

Підготовка і проведення тренінгу (зміст, план, ведення занять)

Чим більше часу витрачено на підготовку тренінгу, тим ефективнішим буде процес навчання, тим більш змістовною і корисною виявиться надана учасникам інформація. Готуватися до проведення тренінгу доцільно у *три* послідовні етапи - визначити зміст роботи, скласти загальний план проведення занять, детально опрацювати процес ведення тренінгу відповідно до його структури (передбачити, які дії, вправи, рухавки виконуватимуться у відповідній частині заняття).

Перший етап підготовки - опрацювання змісту тренінгу. Скласти чітке уявлення щодо змісту майбутнього тренінгу допомагає тренеру опрацювання семи важливих питань, які спочатку можна зафіксувати на чернетках.

По-перше, слід записати *мету* тренінгу, тобто те, чого хоче досягти тренер за підсумками всієї роботи, враховуючи потреби учасників. (Наприклад, проводячи тренінг з з особами, причетними до прийняття рішень у цій сфері освіти в містах і селах України, які ще не знайомі з теорією і практикою та моделлю європейської освіти, мету тренінгу можна сформулювати так: поінформувати лідерів недержавних організацій, керівників місцевого самоврядування та органів державного управління освітою про модель та роль, яку вони можуть відіграти в поліпшенні стану якісної освіти на своїй території.)

По-друге, слід уявляти попередній *досвід та рівень знань учасників* тренінгу. Це дає можливість не лише дати учасникам нову для них інформацію, а й передбачити можливе зіткнення поглядів, яке створюватиме доцільну напругу, що слугуватиме розвитку групової динаміки (наприклад, місцеві керівники мають певні знання щодо запровадження державної політики та навички роботи в бюрократичному середовищі. Як професіонали, освітяни спиратимуться на нетрадиційний досвід і погляди, панівні у відповідних регіональних освітніх системах щодо розуміння європейської освіти, методології навчання тощо. Натомість лідери молодіжних груп знатимуть дійсні настрої та уподобання молоді, відчуватимуть на собі те, як політичні та адміністративні рішення й дії впливають на практичну діяльність у молодіжному середовищі. Імовірно, що ці категорії

учасників виявлятимуть різні погляди на пошук шляхів поліпшення ситуації, і такі розбіжності можна використовувати для підвищення ефективності тренінгу).

По-третє, слід чітко уявляти *очікувані результати* тренінгу, тобто те, що учасники мають усвідомити або чому навчитися в ході роботи. Тренер коротко занотовує, що зміниться для учасників після проведення тренінгу, формулюючи свої записи так, щоб зрозуміти потенціал для змін. (Наприклад, у цьому випадку потенціал для змін полягатиме в нових знаннях, набутих учасниками, і це сприятиме запровадженню ними змін у роботі.)

По-четверте, слід визначити, яким має бути зміст тренінгу, який викладатиметься на тренінгах з тієї чи іншої тематики тобто про що учасникам *необхідно* дізнатися в процесі навчання. Тренер має опанувати ці матеріали в повному обсязі, але, плануючи конкретний тренінг, він матиме проблему відбору змістовних матеріалів. Адже їх обсяг досить значний, і обмеження часу тренінгу зазвичай робить неможливим надання всієї відомої інформації. Тому, розробляючи записи щодо змісту певного тренінгу, тренеру доцільно керуватися добрим правилом: запитати себе, про що слухачам *абсолютно необхідно дізнатися* у зв'язку з даною темою; що було б *корисним*, але не абсолютно необхідним; про що учасникам було б *бажано дізнатися*, якби часу було вдосталь. Розподіливши згідно з цим принципом зміст книжок з кожної теми на три блоки, тренер розробляє змістовні матеріали до конкретного тренінгу, і використовує їх залежно від ліміту часу, який виявиться на практиці.

Отже, по-п'яте, потрібно точно знати *тривалість* тренінгового курсу (півдня, два дні, тиждень тощо). Знання відведеного часу допомагає визначити пріоритети *матеріалів* змісту тренінгу, певною мірою визначає методи навчання (різні методи потребують різного часу), дає можливість раціонально спланувати тренінг, забезпечуючи достатньо часу на інтелектуальні й рухові вправи, викладання змісту, обговорення роботи, запитання учасників тощо.

Шосте, що необхідно зафіксувати тренеру, готуючись до роботи, - це *методи*, які застосовуватимуться в ході навчання. Вибір тренером тренінгових методів, технік і технологій їх застосування в кожному конкретному випадку залежатиме

від часових меж, змісту матеріалів, рівня підготовки й характеру взаємин у аудиторії, технічних умов приміщення та обладнання, наявності та якості наочних матеріалів - загалом багатьох чинників, знання й уміння враховувати та ефективно використовувати, які становить невід'ємну частину майстерності тренера.

Насамкінець тренеру слід уважно ознайомитися з майбутнім *місцем проведення* тренінгу: передбачити, як можна змінити розташування столів та стільців; де зможуть працювати малі групи; де можна організувати короткі перерви на кшталт «кава-брейк»; визначити розташування точок електроживлення апаратури, потребу у електроподовжувачах; рівень шуму у приміщенні, можливості регулювання температури й чистоти повітря тощо - загалом вирішити низку технічних і господарських питань, від яких суттєво залежить успіх тренінгу.

Другий етап підготовки - розробка плану проведення занять. План заняття - це документ, який містить інформацію, потрібну тренеру для проведення тренінгу, посібник і ресурсний матеріал, який дає змогу раціонально й організовано провести заняття. Дотримуючись плану, тренер гарантує собі можливість подати доречний матеріал повністю, у логічній послідовності. Для розробки власне змісту занять використовуватиметься тематична інформація з інших книг цієї серії навчальних матеріалів. Нижче наведені загальні рекомендації щодо техніки, технології, структури і форми складання плану занять.

Графічно план можна складати в послідовний лінійний спосіб, записуючи всі необхідні пункти один під одним поспіль. Зазвичай цим способом користуються досвідчені тренери, які вже добре знають усі питання, які мають бути відображені у плані. Інший спосіб, який має певні переваги щодо лінійного планування, полягає у складанні мапи [Фопель К. *Эффективный воркшоп. Динамическое обучение*. Пер. с нем.-М.: генезис, 2003.- С. 56.-368с.]. У таку мапу завжди легше додати ще якийсь пункт, нову ідею, яка оформилася в процесі планування. Цей тип планування графічно імітує те, чим постійно займається наше мислення - встановлення зв'язків між концепціями та емоціями, цілями та перепонами, минулим і теперішнім тощо. Для того, щоб свої питання щодо проведення тренінгу та відповіді на них записувати на мапі, потрібно заготувати кольорові маркери й великий аркуш

паперу, достатній за розміром для фіксування всіх ідей, які виникатимуть у ході планування.

У центрі аркуша записуються назва тренінгу, його мета та завдання. Різними кольорами позначаються основні напрями роботи, особливості групи, методи, прийоми та техніки, ресурси, сильні та слабкі сторони ведучого, можливі труднощі, які заважатимуть продуктивній роботі, та дії з їх подолання. Наведений вище перелік семи питань додає теми, які слід відобразити на мапі тренінгу. Колір, величина написів, розмір ліній слугуватимуть позначками важливості означених питань, а стрілки показуватимуть взаємозв'язки між ними. Планування тренінгу - це творчий процес, який потребує чимало часу. Але це надзвичайно корисна робота - у процесі її виконання усвідомлюються нез'ясовані питання, додаються нові, розкриваються перспективи підвищення ефективності тренінгу, які не були відомі раніше. Незалежно від обраної форми, план тренінгу повинен містити певну обов'язкову інформацію.

Текст плану складається із *вступу*, де мають бути відображені:

- організація процедури знайомства учасників;
- господарські питання (розташування місць для коротких перерв, задоволення гігієнічних потреб учасників, порядок використання мобільних телефонів під час занять тощо);
- загальний огляд тренінгового курсу;
загальний огляд першого заняття.

Далі в тексті відображаються *зміст* заняття та методи, що застосовуватимуться, у тому числі наводяться:

- докладний опис теми;
- час, відведений для оцінювання кожної теми;
- зауваження щодо використання технічних засобів;
- зауваження щодо використання різних методів навчання;

зауваження для тренера щодо певних дій (роздати матеріали, виконати певну вправу тощо). У тексті плану також відображається порядок підведення підсумків

тренінгу, процедури і вправи, що виконуватимуться на завершення роботи. До плану прикладаються додатки, які містять усі необхідні додаткові матеріали тренінгу.

На першій сторінці плану наводяться такі дані:

- *назва тренінгу;*
- *мета тренінгу;*
- *очікувані результати;*
- *характеристика групи учасників (наприклад, освітяни, молодь та ін.);*
- *назва заняття;*
- *основні навчальні методи, які передбачається використати;*
- *роздаткові матеріали (книги, посібники, тексти, рисунки, таблиці, плакати, тощо);*
- *наочні аудиторні матеріали (рисунки, таблиці, плакати, тощо);*
- *технічне обладнання та апаратура;*
- *особливі умови (якщо потрібно) проведення тренінгу.*

Послідовність розробки плану заняття:

1. Відбір змістовних матеріалів заняття, їх загальний опис у потрібній послідовності.
2. Відбір методів для кожного компоненту заняття.
3. Визначення часу викладання кожного компоненту заняття, установлення часових меж цілісного заняття у загальній тривалості тренінгу.
4. Визначення часових меж перерв, враховуючи, що:
для економії часу доцільніше організувати харчування на місці, ніж користуватися відповідними закладами, розташованими в іншому місці; під час тривалих занять у складі малих груп учасникам зручно самим визначати час коротких перерв.
5. Передбачення часу на початку кожного навчального дня для аналізу основних досягнень, відповідей на запитання та пояснення нез'ясованих питань попереднього дня.
6. Передбачення часу наприкінці кожного навчального дня для запитань та зауважень учасників, відповіді на які даватимуться наступного ранку. (Це допомагає контролювати перебіг тренінгових подій.)
7. Передбачення часу наприкінці останнього навчального дня для зведення всіх нез'ясованих питань та надання учасникам можливості завершити оцінювання тренінгу (це забезпечує тренера інформацією про те, які компоненти занять були відпрацьовані ефективно, а які варто поліпшити в майбутньому).

Третій етап підготовки - детальне опрацювання процесу ведення тренінгу відповідно до його структури. Як уже згадувалося раніше, тренінг має досить чітку структуру, частини якої мають визначене змістовне наповнення і рекомендовані часові межі (табл. 1.).

Таблиця 1.

Структура тренінгу

Частина тренінгу	Етап частини тренінгу	Рекомендована тривалість етапів, %
Вступна	Вступ	5
	Знайомство	5
	Правила	5
	Очікування	5
Основна	Оцінка рівня поінформованості про проблему	5-Ю
	Актуалізація проблеми	10-30
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	20-40
	Розвиток практичних навичок	20-60
Заключна	Рефлексія та завершення роботи	5

Відповідні частини щоденних тренінгових занять включають певні компоненти/вправи, які в ході тренінгу набувають статусу ритуальних: вступ, правила, знайомство, очікування, інформаційні включення, рухавки, оцінка-аналіз, прощання.

Вступна частина тренінгу. Для неї найбільш характерними компонентами є власне вступ, правила, знайомство та очікування.

Вступ включає:

- представлення тренерської команди;

- коротку інформацію про організаторів і донорів, які фінансують проведення тренінгу;
- повідомлення теми тренінгу;
- ознайомлення учасників із методичними та організаційними особливостями роботи на тренінгу.

Правила групової роботи передбачають, що:

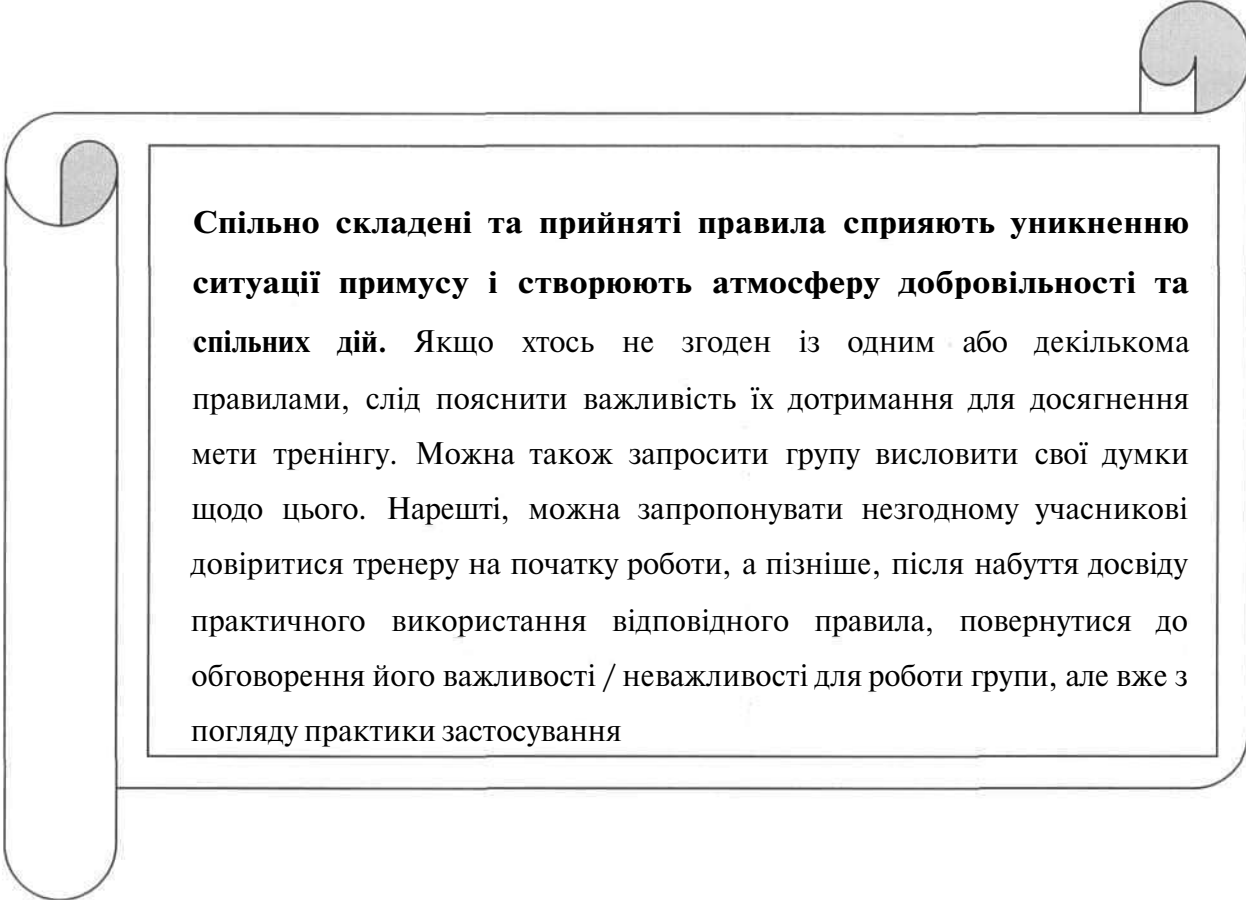
- основні правила пропонує тренер;
- правила записуються на великому аркуші паперу і розташовуються на видному місці;
- після написання кожного правила (або всіх разом) важливо, щоб кожний учасник погодився з цим (для цього тренер використовує доречні формулювання на кшталт: «Правило приймається? Приймається! Дякую»).
- у випадку порушення правил, ведучі або учасники групи нагадують порушнику про це, посилаючись на перелік. У цьому випадку доречно ще раз наголосити на значенні дотримання даного правила;

правила приймаються щоденно на початку роботи, при цьому форма презентації правил може постійно змінюватися (напис на аркуші паперу; зображення малюнком, піктограмою; пантомімічна сценка, розіграна індивідуально, у парі або групою учасників тощо).

Знайомство-це процедура, у ході якої учасники знайомляться один з одним, придивляються один до одного. Ведучий перший вітається з групою. Це можна зробити в такій формі: «Вітаю вас. Мене звати...Я радий вас бачити. Пропоную розпочати роботу із знайомства. Візьміть папір і напишіть на ньому своє ім'я так, як Ви хотіли б, щоб до вас сьогодні зверталися».

Очікування. Для успішності тренінгу важливо знати, навіщо люди прийшли на тренінг і які знання з тематики тренінгу вони вже мають. Висловлювання учасників щодо їх очікувань від навчання допоможуть правильно спрямувати роботу групи. Тож перед початком роботи тренер та група повинні

домовитися щодо бажаного результату спільної роботи. Очікування на початку першого дня роботи групи стосуються, перш за все, загальної спрямованості тренінгу та його користі для кожного учасника; на початку наступних днів роботи вони стосуються уточнення конкретних кроків для досягнення поставленої мети.



Спільно складені та прийняті правила сприяють уникненню ситуації примусу і створюють атмосферу добровільності та спільних дій. Якщо хтось не згоден із одним або декількома правилами, слід пояснити важливість їх дотримання для досягнення мети тренінгу. Можна також запросити групу висловити свої думки щодо цього. Нарешті, можна запропонувати незгодному учасникові довіритися тренеру на початку роботи, а пізніше, після набуття досвіду практичного використання відповідного правила, повернутися до обговорення його важливості / неважливості для роботи групи, але вже з погляду практики застосування

Основна частина. Вона складається зазвичай з трьох послідовних блоків (підчастин), які спрямовані на визначення проблеми, котрій присвячений тренінг; пошук шляхів її розв'язання; розвиток практичних навичок, потрібних для цього. Зокрема:

а) блок визначення та актуалізації проблеми спрямований на якомога чіткіше з'ясування проблеми, яку повинна вирішити група, міру її важливості для кожного учасника. Він також слугує введенню учасників у коло понять та термінів теми заняття, допомагає виявити причини актуальності обраної тематики тренінгу та наслідки запровадженого навчання для кожного члена групи;

б) блок пошуку шляхів розв'язання проблеми та надання необхідної для цього

інформації включає вправи/методи розробки планів конкретних дій для вирішення поставлених завдань, необхідних для розв'язання проблеми тренінгу; стимулювання індивідуального пошуку кожним учасником власних шляхів розв'язання цієї проблеми; надання учасникам необхідної інформації з проблеми (для чого використовуються доречні інформаційні включення);

1

Інформаційні включення можуть бути «вмонтовані» у будь-яку частину заняття. Важливо, щоб їх тривалість коливалася в межах від короткого повідомлення (1-2 хвилини) до **міні-лекції** (10-15 хвилин)

в) *блок розвитку практичних навичок* особливо важливий у тому разі, коли така робота включена в завдання тренінгу (формування нових практичних навичок певних дій або зміна відповідних старих стереотипів). Тоді, зрозуміло, опануванню навичками слід приділити достатньо уваги й часу. Але, оскільки й цей блок у кінцевому підсумку має на меті розв'язання основної проблеми тренінгу (в даному разі шляхом розвитку навичок), то його корисно застосовувати й тоді, коли завданнями тренінгу окремо не передбачено спеціальне опанування тими чи іншими навичками.

Рухавки - вправи для забезпечення належного рівня рухової (фізичної) активності учасників тренінгу - часто застосовуються після завершення перерви, щоб всі учасники скоріше включилися в навчальний процес (для повноцінного включення зазвичай потрібно близько п'яти хвилин). Тренер, як правило, намагається перші хвилини після перерви заповнити іграми-розминками (рухавками). Ними також доцільно перемежовувати частини тренінгового заняття для переключення уваги учасників і зменшення напруги в групі. «Тренерський портфель» має містити різні рухавки, ефективність яких неодноразово перевірена

на практиці.

Завершальна частина. Щоденно тренінгові заняття завершуються спеціальними вправам, які входять до ритуалу прощання («тренерський портфель» містить подібні вправи). Передує прощанню о ц і н к а - а н а л і з заняття. Мета такої оцінки - перевірити ефективність навчання, передусім установити, що з виконаного на заняттях було корисним для учасників, допомогло їм змінити деякі погляди, можливо й поведінку. Оцінка сприяє самоаналізу учасників процесу, стимулює народження нових ідей, допомагає зрозуміти, наскільки учасники досягли поставленої мети, допомагає коригувати плани наступних занять. Найбільш зручний спосіб оцінки - анкетування учасників тренінгу.

Тривалість тренінгу. Незалежно від того, яка тривалість загального тренінгового курсу (він може тривати і одне заняття, і 1-3 дні, і тиждень, а в особливих випадках навіть довше), кожне окреме заняття повинне мати завершену форму, тобто включати проведення всіх частин та етапів тренінгу (хоча всі заняття мають бути поєднані загальною метою, тематикою тренінгу). Відповідно до загальної тривалості курсу, часові межі частин та етапів тренінгу змінюватимуться. У таблиці 2 наведено орієнтовні часові межі етапів найбільш поширених за тривалістю тренінгів, які проводяться протягом одного заняття (1,5 години), одного дня (6 годин) та трьох днів (18 годин) [Я хочу провести тренінг: посібник для починаючого тренера, працюючого в області профілактики ВІЧ/СПІД, наркозависимості і інфекцій, передаючих половим путем.- Новоросійск: «гуманитарний проект», 2001.-206с., - С. 48-51].

Таблиця 1.4.2

Орієнтовні часові межі етапів тренінгів найбільш поширеної тривалості

Частина тренінгу	Етапи частини тренінгу	Рекомендована тривалість загального часу етапів, %	Тривалість тренінгу		
			1,5 годин	6 годин	18 годин
			Рекомендована тривалість етапів, хв., год.		
Вступна	Вступ	5	10-15 хв	5-15хв.	15-30 хв.
	Знайомство	5		15-25 хв.	30-40 хв.
	Правила	5		10-15 хв.	20-45 хв.
	Очікування	5		15 хв.	20-45 хв.
Основна	Оцінка рівня поінформованості про проблему	5-10 хв.	5-10хв.	15 хв.	1-2 год.
	Актуалізація проблеми	10-30 хв.	10-25 хв.	30 хв.-1,5 год.	1,5-5,5 год.
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	20-40 хв.	30-35 хв.	1-2,5 год.	3-7,5 год.
	Розвиток практичних навичок	20-60 хв.	20-50 хв.	1-3,5 год.	3-10 год.
Завершальна		5	5 хв.	15 хв.	30 хв.

*Якщо тренер добре підготувався до проведення тренінгу обраної тривалості, зробив репетицію всього того, про що збираєтесь говорити, і як планує діяти, він може вважати, що більшу частину роботи вже зроблено, тому почуватиметься **комфортно**. Переглядаючи перед заняттями **ще раз** якості, необхідні ефективному тренеру, **приходячи** в аудиторію трохи раніше, щоб перевірити організацію роботи, тренер може розслабитися та отримувати задоволення від надання допомоги іншим у процесі навчання.*