

Республиканское общественное объединение
«Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО»

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ВСЕХ!



Рекомендации для тренеров белорусских клубов ЮНЕСКО



Всемирная Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



Организация Объединенных
наций по вопросам
образования, науки и культуры



Европейская Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО

Минск, 2016 год

Составители:

Субцельный Дмитрий Юрьевич, Председатель РОО «БелАЮ»;
Пристром Наталья Васильевна, Генеральный секретарь РОО «БелАЮ»;
Никонович Виталий Николаевич, Заместитель председателя РОО «БелАЮ».



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



EURASIA FOUNDATION



**НОВАЯ
ЕВРАЗИЯ**

Данное пособие издано республиканским общественным объединением «Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО» в рамках проекта «Укрепление институционального потенциала и расширение программной деятельности РОО «БелАЮ» в регионах, который является частью Программы «Укрепление потенциала совместных инициатив» при поддержке Фонда «Евразия» за счет средств, предоставленных Агентством США по международному развитию (USAID).

Пособие предназначено для кураторов клубов ЮНЕСКО, лидеров клубов ЮНЕСКО, специалистов учреждений образования, специалистов по работе с молодежью.

Введение

Каждый год белорусские клубы ЮНЕСКО проводят большое количество просветительских и образовательных мероприятий, основанных на принципах неформального образования. Участие в таких мероприятиях является добровольным, форма работы предполагает интерактивное взаимодействие участников и ведущих, а результат такого обучения основывается на компетентностном подходе.

Принимая во внимание тот факт, что клубы ЮНЕСКО в большинстве действуют на базе учреждений образования, что вызывает объективную «текучесть» лидеров и членов клубов ЮНЕСКО, появилась необходимость в разработке специальных пособий, которые бы позволяли новичкам в клубах ЮНЕСКО самостоятельно изучать и проводить занятия по темам и программам организации.

Таким образом в 2016 году Секретариатом и экспертами республиканского общественного объединения «Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО» разработаны и изданы два пособия: «Введение в деятельность клуба ЮНЕСКО. Руководство по проведению интерактивных занятий» и «Рекомендации для тренеров белорусских клубов ЮНЕСКО». Первое пособие направлено на интерактивное знакомство школьников и педагогов с историей, традициями, деятельностью белорусских клубов ЮНЕСКО, а второе, призвано помочь овладеть простыми методами тренерского мастерства, что, в свою очередь, поможет кураторам и лидерам самостоятельно разрабатывать и проводить интерактивные занятия-тренинги по различным направлениям деятельности клубов ЮНЕСКО: ООН и ЮНЕСКО, межкультурное обучение, права ребенка, здоровый образ жизни и др.

За последние несколько десятилетий, появились новые подходы к обучению, которые позволили значительно повысить его эффективность. Более того, новые подходы позволяют участникам обучения не только эффективно усвоить информацию, но также развить конкретные умения, для того, чтобы делать важные общественно-значимые дела.

Обучение взрослых строится на уже имеющихся у них знаниях. К взрослым, по классификации ООН и ЮНЕСКО относятся люди начиная от 15 лет. Они приходят на тренинг с уже имеющимся жизненным багажом знаний. Они учатся не только у тренера, но и друг у друга. Современный тренинг дает участникам процесса обучения возможность совместной работы и использования в ней их знаний и навыков межличностного общения и решения проблем.

Мы предлагаем в образовательной деятельности белорусских клубов ЮНЕСКО использовать подход к работе тренеров, как к фасилитаторам. Тренеры-фасилитаторы не похожи на учителей, сосредоточивших в себе все знания и принимающих все решения в процессе обучения. Тренеры-фасилитаторы выступают больше в роли мотиваторов, предлагая обучаемым новую информацию и подходы и поощряя их к использованию нового материала. И так как обучаемые усваивают материал с разной скоростью и разными способами, современные тренеры стремятся создать гибкую учебную атмосферу и используют широкое разнообразие методов обучения.

Тренинг предназначен для решения проблем. Взрослые учатся избирательно. Они обращают внимание только на ту информацию, которая представляется им полезной, остальное они игнорируют. Эффективный тренинг отвечает потребностям участников в обучении и в то же время достигает поставленных целей обучения. Учебным упражнениям часто предшествует обсуждение рабочих проблем, существующих подходов и практик, и таким образом повышается мотивация участников к усвоению и адаптации новой информации и подходов.

Обучение – многошаговый процесс. Взрослые учатся в действии. Лекции в современном обучении играют гораздо меньшую роль. Эффективный тренинг включает в себя целый набор учебных видов деятельности со следующими учебными целями:

- (1) передача новой информации через лекции, чтение и другие способы,
- (2) практическое применение информации через упражнения,
- (3) обсуждение применения на практике и
- (4) обобщение полученных уроков, т.е. исследование возможности применения материала в рабочих ситуациях.

Активное обучение предполагает принципиально иную среду, чем это принято в традиционном обучении. Оно характеризуется:

- Неформальной обстановкой – она организуется таким образом, чтобы тренеру и группе было максимально комфортно работать над достижением учебных целей.
- Интенсивным обменом идеями – приветствуется вызов как тренеру, так и содержанию тренинга; таким образом, тренер для более эффективного усвоения содержания имеет возможность работать с возражениями и замечаниями участников.

Большую часть времени участники проводят в активных упражнениях, меньшую – слушая лекции. Это значит, что участники часто организуются в группы различного состава и численности, в разных концах комнаты одновременно происходит несколько обсуждений. От тренера при использовании этого подхода требуется большая гибкость. Тренер управляет большим количеством различных видов деятельности, реагирует на потребности участников в обучении, постоянно адаптирует к ним содержание и регламент тренинга. Это стимулирует его в виде стимулирования профессионального развития, позитивных взаимоотношений с участниками и возможностью учиться у своих обучаемых.

Данное руководство призвано помочь тренерам белорусских клубов ЮНЕСКО из числа кураторов и молодых лидеров, получить рекомендации применения активных методов обучения в тренинге. Представленные здесь идеи отражают как опыт тренеров Белорусской Ассоциации клубов ЮНЕСКО, так и международный опыт тренеров из разных стран мира, который собрали составители.

Республиканское общественное объединение «Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО»

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ВСЕХ!



Часть 1

Организация и подготовка тренинга



Всемирная Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



Организация Объединенных
наций по вопросам
образования, науки и культуры



Европейская Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ!

Для записей _____

Часть 1. Организация и подготовка тренинга.

1.1. Немного о подходе к организации и проведению тренинга

Тренинг — особая разновидность обучения через непосредственное «проживание» и осознание возникающего в межличностном взаимодействии опыта, которые не сводимы ни к традиционному обучению через трансляцию знаний, ни к психологическому консультированию или психотерапии. Иногда для его обозначения используется термин, представляющий собой «кальку» с английского языка: «экспериенциальное обучение» (от англ. *experience* — жизненный опыт). При таком обучении, занимающийся непосредственно соприкасается с изучаемой реальностью, а не просто думает о встрече с ней или размышляет о возможности «что-то с ней сделать»

Разнообразие тренингов велико, однако для них характерны некоторые общие черты.

- Соблюдение ряда принципов групповой работы, таких как: активность участников; партнерское общение, что предполагает признание ценности личности каждого из участников; исследовательская позиция участников в процессе групповой работы; предоставление участникам возможности объективизированного взгляда на свое поведение глазами других людей, средством чего выступает обратная связь.
- Применение активных методов групповой работы. Основные группы методов — это интерактивные (т. е. подразумевающие интенсивное межличностное взаимодействие) игры и групповые дискуссии. Число же конкретных тренинговых техник насчитывается несколько тысяч.
- Акцент на взаимоотношениях между участниками группы. Система отношений, складывающаяся между участниками группы в ходе работы, называется групповой динамикой.
- Наличие более или менее постоянной группы. Пропуски встреч не приветствуются, а обсуждать происходящие в группе события за ее пределами запрещается, поскольку это ведет к потере той эмоциональной «энергии», которая должна расходоваться в процессе работы.
- Пространственная организация, направленная на то, чтобы обеспечить наилучшие возможности для интенсивного общения участников и свести к минимуму внешние отвлекающие факторы.
- Нацеленность на психологическую помощь участникам группы. Результат тренинга не сводится к формированию у участников системы знаний и умений, большое значение имеет субъективное улучшение психического состояния и получение импульса к дальнейшему саморазвитию. Поэтому наряду с объективными критериями результативности тренингов рассматриваются и субъективные.
- Атмосфера раскованности и свободы общения. Общение в условиях СПТ более интенсивное, эмоциональное, открытое и искреннее, чем в обычных межличностных контактах. На начальных этапах работы с группой основной задачей ведущего является создание соответствующей атмосферы, моделирование психологически безопасных условий для такого общения.

Общение в условиях психологического тренинга строится на следующих принципах:

«Здесь-и-сейчас» — разговор о том, что происходит в группе в каждый конкретный момент времени; исключение общих, абстрактных рассуждений.

Персонификация высказываний — отказ от обезличенных суждений типа «обычно считается», «некоторые здесь полагают» и т. п., замена их адресными: «я считаю», «я полагаю».

Акцентирование языка чувств — избегание оценочных суждений, их замена описанием собственных эмоциональных состояний (не «ты меня обидел», а «я почувствовал обиду, когда ты...»).

Активность — включенность в интенсивное межличностное взаимодействие каждого из членов группы, исследовательская позиция участников.

Доверительное общение — искренность, открытое выражение эмоций и чувств.

Конфиденциальность — рекомендация не выносить содержание общения, развивающегося в процессе тренинга, за пределы группы.

В частности, отмечаются такие **преимущества групповой формы работы**:

- > Группа отражает общество в миниатюре и поэтому может служить «полигоном» для развития самых разных социальных умений.
- > Человек может осваивать в группе новые умения, экспериментировать с различными стилями отношений среди равных партнеров.
- > Группа дает возможность получения обратной связи и поддержки от людей со сходными проблемами, участники могут идентифицировать себя с другими.
- > Групповой опыт противодействует отчуждению, что помогает установлению более близких отношений с окружающими и решению межличностных проблем.
- > Группа облегчает процессы самораскрытия, самоисследования и самопознания участников.
- > Взаимодействие в группе создает напряжение, которое может трансформироваться в конструктивную работу по прояснению и решению психологических проблем участников.
- > Групповая психологическая работа позволяет привлекать сразу много клиентов, и поэтому более доступна для участников, чем индивидуальная.

1.2. Эффективный тренинг начинается с вопроса: «Кого я обучаю?»

Эффективный тренинг должен быть привязан к конкретной целевой группе. Тренинг должен отвечать потребностям людей в обучении, базироваться на имеющихся у них знаниях, мотивировать их инвестировать свои усилия и время. Обычно это делается путем прямой коммуникации тренера с участниками обучения, например, при помощи анкетирования как инструмента оценки потребностей в обучении, фокус-группы или личных контактов с обучаемыми до тренинга.

Однако не каждый тренинг является результатом столь логичной последовательности действий. Третья сторона принимает решение, в чем состоит

проблема и что она должна иметь именно тренинговое решение, и это далеко не тренер и не группа. Это решение не обязательно бывает продиктовано исследованием потребностей в обучении, и тренер иногда вовсе не имеет доступа к обучаемым до самого тренинга. Иногда лучшее, на что может надеяться тренер, - это некоторая информация об обучаемых – возраст, должность, опыт работы, некое представление руководителя об их знании предмета обучения.

Если у вас есть доступ к обучаемым до тренинга

Контакт между тренером и обучаемыми помогает тренеру оценить ожидания людей, их способности и лояльность к тренингу. Даже если формальная оценка потребностей в обучении невозможно, тренер может воспользоваться регистрационной информацией и обзвонить обучаемых. Например, ответы на вопрос «Что должно происходить на тренинге, чтобы вы почувствовали, что ваше время и усилия потрачены не напрасно?» позволят тренеру выставить мотивирующие задачи на тренинг и разработать соответствующий подход. Услышав, как обучаемые обсуждают свою работу, тренер получает материал для иллюстраций и представление о языке, которым они пользуются и который будет для них понятен.

Если у вас нет доступа к обучаемым до тренинга

Если контакт с обучаемыми до тренинга невозможен, тренер может начать с того, что аудитория разделяет, - со связки с предметом тренинга. Начните с общей картины предмета тренинга, перейдите на отношение предмета к их практике. Такая презентация послужит основанием для формулирования обучаемыми, что они хотят знать или получить для:

- Более эффективного выполнения своей работы;
- Больше успевать на текущем уровне эффективности;
- Работать на текущем уровне эффективности и продуктивности, но с большим удовлетворением и меньшим стрессом.

Отметив повторяющиеся ответы на вышеозначенные вопросы, тренер может пересмотреть программу и привязать ее к выявленным ожиданиям. Он также может договориться с аудиторией о возможных изменениях. Если он ограничен в таких изменениях, особенно если ход тренинга контролирует третья сторона, это необходимо безоговорочно признать.

По окончании сбора ожиданий в программу вносятся некоторые изменения, но важнее то, что люди чувствуют, что их потребности учтены. Иногда они просто выбирают интересные для себя темы из программы, иногда хотят понять, насколько тренинг применим к их работе. Главная цель тренера на этом этапе – настроить аудиторию на позитивное восприятие и понять, как адаптировать тренинг к потребностям большинства присутствующих на тренинге.

1.3. Подбирайте место для тренинга

От поиска подходящего для тренинга места до организации хорошего тренинга путь обычно неблизкий. Говорят, что правильное место не обязательно ведет к хорошему тренингу, но неправильное место непременно приведет к плохому тренингу. Имеет ли тренер отношение к подбору места или нет, именно он будет

нести ответственность за все последствия. Поэтому тренер обязательно должен принимать участие в выборе помещения нужного размера и формы, в организации рабочего пространства, в выборе оборудования и освещения, - всего того, что оказывает самое непосредственное влияние на атмосферу тренинга.

Что такое хорошее помещение для тренинга?

В большинстве случаев комната, в которой проводится тренинг, должна быть максимально квадратной и просторной, чтобы у участников было место для работы, но не огромной в которой участники могут «потеряться». Соответствующим образом должны располагаться места для участников. Упражнения в малых группах диктует необходимость использования столов, за которыми участники могут работать. Для некоторых упражнений могут понадобиться отдельные помещения.

Помещение должно быть достаточно большим, чтобы между столами было ощутимое пространство. Такие пространства позволят малым группам чувствовать свою самостоятельность и отделенность от других групп, а тренеру – возможность свободно передвигаться от одной группы к другой.

Длинных узких прямоугольных помещений с большими колоннами нужно избегать, т.к. они делают неудобным использование наглядных пособий. Помещение должно хорошо освещаться и вентилироваться. Желательно, чтобы тренер имел возможность контролировать как освещение, так и температуру воздуха в помещении. В помещении должно быть несколько стеновых поверхностей, удобных для развешивания на них листов флипчарта при помощи липкой ленты. Необходимо также побеспокоиться об устранении отвлечений и внешнего шума во время занятий.

Что должно быть учтено при организации пространства?

Часть помещения, откуда тренер будет вести презентации, должна хорошо просматриваться всеми участниками. Многие тренеры любят двигаться во время работы, и это необходимо учитывать при выборе презентационной зоны. Если группа маленькая, то организация мест и столов может быть предельно простой. С большими группами она становится более сложной. При обращении ко всей группе тренеру нужна гибкость, а также возможность разделить участников на малые группы.

Обычно способы организации рабочих мест для участников следующие:

- Театральный способ (стулья ставятся рядами лицом к тренеру);
- П-образный способ (столы ставятся в форме буквы П, тренер на открытом конце с возможностью доступа внутрь буквы П);
- Школьный способ (участники сидят за прямоугольными столами, все лицом к тренеру);
- Веерообразный способ (столы и стулья ставятся полукругом или в форме эллипса, все лицом к тренеру);
- Круги (круглые столы по 4-10 участников);
- Круг (без столов, тренер занимает одно место в кругу).

Организовывая рабочее пространство, тренер должен помнить:

- О количестве участников;
- О форме и размере помещения;
- Об удобстве используемого оборудования;
- Об объеме работы в малых группах.

Если участники сидят за столами, где происходят групповые обсуждения, между столами должно быть не менее одного метра, чтобы тренер мог свободно перемещаться по комнате и наблюдать за работой групп. Нужно также подумать о том, достаточно ли одного помещения, не понадобятся ли дополнительные комнаты для отдельных видов деятельности.

Наконец, необходимо подумать, где расположить столик для регистрации участников и выделить пространство для кофе-брейков. Оптимальное место для регистрации – вне тренингового помещения, чтобы опоздавшие не мешали работе группы.

«Кошмары» тренингового помещения:

- Помещения, расположенные далеко от туалетных комнат;
- Длинные узкие прямоугольные помещения, вызывающие у участников впечатления автобусного салона;
- Если тренер находится на одном конце помещения, сидящие на другом конце не могут полноценно с ним взаимодействовать, а также видеть содержание наглядных пособий без бинокля;
- Если тренер находится в середине комнаты, половина участников окажется под углом к наглядным пособиям;
- Помещения с колоннами, ставящие некоторых участников в положение «ограниченного обзора»;
- Помещения в форме буквы L, где не все участники видят тренера и наглядные пособия;
- Большие банкетные залы, разделенные тонкими перегородками на маленькие помещения с плохой звукоизоляцией;
- Помещения, представленные как «хорошо освещенные», т.к. они оснащены множеством лампочек по 25 Вт и менее;
- Помещения, предположительно вмещающие требуемое количество участников (без проблем!), но только если эти участники – лилипуты;
- Залы на 700 человек, в то время как семинар предполагает только 30.

1.4. Какое оборудование и материалы могут понадобиться на тренинге?

Для этого полезно иметь контрольный список примерно на три страницы. В него могут входить:

- о Программа тренинга
- о Учебные планы
- о Руководства для участников и рабочие тетради
- о Рабочие листы
- о Информация о тренере
- о Брошюры
- о Блокноты-флипчарты

- o Карандаши\ручки
- o Анонсы
- o Стикеры
- o Подставки для флипчартов
- o Маркеры для участников
- o Компьютеры, принтеры, кабели, бумага, пустые диски o Кафедра
- o Микрофон
- o Часы
- o Липкая лента
- o Проектор и экран
- o Видеокамера
- o Видео пленки или диски
- o Удлинитель и адаптеры
- o Меловая доска, мел, тряпка
- o Батарейки
- o _____
- o _____
- o _____

1.5. Учитывайте размер группы

Размер аудитории не имеет значения, когда тренер полагается на лекционный формат представления материала, но он превращается в критический фактор при использовании методов активного обучения.

В случае, когда цели обучения лучше всего достигаются

- взаимодействием между тренером и аудиторией, - взаимодействием между обучаемыми,

- практическими упражнениями,

- обсуждением рабочих проблем,

то тренер должен предпринять специальные усилия по регулированию размера группы.

Как размер группы влияет на эффективность тренинга?

Если задачей тренера является только передача информации, то размер группы значения не имеет.

С другой стороны, он имеет значение,

- если планируется взаимодействие тренера и группы,

- если планируется взаимодействие между членами группы,

- если тренер планирует использование группой изученного на практике, и - если планируется обсуждение рабочих проблем.

Что делать, если группа слишком маленькая?

Мы определяем маленькую группу как группу численностью менее 12 человек. Малая численность группы позволяет тренеру и обучаемым выстроить более глубокие личностные отношения и более глубоко проработать любую тему. Тренер имеет возможность полноценной двусторонней коммуникации, решению любых проблем, возникающих между тренером и аудиторией, а участники могут

не только получить более глубокое знание предмета, но и тут же использовать это знание для развития навыков.

Что делать, если группа среднего размера?

Мы определяем средний размер группы как ее численность между 13 и 40 человеками. Нижняя граница открывает все возможности работы с маленькой группой, но с такой группой тренер также может применять стратегии, используемые с группами большей численности.

Если в учебных задачах стоит развитие навыков, то по мере роста численности группы возрастает необходимость включения в программу видов деятельности, предполагающих работу в малых группах, таких как:

- пары;
- тройки;
- небольшие группы за столами;
- другие формы организации малых групп, например по ролям в организации, экспертному опыту и пр.

По мере увеличения количества участников возрастает необходимость информационного обмена, но возможности для развития навыков сокращаются. Более важным фактором становится время. Тренеру все чаще приходится задавать себе вопрос: «Как поддерживать динамику группы?»

Чем больше количество участников, тем дольше и подробнее становится фаза групповых отчетов, что убивает энергию группы. Тренеру приходится думать, как построить отчеты нескольких групп, чтобы не утомить всю аудиторию (к примеру, если у вас восемь групп, то уже после третьего отчета о том, что происходило в группе, аудитория уснет).

Тренер может начинать упражнения в малых группах с открытых вопросов, но он не может позволить им отчитываться обо всех своих наработках. Можно попросить группы уложиться в определенное время или конкретизировать их задания, или расставить приоритеты в представляемой информации. Опять же, тренер может давать слово для отчета группам выборочно.

Что делать если группа слишком большая

Большой считается группа свыше 40 человек. Близкие отношения с большой группой выстроить трудно, но не невозможно. Обмен информацией – это норма. Формирование навыков – редкость. Тренер может использовать сочетание мини-лекций и упражнений в малых группах. По необходимости, групповые презентации должны быть как можно более краткими и точными.

Лекции представляют собой вид общения с людьми, они не носят личностно-направленного характера. Возможности двустороннего общения с людьми сильно ограничены.

Двусторонняя коммуникация может возникнуть тогда, когда тренер организует вопросно-ответную форму общения; однако вопросы должны подбираться таким образом, чтобы они были интересны большей части группы, а не касаться интересов отдельных ее представителей.

Малые группы делегируют одному из своих членов роль презентатора, или докладчика. Докладчики кратко суммируют результаты работы группы и от ее имени задают вопросы. Малые группы обычно представляют аудитории один, два или три ключевых мысли или вопроса, возникших в результате их обсуждений. Во избежание повторений, докладчиков можно попросить внимательно слушать презентации других групп и не повторять того, что сказано уже другими.

Тренер вынужден «разрабатывать» аудиторию. По мере роста численности группы личностный контакт существенно сокращается. Вместо роскоши персонального общения с каждым участником обучения тренер ограничивается общением с «докладчиками», представляющими интересы и взгляды малых групп.

Личностные контакты могут состояться во время упражнений, когда тренер ходит по комнате, слушает и комментирует групповые обсуждения.

Нужно отметить, что трудно говорить о полноценном тренинге с группой свыше 60 человек. Чем больше аудитория, тем больше мы движемся от «тренинга» к «преподаванию». С особенно большими аудиториями процесс плавно перетекает в «обмен информацией», который обладает неким потенциалом к развитию знания предмета, но значительно менее развивает навыки.

1.6. Создайте контекст для тренинга

Первая задача тренера – создать контекст для тренинга, а для этого аудитория должна знать: Каковы цели тренинга: что вызвало необходимость тренинга, как тренинг будет способствовать решению этих проблем? Короткая мастерская вряд ли позволит рассмотреть все аспекты проблемы. Важно объяснить, какую именно часть проблемы затронет тренинг, дабы избежать разочарования аудитории. Например, если темой тренинга заявлен «Мониторинг», проясните, какой именно аспект мониторинга будет рассмотрен, даже если это было заявлено в анонсе тренинга.

Кто участники тренинга: участникам необходимо знать, кто откуда, кто какую должность занимает, и др. Если у людей есть возможность понять, что они из себя представляют по сравнению с другими участниками, легче выстраивается коммуникация, лучше идет учебный процесс.

Кто тренер и какова его квалификация для ведения этого тренинга: тренер должен получить кредит доверия к себе без претензии на всезнайство. Краткое представление о себе, своем опыте, тренерской и другой квалификации поможет минимизировать последующее сопротивление участников новой информации или методам обучения.

Каков будет общий подход к тренингу и что ожидается от аудитории: это поможет людям вести себя более адекватно, и одним из способов сделать это является обзор программы.

Заложите основу для базовых знаний и умений.

Тренинг должен начинаться с некой общей «точки отсчета», которую иногда называют «общей картиной». Дело в том, что группа может объединять людей

различных сфер деятельности, знаний и опыта, которые могут просто говорить на разных языках и не быть знакомыми с интересами и представлениями друг друга. Для таких разношерстных групп нужна начальная презентация, которая поместит всех участников в общее смысловое поле и покажет, как предмет тренинга объединяет всю группу и на каких конкретно базовых знаниях и навыках построена программа.

Если этого не сделать, некоторые участники могут на протяжении всего тренинга опасаться своих более компетентных коллег.

Итак, при ведении тренинга нужно соблюдать несколько правил:

- Избегайте профессионального жаргона, который может быть непонятен части аудитории. Используйте простой язык, частые примеры и иллюстрации, параболы, истории, объясняющие предмет изучения. Если тренер испытывает трудности в объяснении предмета таким языком, это означает, что у него самого есть сложности в понимании предмета.
- Помните, что не все участники чувствуют себя в тренинге одинаково комфортно. Избегайте упражнений с длинными и сложными инструкциями, пользуйтесь простыми и быстрыми в исполнении упражнениями.
- Начните со знакомого всем вида деятельности – с лекции по знакомым понятиям, упражнения или обсуждения, в котором каждый может принять участие. Нарращивайте сложность упражнений постепенно, шаг за шагом переходите к менее понятной информации или навыкам.
- Используйте упражнения или вопросы, чтобы убедиться, все ли поняли участники. Предоставьте каждому участнику возможность оценить собственный прогресс через упражнения или дискуссии. Поощряйте вопросы.

1.7. Определите, какую информацию (содержание) транслировать

Используя доступную информацию о потребностях, интересах и способностях аудитории, тренер должен определить цель тренинга и измеримые результаты, свидетельствующие о достижении этой цели. Цель тренинга относится к проблеме, которой адресован тренинг.

Одним способом формулирования цели, предполагающим, что все говорят на общем языке, является ответ на вопрос: «Что произойдет, если этого тренинга не будет?». Это помогает сфокусировать тренинг на изменениях в поведении участников, на достижимой цели, что лучше, чем заявлять широкий расплывчатый контекст тренинга.

Постановка целей тренинга путем вопросов о конкретных изменениях в поведении также помогают заказчику прояснить для себя степень ответственности тренера. Туманные представления о целях тренинга практически всегда приводят к разочарованию на каком-то уровне – на уровне заказчика, тренера или обучаемых.

Когда тренеру предъявляется широкий запрос, тренинговая этика диктует ему или ей необходимость задать себе следующие вопросы.

1. Кого я обучаю?
2. Каков должен быть «сухой остаток»?
3. Сколько времени отводится на тренинг?
4. Чего реально можно ожидать от данного тренинга?

5. Учитывая ответы на вышестоящие вопросы, что я могу обещать?

Учебные результаты – это ответы на вопрос: «Какие знания или навыки необходимы участникам, что они смогли делать то, чего они не могут сейчас?» Учебные результаты могут быть сформулированы в терминах навыка, напр. навык постановки вопросов, или знаний, напр. инструменты оценки.

На этом этапе необходимо выяснить, что мешает персоналу выполнять работу на требуемом уровне и при необходимости свести учебные результаты к недостающим в действительности. Если такая диагностика существующих навыков по каким-то причинам невозможна, то основой для составления содержания тренинга служит обобщенный перечень учебных результатов.

Начиная с самой основной информации или навыка, содержание составляется под первый учебный результат. Затем, отталкиваясь от первого учебного результата, оно составляется под второй учебный результат, и так до тех пор, пока не будут включены все учебные результаты. Это компетентностный подход, за которым обычно следует наполнение программы более сложными заданиями, направленными на достижение цели изменения поведения обучаемых.

На этом этапе может быть необходимо обратиться к имеющемуся регламенту тренинга и посмотреть, может ли содержание быть освоено в его рамках. На продолжительность тренинга могут повлиять мини-лекции, как самый быстрый способ трансляции информации, и активные формы обучения, предполагающие активное участие аудитории и самые длительные по времени. Лекции занимают меньше времени, но они мало мотивируют и вовлекают аудиторию в процесс, а также не предоставляют возможности попрактиковать новые навыки или использовать новую информацию, что является важнейшим фактором переноса тренинга на рабочую ситуацию.

После того как содержание тренинга и его учебные результаты будут приведены в соответствие с тренинговым подходом, временными рамками и навыками тренера, формирование концепции данного тренинга можно считать законченным.

Республиканское общественное объединение «Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО»

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ВСЕХ!



Часть 2

Проведение тренинга



Всемирная Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



Организация Объединенных
наций по вопросам
образования, науки и культуры



Европейская Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ!

Для записей

Часть 2. Проведение тренинга.

2.1. Как начать тренинг.

О вводной сессии

Целью тренера на вводной сессии является создание атмосферы, в которой участники:

- Знают, чего ожидать и что ожидается от них в любой момент тренинга, чтобы они могли принять в нем активное участие;
- Верят, что тренер учтет их интересы и потребности в обучении, что тренинг станет эффективной инвестицией их времени и энергии, и это доверие важно для того, чтобы участники были открыты к новым возможностям, которые предоставляет им тренинг; Д
- Доверяют тренеру и другим участникам настолько, чтобы принять риски, связанные с активным обучением: признать проблемы в собственной практике, поделиться планами на будущее, признать пробелы в знаниях и навыках, поэкспериментировать с новыми подходами.

Тренер обращается к этим предпосылкам активного обучения в самом начале тренинга, используя следующие техники.

Как приветствовать участников тренинга

Вашими первыми словами, обращенными к участникам, вы задаете позитивный тон всему происходящему и демонстрируете, как вы планируете вести себя по отношению к участникам. Лучше всего оставаться самим собой, что трудно, особенно если вы немного нервничаете. Говорите неформальным и дружелюбным тоном, которым вы могли бы обращаться к своим коллегам, например:

«Доброе утро! Меня зовут ..., я буду вашим тренером на ближайшие два дня. Мы готовы начать наш тренинг ..., и начать его мне хотелось бы словами «Добро пожаловать», обращенными ко всем вам!»

Как представиться

Прежде чем вы начнете представления участников, представьтесь сами. Еще раз назовите свое имя, запишите его на флипчарте. В двух-трех предложениях расскажите о своей квалификации, позволяющей вам вести этот тренинг, и о вашем опыте работы в этой или аналогичных организациях. Объясните, как вы будете работать с участниками, например, будете ли вы вести весь курс или только отдельные его модули. Дайте участникам знать, будете ли вы доступны для разговоров и вопросов вне аудитории, где и когда они смогут с вами пообщаться.

Как организовать представление участников

Есть два рекомендуемых способа провести представления участников, в зависимости от регламента:

1. Попросите каждого участника назвать свое имя, клуб ЮНЕСКО, учреждение образования. Этот способ занимает меньше времени – менее 1 минуты на участника.

2. Попросите каждого участника поработать с другим человеком, с которым они еще не знакомы: каждый участник интервьюирует другого и выясняет его:

- Имя
 - Роль в клубе, которую он или она представляют
 - Тип выполняемой работы
 - Интересный факт о нем\ней, не относящийся к учебе/работе,
- затем каждая пара представляет друг друга всей группе.

Как представить тренинг

Как правило, информации о тренинге бывает слишком много, поэтому ее есть смысл организовать на нескольких флипчартах или на слайдах. Порядок изложения информации и степень подробности вы можете варьировать сами, однако, как минимум, сделайте следующее:

1. Объясните регламент и распорядок тренинга – количество дней, время начала сессий, окончания, перерывов, обедов.
2. Объясните цель и задачи тренинга.
3. Расскажите про тренинговый подход – какие методы будут использованы, например:

«На нашем тренинге будут использоваться активные методы обучения, а это означает, что только малая часть времени будет посвящена лекциям, а основное время займут игры, дискуссии, работа в малых группах, упражнения. Этот подход предполагает вашу активную включенность в программу, поэтому задавайте вопросы сразу же по мере их возникновения высказывайте ваши мысли и мнения и активно участвуйте в упражнениях».

4. Сделайте обзор программы – что за чем будет происходить. Так как программы в большинстве своем являются гибкими, отметьте следующее:

«Я не буду останавливать интересное обсуждение только потому, что так надо в соответствии с расписанием. Тем не менее, я закончу тренинг вовремя. Программа может слегка меняться, если на тот или иной блок понадобится больше или меньше времени. Незаконченный в первый день блок может быть перенесен на следующий».

Как собирать ожидания участников

Выяснить, чего участники ожидают от тренинга, полезно главным образом для того, чтобы привязывать свои комментарии к их интересам и потребностям. К тому же, когда ожидания участников собираются с самого начала, таким образом передается сообщение, что вы намереваетесь активно включить их в процесс обучения.

В зависимости от имеющегося на это времени, рекомендуется два способа сбора ожиданий:

1. Во время представления участников попросите каждого назвать то, что он\а хотел\а бы получить в результате тренинга.
каждый участник кратко представляет своего партнера всей группе. Этот метод
2. Попросите участников в группах по 6-8 человек в течение примерно 10 минут закончить следующее предложение: «Этот тренинг будет успешным для меня, если...»

Предложите участникам выразить как то, что они хотят получить, так и то, чего они активно не хотят на тренинге. Предложите каждой группе выбрать

регистратора, который записывает идеи на флипчарте, и презентатора. «Хочу» и «не хочу» можно записывать на стикерах и добавлять на флипчарт по мере хода презентаций.

Если обнаружится, что участник хочет получить на тренинге то, что не предусмотрено его программой, то необходимо связать их ожидания с актуальной программой. Если возможно, дайте участнику знать, где и как он может пройти тренинг, на который он надеялся. С другой стороны, если участник не хочет, чтобы на тренинге происходило то, что должно произойти, то об этом самое время поговорить сейчас.

Как вводить правила работы

Правила работы на тренинге представляют собой неформальный контракт о том, что и как будет происходить на тренинге. Обычно вводится два типа правил:

Поведенческие правила, например:

- Посещать все тренинговые сессии
- Активно участвовать в тренинге
- Не допускать посторонних разговоров
- Давать тренеру обратную связь о полезности тренинга

Отношенческие правила, например:

- Быть открытым к новому
- Искать возможности помочь в обучении другим
- Быть терпимым к различиям между участниками
- Быть гибкими и изменять план тренинга при необходимости

Эти два типа правил не обязательно разделять при представлении участникам, они обычно перемежаются друг с другом на листе флипчарта. Если группа уже опытна в активном обучении, вы можете попросить участников самим составить правила и дать лишь общую информацию о тренинге.

2.2. Как представить теоретический материал.

О презентациях

Основная цель презентаций на тренинге – это передача участникам новой или по-новому организованной информации. Часто презентация является методом, используемым в качестве первого шага в четырехшаговой модели учебного процесса:

- (1) подача новой информации через лекцию,
- (2) практическое применение информации через упражнения,
- (3) обсуждение того, что выяснено на практике,
- (4) обобщение изученного, т.е. исследование применимости материала в актуальных рабочих ситуациях.

Главная ответственность тренера в презентациях состоит в том, чтобы:

- Быть как можно более кратким, и тем не менее отразить основные моменты;
- Доступно донести сообщение, его цель и его обучающую ценность;
- Представить информацию интересно;

- Увязать информацию с интересами участников.

Как готовиться к презентации

Для каждой презентации продумайте ее учебные цели, основные положения, сделайте «шпаргалку». Прорепетируйте каждую презентацию, засекайте время. Если презентация занимает более 15 минут, проверьте, все ли вам необходимо в ее содержании. Идеальная презентация длится до 15 минут. Если содержания слишком много, разделите презентацию, например, серией вопросов и ответов, презентациями участников или упражнением.

Если вы планируете использовать в презентации визуальные или рабочие материалы (например, флипчарты, видеофрагменты или разделы рабочей тетради), убедитесь, что ваши комментарии и пособия коррелируют друг с другом в части материала и порядка его изложения.

Как готовиться к презентации в день ее проведения

В идеале, в день презентации необходимо прибыть в аудиторию заранее и сделать генеральный прогон вашей презентации и попросите другого тренера дать вам обратную связь. Проверьте акустику, отрегулируйте высоту своего голоса, темп, позицию в комнате. Убедитесь, что все материалы и оборудование находятся в рабочем состоянии.

Как начать презентацию

Вашей целью в начале презентации является захват внимания аудитории и пробуждение интереса к ее теме; это называется «формирование потребности в знании». Это можно сделать несколькими способами. Например, вы можете прямо сообщить им, чем им важен предмет обсуждения. Вы можете сгенерировать само обсуждение или мозговой штурм (см. раздел 3 ниже), чтобы участники сами могли определить важность темы для них. В начале презентации важно предоставить участникам информацию о ее содержании, чтобы они понимали, чему они научатся.

Как представлять материал кратко

Каждый пункт вашей презентации представляйте полностью, но кратко. Лучше отклониться в сторону краткости, чтобы участники могли задать вопросы по интересующим их аспектам, в то время как их удлинение может привести к потере интереса аудитории.

Как представлять материал интересно

Будьте самими собой! Не существует единого «правильного» стандарта презентации. Ведите свою презентацию неформально, в соответствии с вашими личностными особенностями, с юмором. Интерес участников сохраняется лишь тогда, когда в добавление к полезному содержанию создается раппорт тренера с участниками, и этому способствует неформальный презентационный стиль.

Как убедиться, что основные мысли поняты

Прежде чем вы начнете презентацию, предложите участникам перебивать вас вопросами на прояснение; участники – лучшие судьи доступности вашего изложения. Наблюдайте время от времени, понимает вас группа или нет, например: «Я понятно объяснила?», «Понятны ли эти вещи?»

Если вы будете сохранять визуальный контакт с участниками во время презентации, вы обязательно увидите, понимают ли они вас или потеряли нить изложения.

Как закончить презентацию

Исследования показывают, что внимание слушателей выше всего в самом начале и в самом конце презентации. Поэтому в конце презентации важно еще раз повторить ее ключевые моменты. По окончании предложите аудитории задать вопросы. Помните, что вопросы – это первый способ привязать информацию к своим потребностям и интересам.

Как отвечать на вопросы во время и после презентации

Вопросы участников важны по двум причинам. Во-первых, способность человека к слушанию ограничена; люди слышат только от 50 до 80% того, что вы говорите, и эти пробелы необходимо восполнить. Во-вторых, вопросы активизируют роль участников в учебном процессе, и через свои вопросы они привязывают содержание тренинга к своим потребностям. Предлагайте задавать вопросы доброжелательно:

Как нужно: «У кого-нибудь есть вопросы по содержанию презентации?», «Вызвали ли у кого-нибудь вопросы эти идеи?»

Как не нужно: «Кто не понял?», «Кому-нибудь нужны пояснения?»

Предложив задавать вопросы, сделайте паузу. Если вопроса не последует в течение примерно 15 секунд, еще раз предложите задать вопрос:

«Пожалуйста, задавайте любые вопросы, я дал вам много информации довольно быстро и буду рад прояснить то, чего я коснулся слишком быстро».

Отвечайте на вопросы кратко, не используйте вопросы как предлог для продолжения вашей презентации:

Вопрос: «Сколько, вы сказали, будет проектов?»

Ответ: «Будет восемь проектов». Не поддавайтесь искушению еще раз описывать цели всех восьми проектов, если только не будет задан соответствующий вопрос.

Вопрос: «Какие усилия будут предприняты по поводу ограниченных бюджетов местных представительств?»

Ответ: «Центральный офис в курсе этой проблемы. Финальное решение будет принято сразу же после анализа всех аспектов проблемы». Не поддавайтесь искушению сразу же рассматривать все факторы принятия решения, если не последует соответствующего вопроса. После того как вы ответили на вопрос, убедитесь, что он достаточен, спросив, например: «Я ответил на ваш вопрос?»

Опять же, лучше дать слишком краткий ответ и тем самым вызвать дополнительные вопросы, чем давать слишком длинные ответы, которые убивают желание задавать вопросы вообще.

И последнее: если вы не знаете ответа на вопрос, скажите об этом или спросите, знает ли ответ кто-нибудь из участников, или пообещайте выяснить ответ и дать его группе позже.

2.3. Как вести групповые дискуссии

О групповых дискуссиях

Целью групповой дискуссии на тренинге является предоставить участникам возможность быть вовлеченными в предмет, повторить представленный материал, выразить свою реакцию и обсудить применимость материала. Групповые дискуссии помогают заполнить содержательные пробелы в презентациях тренера, прояснить возможные непонимания и обменяться опытом и мнениями с другими участниками. Дискуссии могут быть творческим и продуктивным способом объединить обучение у тренера с обучением у других участников.

Как подготовиться к групповой дискуссии

Обдумайте цели групповой дискуссии до сессии и решите, какие учебные результаты она должна принести. Руководствуясь этими целями, поставьте и запишите два-три открытых вопроса, за которыми последуют более узконаправленные открытые вопросы.

Например:

1. Что вы думаете об этом подходе?
2. Какой элемент вы находите наиболее трудным?
3. Какими словами, по вашему мнению, это можно довести до руководства компании?

Как начать групповую дискуссию

Обозначьте регламент дискуссии и ее тему и поставьте первый открытый общий вопрос. Например, если вы ведете групповую дискуссию по итогам тренинговой сессии, посвященной клиент-ориентированному подходу:

Скажите: «Давайте в течение следующих примерно 15 минут обсудим только что представленные идеи по клиент-ориентированному обслуживанию. Что вы думаете об этом подходе?»

Будьте готовы к ожиданию первого ответа, для этого мысленно сосчитайте до 15. Человеку часто нужно время, чтобы собраться с мыслями и выразить их словами. Если комментарии не последуют, постарайтесь поставить вопрос иначе.

Спросите: «Есть какие-то мысли по идеям, которые я представил? Или что-то нужно прояснить?»

«Что особенно понравилось в подходе? Не понравилось?»

Как только заговорит первый, остальные последуют за ним незамедлительно.

Отнеситесь к каждому комментарию с уважением. Высказывание на группу обычно сопряжены для участников с определенной степенью риска. Если они почувствуют, что вы можете пропустить их высказывание или раскритиковать его, они предпочтут промолчать.

Как поддерживать продолжающуюся дискуссию

Первое правило для тренера – внимательно выслушивать каждое высказывание. Время от времени повторяйте или перефразируйте высказывания, показывая участникам, что вы слушаете, и резюмируйте их ценные мысли. Очень важно, чтобы тренер не оценивал комментарии ни позитивно, ни негативно; вместо этого следует относиться к каждому комментарию поддерживающе, но нейтрально. Ни в коем случае НЕ допускайте негативной критики.

Говорите: «Я понял вас, это заняло слишком много времени». «Итак, вы находите, что инструкции к упражнению были неполными».

Не говорите: «Вы, наверное, единственный, кто этого не понял». «Не нужно было тратить столько времени на первую тему».

Тренер также направляет группу в дискуссии, например:

«В этой дискуссии прозвучало несколько интересных моментов; судя по всему, в этой группе много мнений о качестве обслуживания. У кого еще есть комментарии?»

«Этот вопрос оказался более сложным, чем предполагалось, вы поднимаете много аспектов, связанных со службами подбора персонала. Есть еще идеи?»

Время от времени тренеру следует напоминать участникам тему дискуссии, чтобы они не отклонялись от темы, особенно если поднято несколько подтем или внимание участников на несколько минут захвачено другой темой.

Как записывать результаты дискуссии

Записывайте комментарии участников на флипчарте. Это подтолкнет их к дальнейшим высказываниям и позволит подвести итоги дискуссии, а вам позволит убедиться, что ни одно высказывание не осталось без внимания.

Следует:

1. Записывать сказанные ими слова без интерпретации (не дословно, а только ключевые слова); не изменяйте их комментарии в целях выделения конкретных моментов. Если необходимо, выразите свою мысль прямо, но не меняйте мысли участников.

2. Записывайте все комментарии, даже те, которые прямо не относятся к предмету обсуждения. Если комментарии слишком далеки от предмета обсуждения, лучше вынесите их на отдельный лист и озаглавьте его «Для дальнейшего обсуждения». Позже обязательно вернитесь к этому листу.

Как вовлечь участников в дискуссию

Ваша цель – убедиться, что у каждого участника есть возможность принять участие в дискуссии, чтобы происходило взаимообучение. Совсем не важно, чтобы каждый говорил определенное количество раз или с той же периодичностью, что и другие. Некоторые по натуре могут быть более разговорчивыми, а некоторые – менее. Тем не менее, для повышения ценности дискуссии вовлечь в нее важно большую часть группы.

Как вовлечь тихих участников

Приветствуйте комментарии от тихих участников, но не вызывайте этих людей по имени и не настаивайте на их высказываниях.

Спрашивайте: «Есть ли чем поделиться тем, кто еще не говорил?»

Не говорите: «А что скажешь ты, Иван?»

Отвечайте на невербальные, но очевидные сигналы тихих участников (вопросительный взгляд, нахмуренный лоб), но не пытайтесь интерпретировать их.

Говорите: «Вы хотите добавить что-то, Надежда?»

Не говорите: «Ты выглядишь растерянной Надежда».

Как поощрить участников к высказываниям

Если один или несколько участников говорят чаще других, не давая тем шанса высказаться, сосредоточьте свое внимание на них и поощряйте их высказывания:

«Еще у кого есть комментарии по этому поводу?»

«Мы не всех еще слышали, другие хотят что-то сказать?»

Как получить мнения всей группы

Если вы хотите услышать мнения всех участников по теме, вы можете прибегнуть к опросу, предлагая каждому участнику говорить кратко. При опросе давайте людям возможность пропустить свою очередь и не говорить вообще; это лучше, чем заставлять участников говорить.

«Я прошу каждого из вас поделиться своими мыслями по наиболее важным моментам нашей сегодняшней работы. Те, кто не хочет говорить, могут просто сказать «Пас»».

Как конструктивно управлять проблемным поведением

Одна из ваших целей – сделать так, чтобы поведение некоторых людей не уменьшало ценность дискуссии в целом. Очень часто «проблемного» поведения можно избежать простым установлением базовых правил работы и предоставлением каждому возможности участия.

Как реагировать на вызов

Не допускайте излишней реакции, ограничьтесь признанием комментариев, сделанных участником. Если возможно, найдите достоинства в сказанном, согласитесь с чем можно и продолжайте дальше.

Как отвечать на неотвечаемые вопросы или реагировать на неразрешимые замечания

Если участник задает вам вопрос, на который у вас нет ответа, убедитесь, что вы поняли вопрос, скажите, что вы не знаете ответа прямо и открыто, и спросите, может ли кто-либо из участников дать ответ.

Скажите: «У меня нет ответа на этот вопрос. Я посмотрю по своим источникам сегодня вечером и обязательно дам вам знать об этом завтра».

«У меня нет цифр, которые вас интересуют; у кого-либо и присутствующих есть такая информация?»

Если участник высказывает замечание или аргумент, который вы не в состоянии разрешить к его удовлетворению, предложите попытаться сделать это участникам группы. Если никто не сможет убедить или переубедить участника, признайте его позицию, запишите ее на флипчарте, если она важна, и двигайтесь дальше.

Скажите: «Давайте продолжим наш тренинг. Андрей, если вы не измените своей позиции к концу недели, мы вернемся к этому снова».

«Я ценю вашу позицию, Николай, но нам нужно продолжать нашу программу. Если хотите, мы можем поговорить об этом более подробно после занятий».

Как справиться с посторонними разговорами

Не ввергайте участников в замешательства, старайтесь вернуть их внимание мягко. Вы можете задать одному из них или обоим несложный вопрос или запросить их мнение по теме обсуждения. Если посторонние разговоры продолжаются, обратитесь к правилам работы, при необходимости пересмотрите их, поговорите с ними во время перерыва.

Как реагировать на повторяющиеся замечания

Если участник повторяет одно и то же снова и снова, признайте его высказывание, запишите его на флипчарте, и если он продолжает, предложите ему поговорить об этом во время следующего перерыва.

Как управлять неуместными замечаниями

Иногда участники делают комментарии, не относящиеся к предмету обсуждения или способные увести обсуждение в другое русло. Если это происходит, выслушайте комментарий, признайте его, интегрируйте, если возможно, и повторите предмет обсуждения, прежде чем запрашивать у группы следующий комментарий.

Как справиться с человеком, который слишком много комментирует

Если кто-то начинает доминировать в дискуссии, внимательно оглядите других и обратитесь к ним. Если необходимо, займите чем-нибудь слишком разговорчивого участника, дайте ему относящееся к теме обсуждения поручение. Например, вы можете попросить его подготовить краткую презентацию о его личном опыте по теме обсуждения, или помочь вам записывать высказывания других участников на флипчарт.

Как извлечь ключевые уроки из групповой дискуссии

В целях максимизации пользы проведенной дискуссии участникам необходимо рассортировать возникшие в ее ходе мысли и извлечь из них ключевые уроки. Самым быстрым способом сделать это, не перебивая участников и не допуская чрезмерного контроля над ее ходом, является резюмирование основных мыслей время от времени. Вот некоторые из техник:

Как помочь участникам определить ключевые моменты

Попросите участников резюмировать ключевые моменты дискуссии.

«Какие основные моменты нашей дискуссии мы можем пока назвать?» «Какие основные идеи возникли в ходе дискуссии?»

«Какие выводы можно сделать из нашей дискуссии?»

Как самому определить ключевые моменты

К ключевым выводам, сделанным участниками, вы можете захотеть добавить свои, подвести итоги дискуссии и выделить основные учебные результаты. Однако при подведении итогов проговаривайте ключевые выводы словами участников, а не своими словами. Для этого обращайтесь к флипчартам, если вы записывали на них промежуточные итоги дискуссии. Это очень важно. Убедитесь, что вы передали основные мысли группы наиболее точно и полно.

2.4. О мозговом штурме

Мозговой штурм – это инструмент для сбора информации или генерации идей. В мозговом штурме участники придумывают как можно больше идей за как можно более короткий промежуток времени. Мозговой штурм от других форм групповой дискуссии отличает то, что в нем нет двусторонней коммуникации, идеи просто записываются без обсуждения. Именно потому, что идеи не подвергаются сомнению и не обсуждаются, мозговой штурм способствует открытости и креативности, а группа нарабатывает множество идей за короткий период. Тренеры используют мозговой штурм во многих целях, включая:

Сбор взглядов и мнений участников о теме и предмете тренинга, а следовательно, возрастание их интереса к тренингу, например: «С какими проблемами обычно сталкиваются консультанты в обслуживании соискателей?»

Стимуляция креативного мышления, например: «Не ограничивайтесь обычными практиками при ответе на вопрос, как может повести себя интервьюер в данной ситуации».

Как проводить мозговой штурм

Главная задача тренера в мозговом штурме – начать его и записать идеи, больше тренер в штурм почти не вовлекается.

Как получить разнообразные идеи

Предложите участникам спонтанно высказывать идеи, попросите их не редактировать собственные мысли. Заверьте их, что все идеи приветствуются, принимаются даже самые необычные и на первый взгляд незначительные. Иногда самые основательные и практичные идеи возникают именно из кажущихся тривиальными или нереалистичными идей.

Как получить много идей

Попросите участников высказать как можно больше идей и подбадривайте их. Когда люди отпускают свое воображение, это обычно приводит к результативным

идеям. Количество часто переходит в качество. Повторяйте след за участниками каждую высказанную идею и постоянно поощряйте высказывания.

Как получить идеи быстро

Не позволяйте оценивать, оспаривать или обсуждать любые идеи на стадии их генерации. Если люди начинают судить, подвергать сомнению или даже расширять высказанные идеи, это может привести к двум последствиям:

- (1) участники перестают говорить спонтанно,
- (2) идеи иссякают и начинается обсуждение.

Все комментарии необходимо прекратить.

Как записывать идеи

Записывайте идеи участников на флипчарт. Важно не интерпретировать и не изменять идеи участников, это может привести как к потере первоначального смысла, так и к прекращению участия. Если мозговой шторм замедляется, быстро повторите уже записанные идеи, это помогает сгенерировать новые идеи.

Как начать мозговой шторм

До начала мозгового шторма объясните участникам процесс, его основные правила и четко сформулируйте обсуждаемую тему, например:

«Основные правила мозгового шторма таковы:

- Придумайте столько идей, сколько вы сможете;
- Никаких споров, обсуждений или оценок идей;
- Все идеи имеют одинаковую ценность, какими бы необычными они ни были».

Установите и доведите до группы временные рамки мозгового шторма, скажите участникам, когда он начнется и когда закончится. Остановите группу, когда время выйдет, и если время не было обозначено четко, остановите процесс, когда идеи начнут иссякать. Если к моменту окончания шторма участники не закончат генерировать идеи, продолжайте процесс, пока идеи будут следовать в быстрой последовательности.

2.5. Как подбирать и проводить учебные упражнения

Цель учебных упражнений – повышение учебного эффекта и интереса участников через практику, обсуждение и применение информации. Упражнения позволяют участникам обучаться действием.

Тренеры используют упражнения самых различных типов. Вот некоторые из них:

Групповые дискуссии. Участники обсуждают поднятый тренером вопрос, тренер в дискуссию не вовлекается.

Кейс-стади. Участники читают и обсуждают описание реальной или возможной ситуации, относящейся к содержанию тренинга. Обычно участников просят выделить в тексте определенные вопросы, проблемы, темы и т.п. и предложить решения с применением техник, изученных на тренинге. Время на решение кейса может варьироваться от 10-20 минут до нескольких дней. В

зависимости от количества тем для исследования и времени участникам может предлагаться от одного до нескольких кейсов.

Ролевые игры или имитации. Участники прорабатывают вероятные ситуации по содержанию тренинга. Они не обсуждают ситуацию как внешние аналитики как в случае с кейсами, а играют в предлагаемых обстоятельствах самих себя. Они работают с информацией из раздаточных материалов или имитированных документов. Имитационные упражнения дают возможность тренировки таких навыков, как принятие решений, решение проблем, планирование и т.п. Время на ролевые и имитационные упражнения от нескольких минут до нескольких часов.

О малых группах

Иногда тренинговые упражнения проводятся со всей группой, а иногда – в группах или индивидуально. В большинстве случаев они проводятся в малых группах (от 4 до 8 человек), тройках или парах. Малые группы в большей степени, чем работа в большой группе или индивидуальная работа, дают возможность

- (а) более глубоко исследовать предмет,
- (б) попытаться применить незнакомые техники и помочь друг другу,
- (в) поучиться друг у друга.

Как объединять участников в малые группы

Существует несколько способов деления большой группы на малые, и тренер использует их по обстоятельствам. В каждом случае объясняйте группе, как и почему их разделяют на малые группы; важно также добиться согласия группы на разделение.

Тренер может предложить участникам работать в малых группах за столами, за которыми они сидят. Если столов нет, можно попросить их развернуть стулья друг к другу, чтобы образовались кружки по несколько человек. Этот способ годится для начала тренинга, когда участники еще не привыкли друг к другу и конкретный состав малой группы еще не критичен для успеха упражнения.

Как сформировать малые группы со смешиванием участников

Тренер просит участников «рассчитаться». Этот способ позволяет начать взаимодействовать друг с другом тем, кто еще не работал в тренинге. Помните, что при использовании этого способа никаких других критериев ввести нельзя и состав групп будет весьма случайным. Тренер может также предложить участникам сформировать группы по вполне определенным, введенным им критериям.

Как контролировать состав малых групп

Тренер разделяет участников на малые группы до начала упражнения и вывешивает списочный состав групп на флипчарте. Этот подход используется, когда:

Группа большая (свыше 30 участников).

Упражнение требует определенного состава групп, например, представленности в группе различных позиций или отделения руководителей от подчиненных.

Тренер хочет, чтобы участники поработали с людьми, с которыми они не работали до сих пор.

Тренер хочет сэкономить время и минимизировать хаос в комнате.

Как давать инструкции к упражнению

Важно, чтобы у участников было ясное и полное понимание цели упражнения, чего от него ожидать и что ожидается от них во время работы над упражнением. Поэтому:

1. Начинайте инструктаж к каждому упражнению с объяснения его цели в терминах учебных результатов.
2. Дайте конкретные пошаговые инструкции, что должны делать участники; давайте их как устно, так и письменно.
3. Скажите участникам, сколько времени займет упражнение, как долго продлится каждый его этап, запишите время окончания упражнения.
4. Дайте участникам инструкции определить одного и более человек в каждой малой группе для выполнения ролей, предусмотренных упражнением.

Например:

Кто какую роль будет играть в ролевой игре.

Кто будет раздавать материалы.

Кто будет записывать результаты обсуждения на флипчарте.

Кто расскажет остальным участникам о результатах упражнения по его окончании.

Убедитесь, что ваши инструкции понятны.

Для ускорения процесса инструктажа запишите шаги 1, 2 и 3 на флипчарте и прокомментируйте каждый шаг. Оставьте флипчарт на виду, чтобы участники могли видеть, на каком этапе они находятся в тот или иной момент. Чтобы взять обратную связь на понимание, вы можете:

Спросить: «Понятны ли инструкции? Я ничего не упустил?»

«Всем ли понятна суть упражнения? Нужно ли пояснить какой-то этап?»

«Кто готов своими словами пересказать инструкции к упражнению, чтобы убедиться, что все понимают их одинаково?»

Если все упражнение или отдельные его части достаточно длительны по времени, например, полчаса и более, вы можете дать инструктаж по длинным частям отдельно, что означает: остановите группу в конце одной части и дайте инструкции по следующей. Если вы выберете поэтапный инструктаж, то по-прежнему важно в самом начале объяснить все упражнение, чтобы у участников было целостное представление о нем. В длительных упражнениях полезно за несколько минут до их окончания давать сигнал.

Как реагировать на нежелание участника участвовать в упражнении

Некоторые участники, не привыкшие к активным методам обучения, могут поначалу не захотеть участвовать в упражнениях, однако даже в этих случаях

тренер может рассчитывать на позитивную реакцию до и после упражнения. Помните, очень важно признать дискомфорт участника, вызванный упражнением на отработку незнакомой им информации или навыка. Относитесь к их чувствам с уважением и предлагайте свою поддержку.

Как наблюдать за участниками во время упражнений

Иногда тренеру необходимо наблюдать за участниками во время упражнения. Например, нужно убедиться, что прогресс есть, или знать, какие вопросы или мысли обсуждаются. Некоторые упражнения также предполагают наблюдения со стороны тренера и других участников. Не приветствуется оценка тренером работы участников в учебном упражнении, т.к. это может привести к отказу от активного экспериментирования. Оценка результатов обучения должна проводиться в отдельном тренинговом модуле, где проводится контрольное тестирование. Участники могут сами оценить себя в упражнении и представить результаты своей самооценки. Вот тогда вы и можете прокомментировать их самооценку и при необходимости дополнить ее своими наблюдениями.

Когда вы наблюдаете за работой участников во время упражнения, соблюдайте следующие правила:

Дайте участникам знать, за чем и по какой причине вы будете наблюдать, до начала упражнения. Подчеркните, что вы не будете оценивать их работу.

Не вмешивайтесь в ход обсуждения или деятельности, находитесь на небольшом расстоянии от участников. Если участники ищут возможность вовлечь вас в обсуждение или деятельность (если только это не краткий вопрос на прояснение), мягко попросите их игнорировать ваше присутствие.

Записывайте основные наблюдения, чтобы обратиться к ним во время последующего обсуждения.

Если в роли наблюдателей должны выступить другие участники, ознакомьте их с этими правилами перед всей группой до начала упражнения.

Часто, особенно если участники работают в малых группах, у тренера нет необходимости наблюдать за ними во время упражнения. В этом случае оставайтесь в комнате и готовьтесь к следующим видам деятельности, предусмотренным программой тренинга, или выйдите из комнаты, периодически заглядывая в нее на предмет возникающих у группы вопросов.

Как завершить учебное упражнение

Для получения максимального учебного результата из упражнения важно, чтобы участники имели возможность обсудить полученный опыт:

- (а) чему они научились в результате упражнения,
- (б) Как информация или осваиваемый навык могут быть применены на рабочем месте. Для этого обсуждения тренер резервирует время.

Если упражнение проводилось в малых группах, каждая малая группа готовит отчет о:

- том, что происходило во время работы над упражнением;
- том, какую информацию они извлекли и какие навыки отрабатывали во время выполнения упражнения.

Как структурировать отчеты малых групп

Тренер может структурировать отчеты групп, дав им до начала упражнения специальные инструкции. Например:

До упражнения: «Когда все группы закончат выполнение задания, я попрошу каждую группу рассказать, что удалось, что удивило, какие трудности вам встретились в выполнении упражнения».

После упражнения: «В течение следующих пяти минут обсудите вместе, что вы узнали о трудностях входного интервью и как вы справились с трудностями во время упражнения. Будьте готовы рассказать о трудностях и путях их преодоления всей группе».

Для докладов о применении изученного в рабочих ситуациях (которые делаются отдельно от докладов об изученном):

После того как участники выскажутся о том, чему они научились: «В течение следующих пяти минут обсудите в своих группах, как могут быть применены техники интервью на ваших рабочих местах, и затем я попрошу каждую группу рассказать об этом».

После докладов об извлеченных уроках могут последовать большая групповая дискуссия или мозговой штурм о способах применения уроков на рабочем месте: «Теперь, когда мы услышали, что происходило в каждой группе, когда вы пробовали применить эти техники на практике, и чему вы научились, какие у кого есть идеи по использованию данных техник в практике работы с соискателями?»

Как управлять временем на отчеты малых групп

Обязательно дайте группам время на подготовку отчетов, если рассматриваются конкретные вопросы. Также, в целях сосредоточения на извлеченных уроках и поддержания интереса и вовлеченности других участников:

Отводите на сами отчеты короткий промежуток времени, обычно от 3 до 10 минут.

Информируйте участников о регламенте выступлений, о причинах его установления и порядке контроля за регламентом.

Информируйте каждого докладчика за минуту об истечении его времени. Выделите время на вопросы и ответы.

2.6. Как использовать флипчарты

Флипчарты на тренинге используются в двух целях: для передачи информации участникам и для сбора информации от них. Флипчарты позволяют презентатору усилить свою мысль словами или иллюстрациями. Это усиливает учебный эффект, т.к. участники одновременно получают информацию через два канала – аудиальный, когда они слушают тренера, и визуальный, когда они видят утверждения или образы на флипчарте. Исследования показывают, что при использовании наглядных пособий способность удерживать в памяти информацию существенно возрастает (от 50 до 80%). Флипчарты также

позволяют тренеру зафиксировать высказывания участников для последующего обращения к ним.

Как заранее подготовиться к использованию флипчартов

Убедитесь до тренинга, что подставка для флипчарта в наличии, в хорошем состоянии, со всеми комплектующими (у некоторых подставок флипчарт фиксируется двумя болтами, другие используют специальный механизм). Проверьте наличие самих блокнотов (если вы планируете использовать несколько подставок, на каждую должен быть один блокнот). Приготовьте необходимое количество маркеров – для вас и для участников. Вам также понадобится липкая лента (не оставляющая следов на стенах) для размещения флипчартов на стенах помещения.

Как подготовиться к использованию флипчартов в день проведения тренинга

Незадолго до тренинга соберите каждую подставку (в некоторых случаях в условиях дефицита времени это может быть сложно) и разместите их в аудитории в местах предполагаемого использования.

Как использовать флипчарты для обеспечения участников информацией

Флипчарты являются ценным презентационным пособием для проведения лекции в тренинге. Они более всего подходят для активного обучения: во время лекции тренер может стоять лицом к участникам и даже ходить по комнате. По ходу обсуждений тренер может фиксировать на флипчарте наиболее важные моменты.

Как подготовиться к использованию флипчартов в презентациях

Флипчарты нужно готовить заранее. Если вы пишете во время презентации, вы стоите к участникам спиной, а сама презентация замедляется, т.к. говорите вы быстрее, чем пишете.

Поэтому, если нет возможности делать слайд-презентацию, блокнот с презентационным материалом пишется заранее и сворачивается.

Как располагать информацию на флипчартах

Пишите относительно большими буквами (не менее 2,5 см), позаботьтесь о том, чтобы маркеры были свежие. Между словами на листе оставляйте достаточно чистого пространства. На каждом листе располагайте не более 4-5 строчек и не более 1-2 рисунков. Если страница перенасыщена информацией, участникам будет сложно одновременно следовать за вашей мыслью и читать, что написано на флипчарте.

Как использовать маркеры

Используйте маркеры разных цветов. Для слов и иллюстраций используйте достаточно темные маркеры, чтобы написанное или нарисованное можно было легко видеть из разных углов помещения: черный, темно-зеленый, темно-синий, коричневый, бордовый. Для выделения главного используйте подчеркивание,

точки, стрелки и т.п. Для этих целей подойдут более светлые тона, например красный, желтый, оранжевый, розовый, светло-синий, зеленый, пурпурный.

Как использовать флипчарты для сбора информации

Когда тренер фиксирует комментарии участников на флипчарте, он преследует несколько целей одновременно. Во-первых, участники чувствуют, что их слушают и что их комментарии ценятся. Во-вторых, мысли, зафиксированные на флипчарте, могут быть использованы позже для расстановки приоритетов, отслеживания хода дискуссии, делать резюме. В-третьих, ход дискуссии, зафиксированный на флипчарте, может быть использован в посттренинговый период для внесения изменений в дизайн тренинга или для других целей.

Как фиксировать комментарии участников на флипчарте

В использовании флипчартов для сбора информации от участников есть три принципа: разборчивость, скорость и точность. Пишите крупно, маркерами темных цветов, буквами высотой не менее 2,5 см. Чтобы писать быстро, не думайте о том, как выглядит ваш почерк, не старайтесь отразить каждое слово, пишите только ключевые слова – но убедитесь в том, что это слова участников, не редактируйте их! Когда вы собираете информацию от участников на флипчарт, принцип организации информации кардинально иной, нежели при использовании флипчарта в презентационных целях: оставлять пространство между словами не обязательно. Лист можно заполнить полностью.

Как размещать флипчарты в аудитории

Если вы предполагаете обращаться к комментариям участников во время или после обсуждения, разместите флипчарты на стене, откуда они будут видны всем участникам. Если скапливается слишком много флипчартов, стены нужно периодически очищать, чтобы избежать хаотичной визуальной среды для участников. Перед началом дискуссии нарвите кусочков липкой ленты и держите их под рукой, чтобы вы могли быстро развесить флипчарты.

2.7. Как использовать рабочие материалы

Рабочие тетради и раздаточные материалы призваны закрепить содержание тренинга и используются главным образом в трех целях:

- 1) в качестве письменного закрепления информации, представленной тренером,
- 2) в качестве руководства пользователя и
- 3) для письменной работы участников.

Раздаточные материалы сохраняются у участников, и к ним можно обратиться после тренинга для освежения в памяти пройденного материала.

Как подготовиться к использованию руководств

Перед каждым тренинговым блоком продумайте, как вы будете использовать руководство. Отметьте, какие именно страницы вы будете предлагать открыть участникам и когда. Продумайте, какими словами вы будете инструктировать участников, чтобы ваши инструкции были понятными и однозначно толкуемыми.

Когда вы в первый раз предъявляете участникам руководство, дайте им несколько минут на ознакомление с разделами и содержанием. Пройдите вместе с ними по содержанию руководства и ознакомьте с принципами организации материала (таблицы, разделы, форматирование). Обратите внимание на разделы, которые будут рассматриваться в тренинге в первую очередь.

Как использовать раздаточные материалы

Если вы хотите, чтобы участники по ходу вашей презентации читали рабочие материалы, раздайте их заранее.

До начала тренинга подумайте, как вы будете раздавать материалы, особенно если группа большая. Если привлекать к процессу раздачи много внимания, участники не услышат ваших комментариев. Вы можете:

Сами разложить материалы по рабочим местам до начала тренинга (при любом количестве участников).

Раздать участникам материалы во время тренинга, если группа маленькая (около 10 участников).

Отдать пачку материалов одному участнику, который берет себе один экземпляр и передает всю пачку дальше, если группа маленькая или средняя (до 20 участников).

Попросить одного или несколько участников раздать материалы (в группе свыше 20 участников).

Разложить заранее материалы по стопкам, на каждый ряд или стол, и попросить одного участника с каждого ряда или стола раздать их. Например, на группу из 50 человек, сидящих за 5 столами, вы можете приготовить 5 пачек по 10 экземпляров. Если вы не планируете ознакомление участников с материалами во время вашей презентации, раздайте материалы, когда вы закончите, чтобы у них не возникло искушение читать и забегать вперед, пропуская таким образом то, что вы говорите.

Республиканское общественное объединение «Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО»

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ВСЕХ!



Часть 3

Оценка тренинга



Всемирная Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



Организация Объединенных
наций по вопросам
образования, науки и культуры



Европейская Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ!

Для записей

Часть 3. Оценка тренинга.

Цель оценки – определить степень, с которой тренинг достиг своих целей. Так как эффективность тренинга зависит как от факторов отношения, так и объективных факторов, специалисты по оценке исследуют тренинг с различных точек зрения, включая: Удовлетворение – как люди, причастные к тренингу (участники, тренеры, администраторы и др.), относятся к собственному опыту участия в нем.

Процесс – степень, с которой события происходят в соответствии в запланированным стандартом, например соответствие программе, предполагаемой последовательности, посещаемость предполагаемым количеством предполагаемых участников.

Качество – степень, с которой темы тренинга, дизайн, материалы, качество преподавания и другие аспекты тренинга были разработаны, выполнены и управляемы.

Эффективность – как были использованы ресурсы в тренинге, например, время тренера и участников, материалы, оборудование и многое другое.

Результативность – степень, с которой произошли изменения в эффективности организации-заказчика. Результативность может оцениваться только по возвращении участников тренинга на рабочие места и после периода пилотного применения ими новых подходов и навыков.

Оценка тренинга может быть

(а) формирующей, т.е. призванной собрать информацию для усовершенствования тренинга во время его проведения, и

(б) суммирующей, т.е. предназначенной для оценки эффективности тренинга после его окончания.

Формирующая оценка часто фокусируется на удовлетворении, процессе и качестве, а суммирующая – на эффективности и результативности.

Как планировать оценку тренинга

Оценку следует планировать еще до этапа дизайна тренинга, а если вы ведете тренинг по уже готовому дизайну, то до его проведения. Основой для оценки являются цели тренинга в целом или его отдельных частей. План оценки строится исходя из задач тренинга, отражает ресурсы, необходимые для оценки, и может включать в себя такие элементы, как:

Ежедневная обратная связь от участника об уровне удовлетворенности содержанием и качеством преподавания, как устная, так и письменная.

Периодические письменные тесты.

Наблюдения со стороны опытных тренеров или специалистов по оценке эффективности презентаций, игр и упражнений и работы участников.

Обзор документов, имеющих отношение к тренингу, включая тренерские и финансовые отчеты, другие письменные источники, находящиеся у тренера Ии организаторов.

Оценка работы в посттренинговый период, обычно через: (а) опросы участников или их руководителей и коллег, (б) анализ данных.

Полнота оценки зависит от совокупности многих факторов, таких как (а) последствия неусвоения участниками навыков и знаний, (б) степень корреляции последующего обучения, приобретений или инвестиций с результатами тренинга, (в) ресурсы для оценки – финансы, время, люди и др.

Как оценивать тренинг во время его проведения

Самым лучшим источником информации об эффективности тренинга являются сами участники. Ценным источником информации могут быть ежедневные анкеты. Такая обратная связь должна:

Запрашиваться активно.

Собираться систематически: (а) в специально назначенное время, (б) в письменном виде, (в) набором конкретных вопросов.

Не требовать больших усилий от участников и легко обрабатываться тренером.

Быть прокомментирована и использована тренером.

Вопросы о том, что удалось в конкретный день и что требует усовершенствования, могут быть простыми, например:

«Что вы особенно цените в сегодняшнем дне?»

«Что нужно сделать иначе завтра?»

В начале каждого последующего дня тренер дает свои комментарии по обратной связи от участников, собранной им накануне. Это дает тренеру возможность усилить позитивные моменты тренинга и прояснить непонятные моменты. Тренер также объясняет, может быть изменено по результатам обратной связи, а что не может и почему.

Республиканское общественное объединение «Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО»

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ВСЕХ!



Приложения



Всемирная Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



Организация Объединенных
наций по вопросам
образования, науки и культуры



Европейская Федерация
клубов, центров
и Ассоциаций ЮНЕСКО



ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ!

Для записей _____

Приложения

Приложение 1. Понятия Тренинг-Тренер.

Тренинг – это форма активного обучения, направленная на раскрытие внутреннего потенциала человека через совместное (групповое) творчество участников.

Тренинг - организация специального взаимодействия между членами группы, позволяющее развивать и корректировать особенности личности, приобретать знания, умения и навыки в процессе общения и осознания каждым членом тренингов ой группы своих чувств и действий.

Тренинг, как активный метод работы, относят преимущественно к области практической психологии и связывают с групповой деятельностью, направленной на формирование необходимой мотивации, установок на овладение определенными знаниями, умениями, навыками. В основу его положены групповая дискуссия и ролевая игра в различных модификациях и сочетаниях.

Тренер. Кто такой тренер? В неформальном образовании нет понятия «учитель» или «воспитатель», здесь оперируют терминами «тренер», «модератор», «фасилитатор». Нами используется понятие «тренер», поэтому разберемся, кто он такой. Пойдем от противного: почему на семинарах не используется термин «учитель»? Кто такой учитель? Тот, кто учит ученика, дает ему материал, говорит, что правильно и неправильно. Таким образом, учитель по статусу выше ученика, их взаимоотношения регулируются в рамках иерархичной системы. В неформальном образовании отношение к обучаемому и понимание самого процесса обучения другие. Тренер не просто помогает участнику, тренер формирует образовательный процесс на основе потребностей участников. При этом тренер по статусу не находится выше участника, тренер – наравне с участником. Принцип равенства касается не только диады участник – тренер, но и взаимоотношений в ракурсе участник – участник. Таким образом, задача тренера – услышать участника, понять его образовательные интересы и создать такие условия, в которых потребности каждого одинаково значимы и в которых каждый участник и группа в целом интенсивно работают на достижение поставленных образовательных целей. **Тренер не учит, а создает условия для эффективного учебного процесса участников**, вместе с ними отслеживает динамику развития их образовательных целей и корректирует образовательное окружение (методы, формы, технологии, материалы и т.п.) в соответствии с изменениями индивидуальных целей.

Что характеризует тренера? Каким же должен быть тренер, какими чертами он должен обладать, чтобы работа была полезной и интересной?

- Тренер создает условия для открытий, для осознания участниками чего-либо, для обмена мнениями

- Тренер создает условия для плюрализма мнений

- Тренер стимулирует участников, он показывает аспекты проблемы, над которыми может работать группа

- Тренер нейтрален

- Тренер аутентичен

- Тренер создает условия для активного участия каждого в процессе

Приложение 2. Этапы разработки тренинга.

Этапы разработки тренинга

1. **Определение потребностей участников.** Сбор и анализ информации о потребностях в тематике (проблематике) тренинга.
2. **Определение целей тренинга, целей участников.**
3. **Определение структуры тренинга:** вступительная часть - основная часть - завершение.

Вступительная часть тренинга: постановка целей, задач тренинга перед участниками, определение целей (ожиданий) участников. Учет методов "разогрева" аудитории и установления доверительного контакта.

Основная часть тренинга: Определение логики тренинга и основных разделов (блоков) тренинга по приоритетам в соответствии с целями тренинга. Определение методов ведения каждого из разделов (блоков) тренинга: групповая работа, работа с группой, мозговой штурм, соревнование групп, "Аквариум" и др., а также игровые методы в тренинге.

Завершение тренинга: Определение оправданности ожиданий, уровня достижения целей. Оценка тренинга. (Определение методов ведения каждого элемента завершающей части тренинга).

4. Разработка сценария тренинга.

5. Разработка наглядных пособий и раздаточных материалов.

Внимание! При разработке и подготовке тренинга необходимо учитывать:

- особенности восприятия информации людьми. Учет этих особенностей при взаимодействии с аудиторией,
- временные рамки организационной работы (в том числе и учет технических аспектов проведения тренинга),
- внешний вид и манеры поведения тренера,
- предполагаемые основные трудности в процессе ведения тренинга.

Примечание: основным шагом после завершения тренинга должна явиться оценка тренером эффективности проведения тренинга.

Приложение 3. Определение цели тренинга.

Упражнение на определение цели тренинга

Заявление о цели представляет способ решения заявленной проблемы. Цель является реалистичной и кратко объясняет, чего намеревается достичь человек, группа людей, организация.

1. Предполагаемый результат

Какого положительного эффекта вы ожидаете от решения обозначаемой вами проблемы, какие изменения произойдут в жизни участников?
(формулируйте, начиная с существительного, напр., *улучшение, повышение, развитие, приобретение и т.д.*)

2. Проблема

В чем заключается основная проблема (вспомните запрос участников), которую стремится решить тренинг, семинар?
(напр., *недостаток информации, отсутствие умений, навыков, знаний*)

3. Целевая группа

Кому адресован тренинг (напр., *члены клубов ЮНЕСКО, тренеры клубов ЮНЕСКО, кураторы клубов ЮНЕСКО и т.д.*)

➤ *Сформулируйте цель вашего тренинга.*

Пример цели:

Цель тренинга:

приобретение членами клубов ЮНЕСКО знаний и умений, необходимых для разработки, проведения и оценки собственных занятий для молодежных групп.

Приложение 4. Пример тренингового занятия.

«Разработка тренинга»

Время	Мин	Компонент программы	Методика	Материал
		Афоризм дня	Вывеска на стене помещения «чего мы не понимаем, тем не владеем» Гете	Афоризм дня – на цветном листе
10.00	5	Цель тренинга	Ознакомление	Лист А3 с целью, скотч
10.05	5	Программа	Ознакомление (проговаривание)	В материалах
10.15	10	Правила	Обсуждение с участниками	Лист, маркер, скотч
	4	От афоризма к определению понятия тренинга	Инд. Работа	Рабочие листы бумаги
	10	Презентация понятий	Проговаривание	
	7	Окончательное определение понятия «тренинг»	Проработка определения Фиксирование на листе	Лист, маркер, скотч Транспарант с определениям и
	1	Работа по разработке тренинга		
	3	С чего начинается любой тренинг, семинар, занятие?	Обсуждение	
	5	Определение потребностей в тематике	Обсуждение	Транс-т со схемой разработки тренинга
	3	Деление по 4 группам для дальнейшей работы	упр. «Пантомима» (рванный кед, самокат, вешалка, магнитофон)	Надписи «животные».
	10	Что такое цель? Работа над определением цели тренинга	Работа в 4-х группах	Таблица по определению целей
	6	Презентация групп		
	4	Логика тренинга – процесс, кот лежит в основе закономерности движения к цели	Презентация тренеров	
	10	Работа над опред-ем блоков тренинга	Работа в 4-х группах	
	7	Презентация блоков группами		

		Афоризм	Если вы не учитесь на своих ошибках, нет смысла их делать. Лоренс Питер	Лист с афоризмом
	10	Методы, используемые в тренинге	Мозговой штурм	1.лист А0, маркер 2.Таблица/ Список методов
	5	Соответствие методов целям	Проговаривание тренером	
	10	Методы оценки семинара, тренинга	1.Мозговой штурм 2.Презентация тренера	1.Лист, маркер 2.Список методов оценки
		Афоризм	Чем больше вы скажете, тем меньше люди запомнят. Франсуа Фенелон	Лист с афоризмом
	5	Пирамида обучения	Презентация тренера Дискуссия	Транс-т со схемой Дейла
	8	Оценка семинара	Оценочная анкета	Анкета
	5	Задания участникам		В материалах участников – схема составления отчета

Приложение 5. Пример упражнений на знакомство.

УПРАЖНЕНИЯ НА ЗНАКОМСТВО

Молекула – хаос

Ребята изображают броуновское движение молекул, встречаясь, здороваются друг с другом. По команде вожатого: “Молекула – хаос по «…» разбиваются по 2,3,...25 человек, которых не может разорвать куратор.

Я знаю 5 имен

Группа стоит в круге через одного мальчик - девочка. По очереди каждый ребенок называет 5 имен мальчиков и 5 имен девочек своей группы, начиная с фразы: “ Я знаю 5 имен ”

Снежный ком

Группа стоит через одного в кругу. По очереди каждый называет громко свое имя и любую ассоциацию, связанную с ним, на первую букву своего имени.

Следующий человек повторяет и называет свое имя. Последним называет свое имя тренер, назвав предварительно имена всех ребят. В качестве ассоциации может выступать прилагательное, животное, киногерой, жест и так далее.

Как вариант группа может повторять хором.

Я змея, змея, змея

Группа стоит через одного в кругу. Начинает тренер, подходя к кому-нибудь и говоря: «Я змея, змея, змея. Хочешь быть моим хвостом?»

Если ответ положительный, то спрашиваемый пролазит под ногами ведущего и идет сцепление правой руки водящего с левой рукой спрашиваемого через ноги. В случае отрицательного ответа звучит фраза: «А придется!!», и идет сцепление. С каждым разом змея все больше и больше увеличивается

Приложение 6. Как увеличить «копилку» методов.



ПРИМЕЧАНИЕ:

Отношение к тренингу как к образовательному процессу, преследующему конкретную цель и задачи, формирует креативный образ мышления тренера и позволяет без труда пополнять свою «копилку» методов.

Заключение

Мы уверены, что рекомендации, изложенные в данном руководстве, помогут расширить тематику, увеличить охват различных целевых групп и улучшить качество обучающих мероприятий в белорусских клубах ЮНЕСКО. Очень важно, чтобы клуб ЮНЕСКО охватывал через просветительскую и обучающую деятельность как можно большее количество людей разных возрастов для популяризации среди широкой общественности ценностей ООН и ЮНЕСКО.

В заключение мы даем несколько рекомендаций для тренеров клубов ЮНЕСКО, как улучшить проведение просветительских и обучающих мероприятий.

Что следует делать тренеру

Тщательно готовьтесь! Практикуйтесь заранее!

Обеспечивайте комфорт для участников.

Формулируйте цели тренинга и каждого его блока и доводите их до участников.

Обеспечьте неформальную обстановку для взаимодействия.

Подготовьте материалы и оборудование.

Задавайте открытые вопросы.

Обучайте через дискуссии и упражнения.

Когда нужно, переадресуйте вопросы группе.

Будьте гибки, держите темп, удобный для группы.

Демонстрируйте энтузиазм и доверие тренингу, учебным материалам и способности участников к обучению.

Запрашивайте и давайте обратную связь.

Проверяйте понимание.

Поддерживайте участников, будьте нейтральны и безоценочны во всех взаимодействиях между участниками.

Подчеркивайте ценность ключевых понятий и навыков.

Подчеркивайте важность практики на тренинге и особенно по возвращении на рабочее место.

Слушайте открыто и активно.

Относитесь ко всем комментариям участников с уважением.

Будьте собой!

Чего не следует делать тренеру

Не нарушайте временных соглашений – начинайте и заканчивайте процесс вовремя.

Не тратьте время участников понапрасну.

Не говорите слишком много.

Не читайте свои материалы – обращайтесь к ним, но говорите спонтанно.

Не стесняйтесь прямо сказать, что вы чего-то не знаете, вы всегда можете вернуться к участникам с подготовленным ответом.

Не перебивайте участников во время их ответов.

Не критикуйте, не высмеивайте и не унижайте участников.

Не приносите ваши личные взгляды (на участников и др.) на тренинг.

Не принимайте ничего на свой личный счет.

Не забывайте о том, что тренинг должен быть увлекательным опытом для всех его участников!

Мы будем благодарны за обратную связь на данное издание. Вы можете написать свой отзыв по использованию данного руководства на электронный адрес Республиканского общественного объединения «Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО»: info@belau.info

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ!



Республиканское общественное объединение
«Белорусская Ассоциация клубов ЮНЕСКО»

220002, пр-т Машерова, 25-231, г.Минск
+375 17 237 48 57
www.belau.info

ВЫ ВМЕСТЕ С НАМИ МЕНЯЕТЕ МИР К ЛУЧШЕМУ!