1	2	3	4
1	Integrity				
2	Team-building				
3	Positivity				
4	Communication				
5	Listening				
6	Emotional intelligence				
7	Delegation				
8	Collaboration				
9	Flexibility				
10	Decision-making				



Additional Information:

Management skills can be defined as certain attributes or abilities that an executive should possess in order to fulfill specific tasks in an organisation. They include the capacity to perform executive duties in an organisation while avoiding crisis situations and promptly solving problems when they occur. Management skills can be developed through learning and practical experience as a manager. The skills help the manager to relate with their fellow co-workers and know how to deal well with their subordinates, which allows for the easy flow of activities in the organisation.

In general, a manager requires four skills i.e. technical skills, human skills, conceptual skills and administrative skills. Elaborate to the participants about those skills by using the visual presentation.

a. Technical skills:

It refers to the manager's ability to understand and use the techniques, knowledge, and tools and equipment of a specific discipline or department. These skills are acquired through education or experience in a particular industry. These skills involve the use of tools, equipment, procedures, and techniques of the industry. As business grows, the technical skills may be turned over to supervisors for everyday operating business

b. Human skills:

It is perhaps the most important skill needed in management. These skills enable a manager to work effectively with and through people. A manager must be able to interact with employees, suppliers and customers. Moreover, a manager must lead from the front and motivate the employees.

c. Conceptual skills:

These skills refer to the efficient use of thinking, reasoning, and logic which help in understanding the business as a whole and how parts are related. These skills can help in day-to-day decision making related to business. Moreover, these skills help in making long-range plans and decisions for expanding the business (forecasting). Thus, in a nutshell, conceptual skills for a manager is the ability to see the organisation as a unified whole and to understand how each part of the overall organisation interacts with other parts.

d. Administrative skills

These skills involve Organizing, delegating and directing the work of others. A manager must be able to communicate, motivate, discipline and inspire other team members to accomplish the goals.

4. Good management skills are vital for any organisation to succeed and achieve its goals and objectives. A manager who fosters good management skills is able to propel the company's mission and vision or business goals forward with fewer hurdles and objections from internal and external sources. Management and leadership skills are often used interchangeably as they both involve planning, decision-making, problem-solving, communication, delegation, and time management. Good managers are almost always good leaders as well. In addition to leading, a critical role of a manager is to also ensure that all parts of the organisation are functioning cohesively. Without such integration, several issues can arise and failure is bound to happen. Management skills

are crucial for various positions and at different levels of a company, from top leadership to intermediate supervisors to first-level managers.

In order to further illustrate few other mandatory skills required for managers into much simpler version, use the power point presentation and gradually explain those skills. Encourage participation if needed.

- i. Integrity: Manager's ability to understand and use the techniques, knowledge, and tools and equipment of a specific discipline or department.
- ii. Team building: A manager needs to build a workforce with right people in right place regardless of gender, ethnicity and other differences
- iii. Positivity: Ability to see the organisation as a unified whole and from positive perspective.
- iv. Communication: A manager must be able to communicate organisations goals and objectives. Ensure all workforce know about their role and duties and keeping them engaged.
- v. Listening: Manager must listen to their employees. Not just hear but hear carefully – what they want to say.
- vi. Emotional intelligence: Emotional intelligence is a very important skill for a manager who can take bad with the good. Responsible, learns from mistakes and able to manage the stress.
- vii. Delegation: Learning to delegate tasks to the right employees. Trust employees and also keep an eye to support them during difficulties.
- viii. Collaboration: A manager must be able to share information across departments and levels. Manager must promote collaboration attitudes, setting common goals and incentivising collaborating working.
- ix. Flexibility: A manager must be able to develop a management style considering diverse needs among the team and objectives of the organisation. Manager must see day to day needs and able to oversee an increasingly mobile team.
- x. Decision-making: A manager needs to make decision quickly in a difficult situation. Also able to make difficult decision.

A successful manager must have the following skills:

Clear goals – know where they are going

A commitment to excellence – never settles for mediocrity

Feedback – from subordinates, citizens, politicians, etc.

Support - from subordinates, citizens, politicians, etc.

Moreover, it is important to know that:

- i. **Leaders create a vision, managers create goals.**
Leaders paint a picture of what they see as possible and inspire and engage their people in turning that vision into reality. They think beyond what individuals do. They activate people to be part of something bigger. They know that high-functioning teams can accomplish a lot more working together than individuals working autonomously. Managers focus on setting, measuring and achieving goals. They control situations to reach or exceed their objectives.
- ii. **Leaders are change agents, managers maintain the status quo**
Leaders are proud disrupters. Innovation is their mantra. They embrace change and know that even if things are working, there could be a better way forward. And they understand and accept the fact that changes to the system often create waves. Managers stick with what works, refining systems, structures and processes to make them better.
- iii. **Leaders are unique, managers copy**
Leaders are willing to be themselves. They are self-aware and work actively to build their unique and differentiated personal brand. They are comfortable in their own shoes and willing to stand out. They're authentic and transparent. Managers mimic the competencies and behaviors they learn from others and adopt their leadership style rather than defining it.
- iv. **Leaders take risks, managers control risk**
Leaders are willing to try new things even if they may fail miserably. They know that failure is often a step on the path to success. Managers work to minimize risk. They seek to avoid or control problems rather than embracing them.
- v. **Leaders are in it for the long haul, managers think short-term**
Leaders have intentionality. They do what they say they are going to do and stay motivated toward a big, often very distant goal. They remain motivated without receiving regular rewards. Managers work on shorter-term goals, seeking more regular acknowledgment or accolades.
- vi. **Leaders grow personally, managers rely on existing, proven skills**
Leaders know if they aren't learning something new every day, they aren't standing still, they're falling behind. They remain curious and seek to remain relevant in an ever-changing world of work. They seek out people and information that will expand their thinking. Managers often double down on what made them successful, perfecting existing skills and adopting proven behaviors.
- vii. **Leaders build relationships, managers build systems and processes**
Leaders focus on people – all the stakeholders they need to influence in order to realize their vision. They know who their stakeholders are and spend most of their time with them. They build loyalty and trust by consistently delivering on their promise. Managers focus on the structures necessary to set and achieve goals. They focus on the analytical and ensure systems are in place to attain desired outcomes. They work with individuals and their goals and objectives.

viii. **Leaders coach, managers direct.**

Leaders know that people who work for them have the answers or are able to find them. They see their people as competent and are optimistic about their potential. They resist the temptation to tell their people what to do and how to do it. Managers assign tasks and provide guidance on how to accomplish them.

ix. **Leaders create fans, managers have employees.**

Leaders have people who go beyond following them; their followers become their raving fans and fervent promoters – helping them build their brand and achieve their goals. Their fans help them increase their visibility and credibility. Managers have staff who follow directions and seek to please the boss.

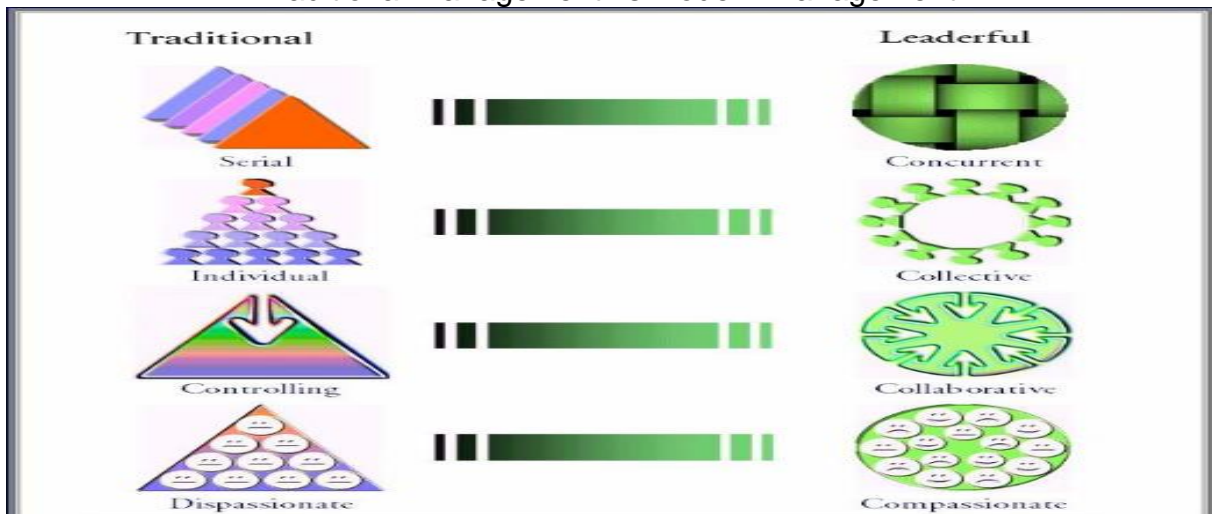
Finally, in the public sector, there is need for professional officers who possess both managerial and leadership skills. And can provide the following attributes:

- Managers must pay attention to new ideas and trends
- Commitment to people
- Development of people-oriented workplace
- Belief that leadership can and does make a difference
- Coercion discourages creativity.
- Managers must listen to the citizens in new and more open ways.

New Trends in Management:

The traditional management system focused on controlling, individualism and encouraged managers to be dispassionate. But after the emergence of NPM, the emphasis has shifted from being only managers to also to be leader as well.

Traditional Management vs Modern management





Further readings:

Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions [by] Harold Koontz [and] Cyril O'Donnell, McGraw-Hill series in Management, 1964

Management, Theo Haimann, William G. Scott, Houghton Mifflin, 1985

Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International

Human Resource Management: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management by Charles M Vance, Yongsun Paik, Routledge, 2014

Management: Challenges for Tomorrow's Leaders by Pamela Lewis OH: Thomson/South-Western, 2007

Some relevant video links

<https://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/>
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/>
<https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/#4c36a5804609>
<https://www.youtube.com/watch?v=R-6SnMliF8Q>

Appendix A.

Management Skills Assessment Chart

Please, score the level of skills you may have against the mentioned skills

No	Areas	Score			
		1	2	3	4
1	Integrity				
2	Team-building				
3	Positivity				
4	Communication				
5	Listening				
6	Emotional intelligence				
7	Delegation				
8	Collaboration				
9	Flexibility				
10	Decision-making				



Topic: Good Facilitator and Facilitation Model



Time: 14:00 – 15:30



Learning Outcomes: After completing the session, participants will be able:

- to illustrate the concept, 'facilitation' and discussing the goals or objectives of a facilitator/manager/administrator
- to provide information on some important features regarding preparation of an agenda which is vital first step for any facilitation process
- to discuss and analysis the qualities of a 'good facilitator' so that the participants would be able to reflect the importance of those qualities while preparing a follow-up presentation/training programme.



Necessary equipments: VIPP Cards, Tag board, Tag pin, Flipchart, PPTs, Laptop and projector



Subject areas

Facilitation and how to make it happen
Making an agenda
Principles of facilitation
Qualities of a good facilitator



Facilitator's preparation

1. Clear idea on Facilitation and how to be a good facilitator
2. Able to follow the delivery steps



Activity-1:

40 minutes

- 1.1 Greet the participants. Tell some pleasantries to make the training atmosphere easy and friendly. Take a few minutes' time to discuss about working atmosphere in districts and local areas where an administrator has to facilitate many discussions and play an important role as a facilitator and also as an administrator;
- 1.2 Present a few PPTs to explain facilitation;
- 1.3 After short presentation, ask participant to write TWO most important criteria; to be a good facilitator based on their work experience (two cards should be distributed to all participants);
- 1.4 After short discussion among group members, the group select TWO most suitable points from all cards;
- 1.5 When cards were selected by all participants, one participant from each group (by rotation) will stand up and explain about two selected points and why? Time 2 minutes.

- *Time to write down and select points among the groups: 10 minutes.*



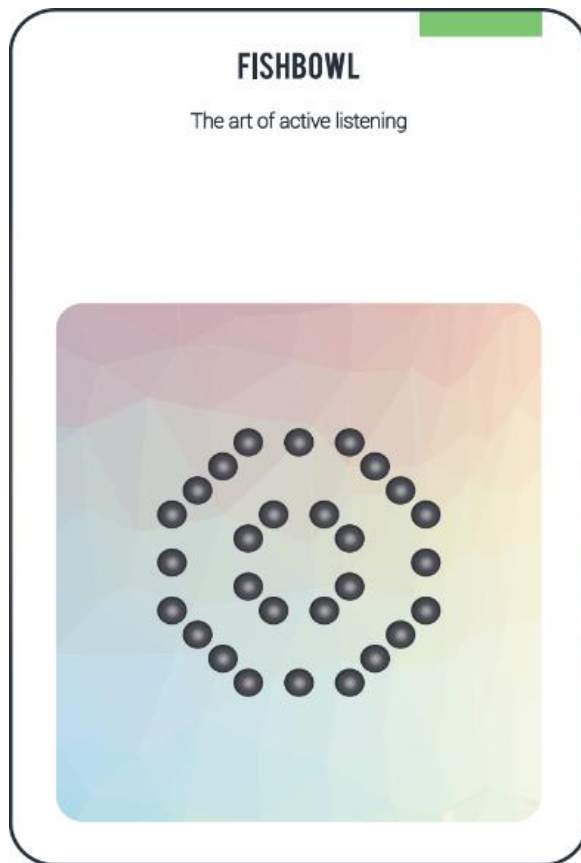
Activity-2:

50 Min.

- 2.1 In this stage trainer/facilitator apply Fish Bowl method;
- 2.2 Before organisers arrange two circles (inner and outer). Set 6 seats in the inner circle and request 4 experienced participants to seat as Fish and keep two seats empty where other can join as fish later;
- 2.3 Four most experienced participants were selected to join the Fish group (at the center) and others table were arranged so that they were facing the fish and listened the discussion on facilitation;
- 2.4 Fishes start discussion on their experiences while working in different situation and how they became successful or unsuccessful in those situation; after two more participants join in the Fish section (center) and share their experiences;
- 2.5 After discussion of the fishes it become open discussion and thus fish come to the ball and all participants join discussion, share their comments, experiences and opinion on facilitation issues.

- 2.6 The trainer from his/her notes on the discussion summaries the main points and conclude the fish-ball discussion.

Figure 7. Fishbowl





Additional Information

Benefits of good facilitation skills

- Increased ability to manage diverse groups at each stage of a task oriented meeting;
- Improved skills for managing conflict;
- Better utilisation of local knowledge, resources, and capacities;
- Enhanced collaboration, co-ordination and understanding amongst project stakeholders;
- More committed and timely group action;
- Increased management capacity of partners;
- More effective meetings and workshops.

A facilitator is not a content expert or a lecturer. A facilitator helps participants to interact with each other, gain new information, and build upon their experience. The facilitator guides a process which will help participants to reach their stated goals and objectives within the time allotted. The facilitator's key role is to help the group experience and learn together.

The Principles of Facilitation:

1. Do not make assumptions.
2. Shift ownership of the process to the participants.
3. Establish shared expectations.
4. Develop a strong, flexible facilitation plan.
5. Perform continuous real-time assessment.
6. Intervene on process, not content.
7. Shift role to consultant when the participants use the facilitator as an expert.
8. Bring closure to each activity.
9. Perform a summative assessment of the facilitation process.
10. Connect with each participant.
11. Make sure that every key finding, consensus, and valuable insight is documented.
12. Make the process rewarding and growth-oriented for the participants.
13. Do not compromise the means for the sake of the ends.

The *facilitation principles* – to be a successful facilitator, it is important to emphasis the following:

A. Do not make assumptions

Be on the same page with the participants. Don't leave them alone or lose their attention and confidence. Ask questions frequently and assess continuously

B. Shift ownership of the process to the participants

Participants must value the process and its outcomes which requires full engagement and commitment from all participants.

C. Establish shared expectations

The outcomes of any facilitated process must be defined clearly, connected to its goals, and agreed upon by the participants and facilitator. These outcomes should be specific, measurable, achievable, results-oriented, and time-bound.

D. Develop a strong, flexible facilitation plan

Have an infrastructure and plan for each facilitation. This is enhanced by a set of resources/tools for making on-the-spot changes.

E. Perform continuous real-time assessment

Perform continuous real-time assessment. Constantly determine and update individuals' needs. Determine which needs are being met and how to meet those that are not.

F. Intervene on process, not content

Whenever a facilitator introduces his or her expertise on content, it implicitly says that the participants' abilities are discounted; By focusing on the learning skills that underlie learning new content, facilitators affirm participant abilities and build greater capacity for future performance.

G. Shift role to consultant when the participants use the facilitator as an expert

Whenever the participants need the facilitator's expertise as a resource, the facilitator can switch roles and answer questions freely. The key is to assume this role only when invited by the participants.

H. Bring closure to each activity

At key milestones and at the completion of the process, summarize what has been accomplished and what still needs to be done.

I. Perform a summative assessment of the facilitation process

At the end of a process collect and analyse evidence about the quality of the entire process to bring closure to it. Many facilitators find it effective to keep a notebook in which they record strengths, areas for improvement, and insights gained from the activity.

J. Connect with each participant

During the facilitation, make each participant important and valued. This can be done directly or indirectly, with spoken words or with body language.

K. Make sure that every key finding, consensus, and valuable insight is documented

It is vitally important that someone be appointed to perform the recorder's role during the closure period.

L. Make the process rewarding and growth-oriented for the participants

Learning should be enjoyable, even fun, and the facilitator is responsible for keeping the participants challenged, not angry or disengaged.

M. No compromise the means for the sake of the ends

The results should not be made more important than the people in the learning process. Make adjustments if learning objectives are not possible with the participants' levels of preparation or personal development

Finally, a good facilitator is result oriented, empathic, master in process, firm on outcome, flexible on tactics, energetic, listens actively, good at non-verbal, involves everyone, and pauses and reflects.



Video Clips:

<https://www.youtube.com/watch?v=bC2kG6hkhQc> Six steps facilitation

<https://www.youtube.com/watch?v=K5-44wQ0iS0> Facilitator's role

<https://www.youtube.com/watch?v=ZxOAYfRWAQ> Six quick facilitation skills

<https://www.youtube.com/watch?v=Z6ltgPV-jRA> Facilitation process



Topic: Facilitation and How to be a Good Facilitator



Time: 15:45 - 17:00



Learning outcomes: After completing the session, training participants will be able:

- to understand some facilitation techniques used to resolve various conflicts and commonly use in facilitation process
- to discuss on some simple useful techniques which may help a facilitator during preparation of a facilitation meeting and conflict management situation
- to make the participants aware of some challenging situation or behaviours so to handle the unwanted situation, and make a facilitation meeting successful
- Understanding six steps in conflict resolution



Necessary equipments: VIPP Cards, Tag board, Tag pin, Flipchart, PPTs, Laptop and projector



Subject areas:

- Facilitation techniques and their use
- Inter-relation between facilitation skills and techniques
- Points of observation on conflict resolution
- Grande Lum's Six Steps in conflict management



Facilitator's Preparation

1. Be clear on the principles of facilitation and how to be a good facilitator
2. Be able to follow all delivery steps.



Activity-1:

75 min.

- 1.1 Maximum five minutes opening discussion on how to be a good facilitator.
- 1.2 Then the group of 4/5 participants (formed during 1st session of the day) discuss among themselves about different problems and what facilitation techniques they have used while resolving those problems while working in office or in the fields (field experience). Time: 10 minutes;
- 1.3 Each group select one best story/example. Each team also select a Group Leader to represent the group;

Figure 8. Consultation among group members



- 1.4 By rotation, each group come forward and present the story/example. Group leader will present on behalf of the group;
- 1.5 Questions and answers session will follow after each story telling. Other group members support the Group Leader during QA time;
- 1.6 After all group presentation, the trainer points out a few points from discussion and conclude the Story Telling session.

Figure 9. Presentation by Group leader





Additional Information

Facilitation skills and techniques – important to remember:

A. Be ready	Develop and practice your session plan in advance
B. Be clear	State and identify clearly your session's objectives and deliver it
C. Show respect	Through your effective communication skills (verbal and non-verbal)
D. Be friendly	In responding to questions
E. Be honest	Through confident professional manner
G. Communicate effectively	Use simple appropriate words and tones-maintain eye contact-active listening
H. Pay attention	Address the needs and feeling of the group
I. Be time sensitive	Make sure your session plan fits with the time available
J. Use multiple channels	Use different relevant training materials and tools to assist you in conveying your messages
K. Give take away message	Wrap up and summarize the main points in your session

One of the most important aspect in the areas of facilitation, conflict resolution, how to handle challenging behaviours during facilitation and negotiation process. The following observations are important to deal with conflicts:

- A. Side conversations
- B. Conversation domination
- C. Repeaters, parrots, and rambler
- D. Verbal attackers
- E. Disruptive audience
- F. Absolute silence
- G. Inability to reach consensus
- H. Revisiting of decisions
- I. Charges of being culturally incompetent

Conflict Management: Six Steps by Grande Lum

Step 1. Take a Step Back. Try to understand what's going on. Be as objective as possible. Imagine for a moment that you are an “invisible” observer. In this way you can really analyse what's going on. Being able to make wise, smart choices is dependent upon being able to look at it with as much “level-headedness” as possible.

Step 2. Understand the Other Person's View. Managing the dispute or disagreement means to be able to empathize with the other person. No matter how difficult, doing your best to understand where the other person is coming from and showing the person that you are attempting to understand are both important elements. While you

do not have to agree, you also do not need to spend a lot of disagreeing explicitly disagreeing with them either.

Step 3. Reflect and Assert Your Own Needs. It is certainly also crucial that you are aware of your own emotions, and your own wishes as well. It doesn't help a situation, if you haven't dealt with your concerns, because you might leave a conflict without feeling good about the resolution. Being able to communicate that in a way the other party can hear it well is key.

Step 4. Find the Light at the End of the Tunnel. Conflicts are inevitable. They will come out at one time or another. If people repress the conflicts, it may actual come out in uglier, subtler, indirect ways later. Really looking to how the conflict can now help is critical in a workplace conflict. By speaking directly on an issue, will it now finally be dealt with? Can an important decision now be made? Is an apology long overdue? Whatever the benefits or value happens to be, searching it out will help the process.

Step 5. Provide the space for each person to provide the rationale and reasoning for why the conflict is where it's at. Each person should try to learn about what they don't know from the other person. The focus should be on listening to the other person's story and not correcting or blaming.

Step 6. Find a Mutually Agreeable Solution. If you've done the above steps, then it's time to find a way to resolve the conflict. Given each person's story and needs try to find a way that each of the parties can walk away feeling that they have been treated fairly.

Some useful techniques can be used in delivering training

(Brainstorming Technique 1. Specify the facilitation topic or goal to the group (if possible, do this step as pre-work before the next meeting). 2. Ask for free-for-all generation of ideas from among members of the group. 3. List all the ideas on a flipchart, holding back any reactions and/or discussion from any members of the group until all ideas are collected).

(Consensus Technique: there is confusion around the term consensus. Consensus means that every member of the group can live with the group's final decision. Consensus is often the means by which highly participative groups members reach their decisions).

(Consensus Process in Meeting The trainer (here) play facilitator's roe and guides the procedure. 1. The facilitator specifies a deadline by which to reach consensus in the meeting. 2. In a roundtable fashion, each member: a) Gets equal time to voice his or her preferences and reasons in regard to the question. b) Focuses perspectives on what is doable c) Does not mention other members' names d) The most senior leader or manager in the group voices his or her opinion last).

Other techniques such as **Facilitator Intervention Technique** can be used also. The nature of the intervention depends on the nature of the problem in the group. 1. If the

group seems stuck, then it is appropriate to point this out to the entire group. If there is prolonged conflict between certain members, then it may be more appropriate to invite the members out of the group and to conduct an intervention among those members. 3. If a ground rule is being broken, then it may be appropriate to point this out to the entire group.

(Ground Rules Technique Ground rules can be identified before the group meeting and then proposed to the group for their review, modification and/or approval. Or, the ground rules can be developed by members of the group in a group meeting. Some common ground rules are: 1. Meetings start and stop on time. 2. Focus on priorities, not on personalities. 3. Everyone participates. 4. All opinions are honored. 5. No interruptions. 6. No sidebars etc.).

(Meeting agenda technique should 1. Design the agenda together with the organisation's leadership. Ensure an effective meeting by first reflecting on the goals for the meeting and then the activities to meet those goals. 2. Think about how to label an event so that people come in with that mindset. It may pay to have a short dialogue around the label to develop a common mindset among attendees, particularly if they include representatives from various cultures. 3. Always include introductions or some type of "check in" early on so that all members get involved early in the meeting).

(Time Management One of the most difficult facilitation tasks is time management. In a highly energized meeting, time seems to run out before tasks are completed. Therefore, the biggest challenge is keeping momentum to keep the process moving).

Nominal Group Technique There are many versions of the overall nominal group technique, which, in any form, is a combination of various other techniques. The technique usually includes various phases, including: 1. Facilitator clarifies the topic or goal to be addressed by the group, for example, to select the most important items from a list. 2. Ideas are collected from members of the group. a) **The Round-Robin technique** is often used to compile an initial list of ideas. b) Brainstorming is used to expand the compiled list of ideas.

Round-Robin Technique, where The facilitator first clarifies the topic or goal to be addressed by the group, for example, to generate ideas about a topic or goal. Then members get quiet time before the group meeting, or early in the group meeting, to identify ideas on their own. After that facilitator collects a list of ideas by getting one idea from one person at a time, going around the table, until all members have shared all of the ideas from their list. Members do not analyse or discuss any of the ideas until all ideas have been collected. Members can ask a question during the Round-Robin, only to get clarification on a suggested idea. During process, the facilitator and members avoid duplication of ideas on the list.

Stories Technique Facilitator explains that the focus of this technique is on the positive by building on the strengths and opportunities of the organisation and its stakeholders. Facilitator clarifies goal of technique, for example, to establish vision, values and/or action plans.

Some relevant video links on Facilitation techniques:

<https://www.youtube.com/watch?v=6bBWAGie460>

<https://www.youtube.com/watch?v=oPZJQ-Mhwq0>

Video clips on Conflict Resolution techniques

<https://www.youtube.com/watch?v=NJH0XV9jGIE>

<https://www.youtube.com/watch?v=aW76UbBY2qs>

Further readings

Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques 2nd Edition, Kindle Edition by Michael Michalko, Ten Speed Press; 2 editions (December 1, 2010)

The Art of Facilitation: The Essentials for Leading Great Meetings and Creating Group Synergy 16th ed. Edition, ReadHowYouWant; 16th ed. edition (May 16, 2013)

Grande Lum – The Negotiation Field book, Second Edition Simple Strategies to Help You Negotiat, McGraw Hill, 2019

The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches, by Roger Schwarz, Jossey-Bass (first published June 15th 2002.

12 Common Techniques in Facilitating Groups Adapted from Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation.



Topic: **Public Consultation and Consultation Criteria**



Time: 9:00 – 11:00



Learning outcome: by the end of this session, participant will be able

- to discuss on aspects of consultation and public consultation
- to illustrate the importance of public concentration in modern government and administration
- to analyse consultation criteria and their importance and explore practical situation
- exploring Individual experience in the areas of public consultation



Subject areas:

- Public consultation
- Importance of public consultation and practical situation assessment
- Consultation criteria and their analysis



Necessary equipment:

PPT Slide; Flipchart; Flipboard, Multimedia, Marker, Poster paper, VIIP Card



Facilitator's preparation:

- Be ready. Explore all possible information regarding public consultation. Read articles and relevant books based on additional information and other sources
- Collect some examples regarding the importance of public consultations
- Prepare a few PPTs on the criteria of public consultations.



Activity-1: Recap of the previous day

Time: 15 min.

1.1 Greet the participants

1.2 Encourage participants to be participatory and active, and make this training memorable and enjoyable;

1.3 Ask participants - what were the main taking points from yesterday's training?

1.4 Discuss on few important points based on previous sessions discussion based on participants interest;

1.3 Start the session on public consultation.



Activity-2: Public consultation

Time: 60 min.

- 2.1 Take a few minutes to discuss on one/two recent news from TV or newspapers about issues which have received public interest and government attention.
- 2.2 Explain the importance of public consultation in modern public administration (prepare a few PPTs from additional information below, and reference information;
- 2.3 Form groups by including 4/5 members/group from the participants, and distribute the viip cards;
- 2.4 Instruct EACH participant to write two stories (1 success and 1 failure) by marking main points in the viip cards, from their service experiences;
- 2.5 Group members discuss among themselves, and select 1 most interested success experience and 1 failure experience as for the group;
- 2.6 Invite each group in random to present their stories (1 success and 1 failure)

Figure 10. Story telling session



- 2.7 After presentation, other participants may ask questions and presenting team reply the questions;
- 2.8. Facilitator/trainer may add additional information if needed;
- 2.8 After all group presentations facilitator/trainer summarise the activity.



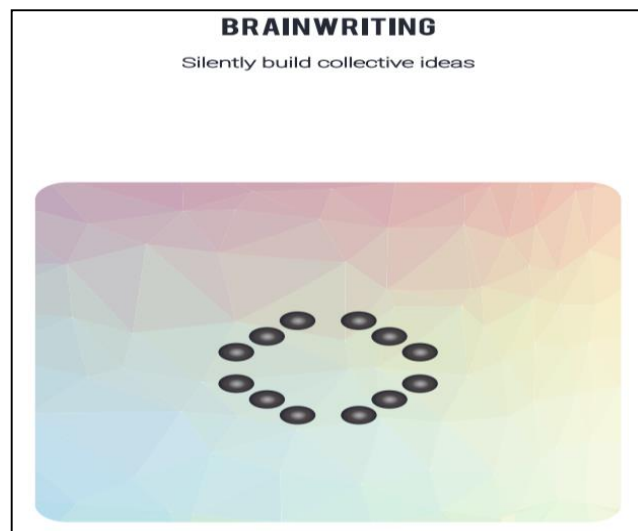
Activity-3: Consultation criteria

Time: 45 min.

- 3.1 Discuss max 5 minutes on consultation and importance of consultation process;
- 3.2 Provide VIIP cards to all participants and explain about the Brain writing;

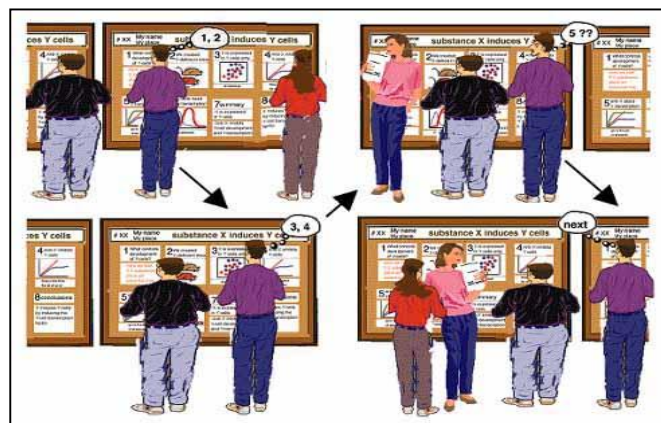
3.3 According to brain writing methods (see additional information section) each group discuss among themselves and write important consultation criteria on viip cards;

Figure 11. Brain-writing



3.4 After completion of group work, all group will display/place their cards on a wall or display area.

Figure 12. Cards display study



3.4 All participants go through and read all cards while passing the display area/areas;

3.5 Trainer note some important points from viip cards and summarise the discussion. That is the end of session 6.

Additional Information

Brain-writing

Brain-writing is a non-verbal idea-generating methodology. Like brainstorming, brain-writing allows a group to collectively build an idea. Brain-writing is a technique to overcome the tendency for judgment, personality clashes and the fact that one participant can express him/herself at any given time.

How to apply it

Start:

- Present the subject (e.g. a problem, project, outcome, organization or idea) to the group as a challenge.

Setting:

- 6-8 participants in a group around a table or in a circle facing each other.
- Everyone has an equal opportunity to contribute.

Materials:

- One paper/card and pencil for each participant.

Time/Steps:

- Clearly establish the **three critical rules**:
 1. There are no bad ideas. Now is the best time to think outside the box.
 2. No judgment will be accepted, because this is the stage for free flowing of ideas.
 3. This exercise is intentionally silent and has to stay that way.
- Write the topic around which you need to generate ideas on whiteboard. Make sure that the whiteboard is visible for all the participants.
- Distribute the cards and the pencils to the participants.
- **3 – 5 minutes**: Ask the participants to generate ideas concerning the topic and make sure they write them on their cards.
- **25 – 30 minutes** (or until the participants exhausted their creativity): When the participants are finished with writing down their ideas, ask them to pass their card to the person on their left. Tell the participants to read the card they received and ask them to add ideas to the card. The ideas already present on the card must be considered as “idea stimulation” impulses. After adding ideas to the card, ask the participants again to pass the card to the person on their left. Continue this process of passing cards until each participant is again in possession of his/her original card.
- Collect the cards and stick them on the whiteboard around the topic.
- Let the participants come to the whiteboard and ask them to put stars/dots next to the ideas they find the most decisive.

Public consultation

General definition of public consultation:

Public consultation is one of the key regulatory tools employed to improve transparency, efficiency and effectiveness of regulation which often mingled with, complementing and overlapping each other.

Consultation increases the level of transparency and it may help to improve regulatory quality by:

- Bringing into the discussion the expertise, perspectives, and ideas for alternative actions of those directly affected
- Helping regulators to balance opposing interests
- Identifying unintended effects and practical problems. It is possible to foresee more easily the consequences of some planned policies
 - Providing a quality check on the administration's assessment of costs and benefits
 - Identifying interactions between regulations from various parts of government.

Consultation is just one form of engagement. You therefore need to decide if consultation is the most suitable approach to achieve the outcome needed. Thus different types of engagement are also needed for different expected outcome:

- Engagement for information (Communication): Letting people know what will happen
- Engagement for consideration (Consultation): Letting people know what could happen and what scope would be for their comment
- Engagement for improvement (Consultation): Seeking customers' and service users' views specifically to bring about an improvement in services
- Engagement for involvement (Involvement): Involving people in the development of service standards and delivery

'What needs to be clear at the very beginning about consultation?'

- What are the key aims?
- What information or change is wanted at the end and what do we not have now?
- What type of report do I need to produce at the end?
- What will the information be used for?

Consultation Criteria

Criteria One: Timing

Consultation takes place in general when a government want to know opinion, suggestion, and critics from interested parties of interest about some **policy decision** of government.

Criteria Two: Duration of consultation

There is no fixed rule about the duration – it depends on the importance and

complexities of the issue and public interest. However, common rule is that there must be flexibility and sensibility to provide enough time so that all interest group/parties/organisations/individuals can participate.

Criteria Three: Scope and impact clarity

The consultation exercise must be clear and open about what has already been done in the development of policy prior to consultation process. What information and how have been gathered? Consultation exercises should be clear about the scope of the exercise:

Criteria Four: Accessibility of consultation exercises

The importance of all assessment related information should be reached to those who will be effected or subject of policy making under consideration. It is essential that interested parties are identified early in the process so that consultation exercises can be designed and targeted accordingly.

Criteria Five: The consultation burden

The importance to be alert to minimise the burden of consultation process. While interested parties may welcome the opportunity to contribute their views or evidence, important to avoid duplication of information gathering process. If the same type of information gathered earlier the consultees may not be interested to take part in the same process again.

Criteria Six: Analysis of responses

The importance of all responses in different forms gathered during consultation process should be analysed and clear feedback should be given to the respondents. Analysing consultation responses is primarily a qualitative rather than a quantitative exercise. Consultation documents should, indicate the likely timetable for further policy development.

Criteria Seven: Consultation capacity

It is important to be aware of the consultation capacity of any organisation – who wish to engage in consultation process. If needed they must engage consultation experts or coordinators who may guide/advice or coordinate the whole process and government may keep an eye and monitor the effectiveness of consultation exercise.



Topic: Consultation Process



Time: 11:30 – 13:00



Learning outcomes: by the end of this session, participants will able to..

- illustrate the consultation process from pre-requisite to assessment
- provide information on how the consultation process works, what kind of information are needed for starting the process
- identify what kind of methods can be used and why?
- analyse the assessment system in consultation area



Subject areas:

- Foundations of consultation process
- Prerequisites of consultation and preparation for consultation
- Methods can be used in consultation
- Evaluation and assessment



Necessary equipment:

PPT Slide; Flipchart; Flipboard, Multimedia, Marker, Poster paper, VIIP Card



Facilitator's preparation:

- Be prepare to present the session step by step and acquire enough knowledge on public consultation process;
- Collect some examples regarding the public consultations process and how it works;
- Get some information and see some celebrity interview related videos.



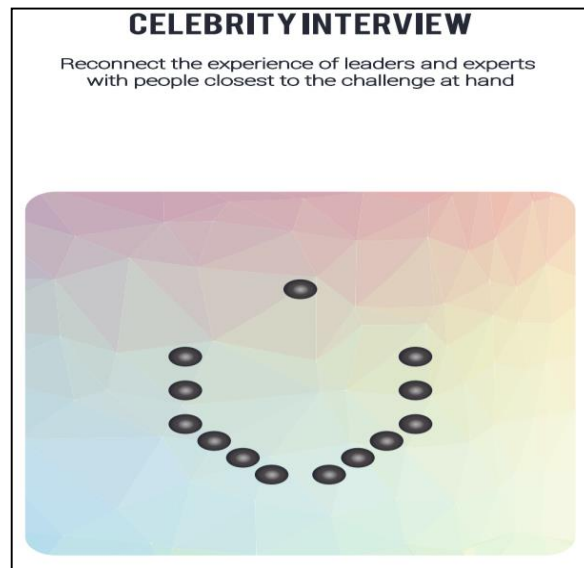
Activity-1: Consultation process

Time: 90 min.

- 1.1 Greet the participants and welcome them to the new session.
- 1.2 Discussion 4 minutes on some basics of consultation process, i.e. six foundations of the process: *integrity, transparency, commitment, accessibility, inclusivity and confidentiality*;
- 1.3 Announce the starting of 'Celebrity Interview' show on consultation process;

- 1.4 Select the celebrity and moderator from participants to perform the act;
- 1.5 Brief the *moderator* and *celebrity* on his/her role prior to the beginning of the show. Discuss on the main line of questions, techniques to ask questions to the celebrity, and the expert audiences.

Figure 13. Celebrity interview audience structure



- 1.6 The moderator starts the interview/act and introduce it to participants/audience. Trainer can be one of the expert audience and take part in the act;
- 1.7 The moderator asks question on issues related to past and present experience. Link with other experts in the audience and get their opinion, advice, and suggestions;
- 1.8 Summarise all information and end the session 7.

Figure 14. Celebrity interview



Additional Information

Overview of the celebrity method

This method is based on a talk-show like interview where the participants devise questions to address to the celebrity at hand, who is an expert of the subject matter. In this way, a formal situation becomes more dynamic and interactive. Unveiling the true person behind the leaders of a group or unit can create a different and more valuable narrative.

Start:

- If you are the celebrity, you are invited to let go of your formal presentation or speech and answer the harder questions on everyone's mind in a casual 'talk show' format.
- If a participant, you are invited to listen, see the person behind the celebrity, and write down questions with colleagues.

Setting:

- Interviewer and celebrity in the front of the room where everyone can see and hear the interaction.
- Part one: audience is invited to listen.
- Part two: audience is invited to engage with each other to formulate questions.
- Theatre style seating is OK to generate questions.

Materials:

- Lapel microphones, bar stools or living room furniture work well.
- Cards to collect questions generated via 1-2-4 (skipping the 'all' part of [1-2-4-All](#)).

Time/Steps:

- **3 minutes:** Interviewer welcomes and introduces the celebrity and topic to be discussed.
- **15-30 minutes:** Interviewer asks questions that would be expected to be asked by the audience.
- **10-15 minutes:** Participants are invited to ask additional questions generated by a 1-2-4 conversation, then writing them on cards.
- **5-10 minutes:** Interviewer sifts the cards, looking for patterns and asking additional questions to the celebrity.
- **1 -2 minutes:** Interviewer makes closing comments, thanks the celebrity.

Consultation process

1. Integrity: Integrity is about conducting a public consultation for the right reasons, to hear participants' opinions and consider changes. Be honest with the audience and with

yourself. Stick to the promises you made and accomplish it. Provide all necessary documents, use participants' contributions and never conduct a public consultation if you won't change anything on the document.

2. Transparency: The public wants to know what and how you do things. When you are conducting a public consultation you need to open your doors to citizens and other institutions. The more opened and transparent you are the more trust you gain from the public, which is essential to have a participative audience.

3. Commitment: Be committed and show it to the audience. You must believe that conducting a public consultation will bring benefits to society and will improve policy-making. Show you care for citizens and everyone you serve and constantly try to find ways to improve the process and deliver citizens a better experience when participating.

4. Accessibility: During the process you want to collect different perspectives and contributions, hence you must be accessible to the crowd. Be patient to clear doubts, offer them relevant information on viable ways and give them enough time to participate.

5. Inclusivity: When collecting the different perspectives, you must consider them no matter the source. It's important to give voice to every interested and keep in mind minorities which may have bigger issues of representativeness and inclusivity. Their points of view are also important and might bring important subjects to the table.

6. Confidentiality: When disclosing information and opening the institution to the public remember that some subjects are confidential for a reason. The same happens with citizens, it may important to them to protect their identity for a specific reason and you should respect it and protect participants.

Move to the basics to start the process and what are of vital importance:

- ❑ What is the issue?
- ❑ What is the purpose of consultation process?
- ❑ Who are the stakeholders?
- ❑ What process can be used to involve stakeholders and achieve the purpose?

Pre-requisite: One must consider some prerequisites before consultation process

- Inform the public
- Organisational structure
- Be in touch with the citizen
- Internal consultation structure
- Establish a network
- Training to relevant personnel

Each points briefly so that participants understand the logic and importance of these pre-requisites elements.

- Consultation at early stage
- Enough information on hands
- Context analysis
- Identifying primary purpose
- Identify stakeholders

Consultation related information to facilitate the process:

- What will be done with outcomes?
- What resources will be needed?
- What methods
- Right balance between targeted and open consultation
- Avoiding repetition
- Investigate consultation overload
- Prior consultation if needed

The next step – what is very important and that is to establish a planning team – the issues may need serious consideration. Team need to have all relevant information and knowledge to handle the consultation process from the beginning to end. Thus, during selection the following expertise /areas of people may be needed:

- Specialisation in Sectors
- Special knowledge in Regions
- Experienced Administrative staff
- Experts on Legal Services
- Experts on Communication issues
- Experts on Facilitators and other relevant areas
- External expertise/stakeholders

Assessment of consultation:

1. Evaluation of assessment
 - a. Objectives (e.g.: were they clear and realistic? Were they met?)
 - b. Who you consult (e.g.: did you get the views from those you wished?)
Participants were correctly informed about how to participate? Were participants aware of the purpose of consultation?
 - c. Duration (was the duration of the process long enough/too long?)

d. Methods (were the methods used the right ones for the goals of the consultation?)

e. The costs, benefits and impact.

2. Consultation to re-consultation

- A formal consultation period
- Period to respond
- Additional explanation if limited time period
- Publishing decision/response/conclusion within given period
- Analysing all contribution within a given/agreed time period
- Sufficient explanation if response not published within a given time
- Re-consultation if necessary

Video on opportunities for public participation/ process of government decision making from Latvia

<https://www.youtube.com/watch?v=pjXJ8cCWxc4>



Topic: Consultation and Decision Making



Time: 14:00 – 15:45



Learning outcomes: by the end of this session, participants will able to...

- to illustrate the importance of context scan during consultation process as it strengthens negotiator's hands by virtue of knowledge and information
- to provide information on how the knowledge and information can be gained, and can be of vital importance for a successful negotiator
- to demonstrate the importance of a detail budget preparation during consultation process to ensure happy ends
- to inform the importance of communication staff and media during and after consultation process
- to discuss in detail the consultation methods selection criteria so that participants understand the logic and importance of criteria selection even before the consultation process starts



Subject areas:

Scoping the decision and making a timeline
Sound objectives of making decisions
Making decisions



Necessary equipment:

PPT Slide; Flipchart; Flipboard, Multimedia, Marker, Poster paper, VIIP Card



Facilitator's preparation:

Be prepare for the session and using PADLET
Check the internet connection
Prepare for conducting PUTHI PAT session



Activity-1: Consultation and Decision Making

Time: 45 min.

1.1 Greet the participants

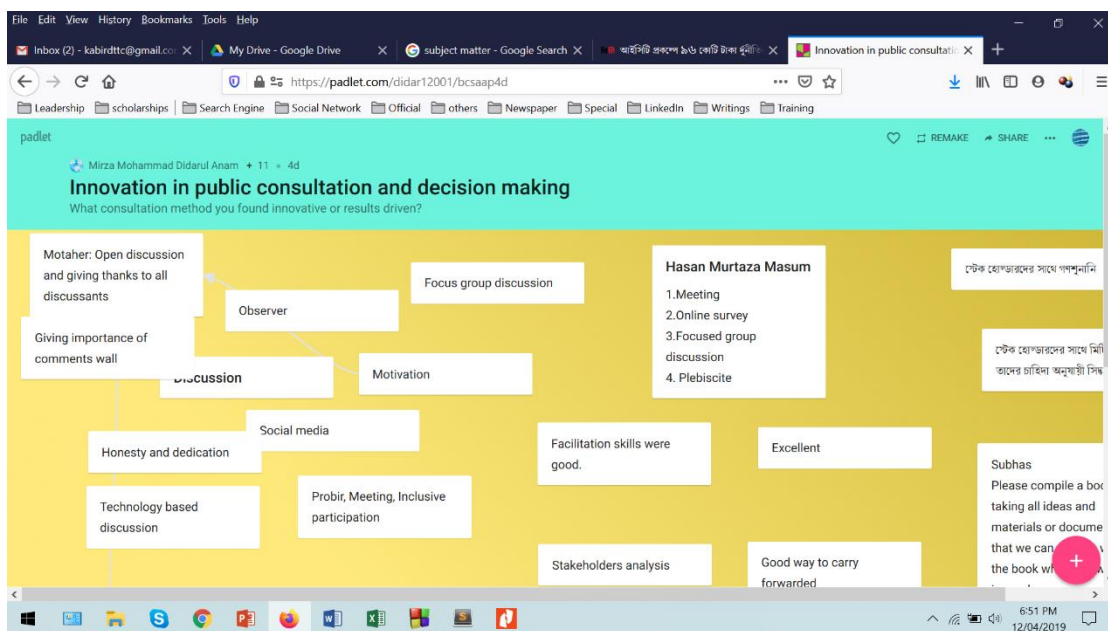
1.2 Share information with the participants on consultation process to make a sound decision taking consideration of the opinion of the beneficiaries or citizens.

he first issue in decision making is to determine the scoping of decision, what one may explain as *clarifying the scope of the decision is important for ensuring that the proponents of the consultation and the participants know what type of decision is being made at the end of the process;*

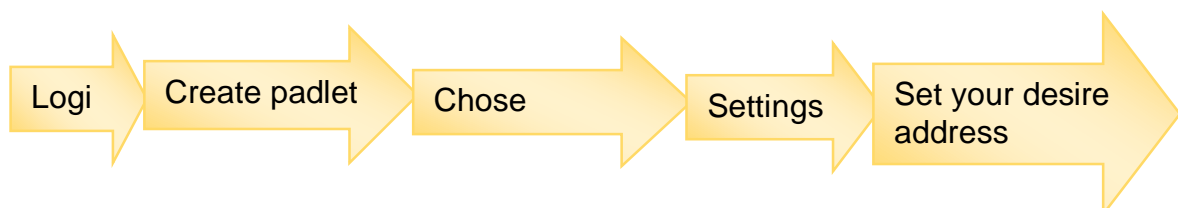
1.3 Invite participants to log in into **PADLET**. The questions will be visible on the board. For example, “what factors should be considered to take a sound decision”?

1.4 Trainer/Facilitator will provide some information on the function of PADLET method.

Table 5. PADLET in action



1.4.1 PADLET is an online platform for doing group work in a session. Facilitator trainer can use this platform by login. Before starting the session facilitator has to create PADLET activity for the participants. We can make the padlet by following flowchart:





Activity-2: PUTHI PAT (Folk poem recitation)

Time: 60 min.

2.1 Each member/participant (Group member) write down a poem/puthi where they used a number of selected words related to consultation, decision-making, facilitation, development strategy and vision, planning and implementation within a given time (i.e.15 minutes);

2.2 Group members select one PUTHI performer (pathok) to recite (Pat) the Puthi.

2.3. The selected performer of the group will for perform (recite poem) in from of participants;

Figure 16. Puthi-pat



2.4 The Puthi contains the maximum words from the selected word group will be considered as first, second, and third;

2.5 Summarise the activity and end the session.

Additional Information

Consultation and Decision Making

The Primary objectives of any decision making are to:

- Identify values important for the development of a policy/program
- Identify changes needed to update a policy/programme/Act

Evaluation Indicators:

- Consensus or agreement developed on values that are the foundation for further development of policy/program
- A range of feasible options has been identified to update a policy/programme/Act

Sub-objectives of decision making can be explained as such:

Increase awareness among stakeholders and participants on issues

- Build relationships with stakeholders
- Partnerships are developed with stakeholders

Evaluation Indicators:

- Surveys indicate greater awareness
- Stakeholder relationships improve throughout the consultation process
- Permanent advisory committees are set up or agreements for further cooperation are signed

The main focus areas in making decisions as shown in the following six slides which explains the step A to E:

A. Keep the group on task

- Determine if there is enough time to complete the agenda and the closing tasks.
- Extend the meeting
- Help the group set priorities and decide which remaining agenda items to address in the time remaining

B. Assess the group's concentration and engagement

- Read the group's energy level
- Check involvement
- Avoid presentations after lunch
- Give a break

C. Clarify confusing discussions

- Listen for unfamiliar terms
- Restate the issue before a decision

D. Provide feedback to the group

- Check personal biases
- Be specific in describing what you observe
- Point out similarities between members' statements
- Request suggestions from the group and then summarize these
- Use conflict to improve decisions

E. Enforce ground rules

- Know the Ground rules
- Renegotiate, or at least revisit, ground rules each time new members join the group
- Ground rules should include ways to address violations
- Take great care to be even-handed in pointing out violations

Video clip on Public consultation advertisement from Ireland, 'Public Consultation on Draft National Marine Planning Framework'

<https://www.youtube.com/watch?v=zDpGsZzaGCc>

The main tasks of the implementation stage are:

A. Managing and facilitating the consultation

Which requires:

- A clear understanding of the objectives of the consultation
- Definition of the boundaries of the decision-making process; and
- Knowledge of the issues that might be raised by participants

B. Managing inputs and encouraging meaningful participation

to monitor and evaluate the process:

- i) Questionnaires: Participants provide their comments through a form (hard copy or online)
- ii) Interviews: Participants provide their comments verbally
- iii) Focus groups: Small groups of participants provide in-depth feedback and information concerning specific aspects of the process

C. Evaluating throughout

To assess the contributions of participants:

- Summarize all feedback
- Examine quantitative and qualitative data

- Examine the content and nature of the feedback. It might be necessary for specialists, such as scientists and translators, to help integrate information from various sources.

Examples

Video clip related to public consultation process in the UK.

London City Airport has published a draft master plan, detailing how it could respond to continued demand for business and leisure air travel, in a sustainable and responsible way, over the next 15 years.

More information about the 12-week public consultation, and how to respond, can be found at www.londoncityairport.com/consultation.

In the website, you can find the following information and links for more materials on the issue to facilitate public consultation:

Video clip: London City Airport's CEO, Robert Sinclair, introduces some of the key themes of the Draft Master Plan 2020-2035 for Public consultation:

<https://www.youtube.com/watch?v=3PAOEwUkWh8>

**Topic: Action Plan, Course Evaluation and Closing****Time:** 16:00 – 16:30**Learning outcomes:** by the end of this session, participants will able to...

- Fill the action plan
- Evaluate the training programme
- Receive final points of the training programme

**Subject areas:**

Scoping the preparation of an Action plan
Result and output the course
Closing of the programme

**Necessary equipment:**

PPT Slide; Flipchart; Flipboard, Multimedia, Marker, Poster paper

**Facilitator's preparation:**

- Prepare an Action Plan Form
- Prepare a Training Evaluation Form

**Activity-1: Prepare Action Plan****Time:** 15 min.

- 1.1 Greet the participants;
- 1.2 Handover Action Plan Form to all participants;
- 1.3 Participants fill up the Action Plan Form accordingly;
- 1.4 Collect the Action Plan and remind them it will follow up by the authority.

**Activity-2: Course Evaluation & closing the programme****Time:** 15 min.

- 2.1 Provide the Training evaluation form to all participants;
- 2.2 Participants give their opinion by evaluating the course and relevant issues;
- 2.3 Summarise key points from the two days training programme;
- 2.4 Express gratitude and thanks to all participants for their active participation;

2.5 Express gratitude to the training organisers, financial support provider, and support staff in the training academy;

2.6 Thanks to all who have made contribution in the successful implementation of the training programme;

2.7 End of the ToT programme.

Additional Information

Appendix B. Action Plan upon completion of ToT programme

Activity plan after receiving the training

Platform for Dialogues (P4D)

Name of participant:

Designation:

Institution:

Date:

SI	Area/Skills	Short term plan	Long term plan	Remarks
1	Apply the skills, knowledge and attitude in own institution	<ul style="list-style-type: none"> Daily routine (consultation, facilitation, leadership) Use in training sessions 	<ul style="list-style-type: none"> Designing the new project, work (mind the consultation, facilitation and management technique) 	
2				
3				
4				
5				

P4D Project

Appendix C. ToT programme evaluation by participants

Training Title: Facilitation, Consultation and Management Techniques

Date: 29th – 30th November, 2019

Please select the rating for each section based on the following criteria:

5=excellent 4=good 3=average 2=fair 1=poor

Please rate the trainer(s) on the following:

- | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Knowledge of the subject matter. | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 2. Ability to explain and illustrate concepts. | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 3. Ability to answer questions | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |

Please rate the content, structure and deliberation of the training:

- | | | | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 4. The usefulness of the information received in training. | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 5. The structure of the training session(s). | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 6. Trainees participation during discussion | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 7. Presentation & trainees involvement | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 8. The usefulness of the training materials. | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 9. The facilities of the training venue. | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 10. The catering service during training | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 11. Was this training appropriate for your level of experience? | <input type="checkbox"/> Yes | <input type="checkbox"/> No | | | |
| 12. Do you suggest this training to others? | <input type="checkbox"/> Yes | <input type="checkbox"/> No | | | |

Your Name: _____

(optional)

Your Department: _____

(optional)

This Publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of Platforms for Dialogue and do not necessarily reflect the views of the European Union.

www.p4dbd.org