



ШКОЛИ ПРОВЕДЕННЯ КАМПАНІЙ

Посібник для тренера:

*Як підготувати та провести тренінг,
що матиме вплив*

Шеннон О'Коннелл

Абдул Салам Медені

Національний демократичний інститут (НДІ) є неприбутковою, непартійною неурядовою організацією, що відповідає на прагнення людей у всьому світі жити в демократичних суспільствах, які визнають і пропагують основоположні права людини.

З моменту заснування в 1983 році НДІ та його місцеві партнери працювали задля підтримки та зміцнення демократичних інститутів і практик шляхом посилення політичних партій, громадських організацій та парламентів, гарантування справедливих виборів та сприяння участі громадян, відкритості та підзвітності уряду.

Маючи працівників та волонтерів-політичних діячів з більш ніж 100 країн світу, НДІ об'єднує людей та групи для обміну думками, знаннями, досвідом та експертною інформацією. Партнери отримують знання про широкий спектр передових практик міжнародного демократичного розвитку, які можуть бути адаптовані до потреб їхніх власних країн. Багатонаціональний підхід НДІ посилює його основне повідомлення про те, що, хоча й не існує єдиної демократичної моделі, певні основні принципи поділяються всіма демократіями.

У своїй роботі Інститут підтримує принципи, закріплені в Загальній декларації прав людини. Це також сприяє розвитку інституціалізованих каналів комунікації серед громадян, політичних установ та виборних посадових осіб, а також зміцнює їхню здатність покращувати якість життя для всіх громадян.

Щоб отримати додаткову інформацію про НДІ, будь ласка, відвідайте www.ndi.org.

Цей посібник опублікований за кошти гранту, наданого Державним департаментом США. Думки, дані та висновки, що наводяться у ньому, належать авторам і не обов'язково відображають позицію Державного департаменту США.

Цей проект реалізовано за фінансування Державного департаменту США, Бюро Близькосхідних справ, Управління Близькосхідної Партнерської Ініціативи (MEPI). MEPI – це унікальна програма, створена для безпосереднього залучення та інвестування у народи Близького Сходу та Північної Африки (MENA). Програма MEPI працює задля встановлення активних партнерських відносин громадянами з метою сприяння розвитку плюралістичних суспільств із високим рівнем залучення громадян та добробуту у регіоні MENA. З цією метою MEPI встановлює партнерські відносини з місцевими, регіональними та міжнародними неурядовими організаціями, приватним сектором, академічними закладами та урядами. Додаткову інформацію про MEPI можна знайти на: www.mepi.state.gov

Шеннон О'Коннелл



Шеннон О'Коннелл працює фасилітаторкою, тренеркою, консультанткою, та спеціалізується на темах розбудови політичних партій і організаційного розвитку. Шеннон приділяє особливу увагу політичній участі та лідерству жінок. Вона має величезний досвід роботи в політиці, оскільки працювала у понад двадцяти виборчих кампаніях, а також була радницею з питань політики та стратегії виборних посадовців та лідерів політичних партій – як проурядових, так і опозиційних.

Вона співпрацювала з Національним демократичним інститутом у понад 15 країнах та була Регіональним директором програм НДІ на Західному березі та у Секторі Газа у 2003-2005 рр.

Шеннон живе у Північній Ірландії зі своїм чоловіком та двома дітьми.

Абдул Салам Медені (Салам М. Іслам)



АбдулСалам Медені – громадський активіст, який має досвід управління освітніми програмами, особливо щодо розбудови та розвитку громадянського суспільства у пост-конфліктних умовах. Салам співпрацював з НДІ в Іраку у 2005-2012 рр., водночас надаючи підтримку в реалізації інших програм у цьому регіоні. Він є автором публікацій (4 книжки та понад 700 статей), міжнародним тренером та фасилітатором, читає лекції у кількох університетах, а у минулому був ведучим авторських програм на телебаченні та радіо. На теперішній час Салам працює радником Заступника прем'єр-міністра Регіонального уряду Курдистану з питань громадянського суспільства та молоді.

ЗМІСТ

Розділ перший:

Навчання vs тренінг 6

Розділ другий:

Як навчаються дорослі 16

Розділ третій:

Як дорослі запам'ятовують 32

Розділ четвертий:

Визначення змісту та структури 45

Розділ четвертий:

Тривалість та розподіл часу 60

Розділ п'ятий:

Навчальне середовище 65

Розділ шостий:

Як підготувати та використовувати інструменти навчання 73

Розділ сьомий:

Вирішення складних ситуацій 100

Розділ восьмий:

Як оцінити тренінг 112

Вступ та мета посібника

З часу відкриття свого першого офісу на Близькому Сході та у Північній Африці у 1993 році НДІ провів тисячі тренінгів в усьому регіоні. У 2012 році НДІ започаткував програму регіональних шкіл з виборчих кампаній, спрямовану на надання політичним активістам розширених знань з підготовки та проведення виборчих кампаній. З числа випускників цих шкіл НДІ відібрав групу активістів для участі у тренінгах для тренерів, щоб підготувати їх до викладання того, чому вони навчилися у школах з виборчих кампаній у своїх країнах. НДІ розробив два підручники: «Навички проведення кампаній» та «Навички проведення кампаній. Посібник для тренера», що доповнювали школи з виборчих кампаній, для допомоги тренерам з навчальним планом та для підтримки політичних активістів в основних моментах підготовки та проведення виборчих кампаній.

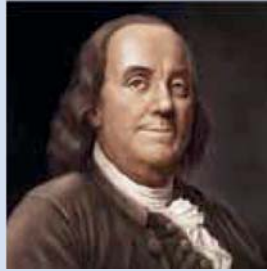
Усвідомлюючи потребу у розробці базового керівництва з проведення тренінгів, провідні тренери шкіл з виборчих кампаній, Шеннон О'Коннелл та АбдулСалам Медені, об'єдналися для написання цього посібника – покрокового путівника з розробки, підготовки, проведення та оцінювання успішної програми навчання. «Посібник для тренера: Як підготувати та провести тренінг, що матиме вплив» зосереджений виключно на базових принципах, яких має дотримуватись тренер для досягнення найкращих можливих результатів під час свого тренінгу. Крім надання інструкцій та настанов, О'Коннелл та Медені діляться історіями та висновками, яких вони дійшли на власному досвіді. Ці приклади допоможуть читачеві осмислити, як та чому ці ключові тактики проведення тренінгів є ефективними. Автори розглядають, як можна передбачити та усунути загальнопоширені проблеми, важливість використання різноманітних тренінгових стилів, а також як розробити методи, які дозволять переконатись, що слухачі чогось навчаються. Цей посібник є практичним керівництвом для тренерів, які тільки починають працювати, та нагадуванням для досвідчених тренерів, які належать до спільноти НДІ, а також для наших тренерів-партнерів у регіоні.

«Посібник для тренера: Як підготувати та провести тренінг, що матиме вплив» було підготоване за підтримки Близькосхідної Партнерської Ініціативи (MEPI) Державного департаменту США.

* Примітка щодо мови: Цей посібник розроблений для використання політично активними чоловіками і жінками. Водночас, в українській мові назви професій та роду занять для позначення як чоловіків, так і жінок зазвичай використовуються у чоловічому роді.

Розділ перший: Навчання vs тренінг

«Розкажіть мені – і я забуду, навчіть мене – і я, можливо, запам'ятаю, залучіть мене – і я навчусь»



Бенджамін Франклін

Видавець, державний діяч, винахідник
і один з авторів Декларації незалежності США

Що означає бути тренером і тренувати? Хіба ж це не навчання, описане іншими словами? Зрештою всі ми ходили до якоїсь школи. Ми витратили велику частину свого дитинства і юності, численні години і значні фінанси у різних школах та навчальних установах. Чи може «тренінг» настільки відрізнятися від відомих нам традиційних систем навчання, з якими ми взаємодіяли протягом такого тривалого часу?

У цьому розділі Салам розгляне ці питання через призму системи освіти Близького Сходу. Хоча він акцентує увагу на різниці між традиційним навчанням у цьому регіоні та тренінгом і фасилітацією, *ключові висновки, зроблені ним, є універсальними та цінними для будь-якого тренера, незалежно від його чи її походження.*

Наші батьки критикують системи освіти, традиційні для суспільства на Близькому Сході. Вони кажуть: «Коли ми були школярами, то ховалися, якщо повз нас проходив вчитель, аби він нас не бачив!»

У нашій традиційній культурі немає чіткої межі між повагою і страхом. Для того, щоб поважати вчителя, ти повинен боятися його. Старійшина, лідер – ми повинні бути слухняними і не заперечувати йому, не піддавати його сумніву. Я знаю декілька історій про учнів, які намагалися запропонувати вчителю інший

спосіб розв'язати рівняння з математики чи фізики. Всі вони отримали негативну реакцію.

У цьому розділі ми розглянемо наступні теми:

- **Частина перша: Традиційне викладання та вплив на процес навчання**
- **Частина друга: Відмінності між викладанням і тренінгом**
- **Частина третя: Ключові складові тренінгу**
- **Частина четверта: Що означає бути фасилітатором навчання**

Частина перша: Стилі викладання та вплив на процес навчання

Багато чинників вплинули на системи та умови навчання, які ми створили у своєму суспільстві, зокрема історія, релігія, культура і навіть політика.



Так історично склалося, що на Близькому Сході та у Північній Африці (MENA) мечеть була саме тим місцем, де можна було навчитися читати і писати. Це називалось «kuttab» (слово походить від дієслова «kataba», що означає «написав», і іменника «kitab», що означає «книга»). Людиною, яка керувала цим процесом в якості вчителя, зазвичай був імам.

Це означає, що учитель – імам – був також джерелом знань про релігію та життя і був лідером спільноти. Тяжко сперечатися з таким статусом.

Крім того, небагато знаходилось людей, які піддавали сумніву своїх політичних лідерів чи керівників племені. Як наслідок, були створені умови для одностороннього потоку інформації та знань: вони походили згори донизу – від керівних осіб до людей, і лише зрідка рухались у зворотному напрямку. У таких умовах і була створена система освіти і культури навчання.

Звідси походить велика кількість переконань, які стали нормою у навчальному середовищі:

- Вчитель – джерело знань, священна особа.
- Широкий загал не має достатнього досвіду чи знань.
- Розум – це щось на кшталт набору шухляд, які вчитель заповнить інформацією.

- Не можна сперечатися з учителем. Якщо ти сперечаєшся – це ознака неповаги і сумніву щодо його статусу та процесу навчання.
- Потік інформації та знань є одностороннім – учні можуть брати участь у ньому лише тоді, коли мають якесь запитання.
- Учитель – центр класної кімнати, він весь час говорить, а учні лише слухають.

Традиційне уявлення про вчителя було таким: вчитель – священна особа. Його знання подібні до води у карафці, яку переливають у пусті голови учнів.

Ми породили ці переконання, повірили в них і створили навколо них систему нашої освіти і навчальні процеси. Хоча ці ідеї призводять до гірших результатів для учнів, вони все ще керують нашими системами навчання у регіоні MENA. На цих переконаннях вирости цілі покоління.

Задля справедливості мушу сказати, що деякі вчені та освічені люди намагалися піддати сумніву ці переконання, випробовуючи інші методи викладання. Однак, ці спроби були обмеженими і не призвели до створення нових трендів.

Ключова ідея, що стояла за всіма цими переконаннями, полягала у тому, що люди, які мають інформацію, знання і досвід, є священними особами, вони подібні до карафки з водою, а широкий загал – пусті склянки. Вчитель наповнює склянку. Учень запам'ятовує те, чому його навчають, і «вливає» вчителю знання назад слово у слово під час контрольної роботи або екзамену. Проблема у тому, що такий метод розвиває наступні якості учня:

- Пасивність або інертність (як губка)
- Звичка запам'ятовувати і повторювати те, що говорить вчитель, а не розуміти запропоновані концепції
- Брак креативності
- Брак критичного мислення або навичок вирішення проблем
- Відчуття того, що навчання – це жахливий процес.



Отже, хоча цей підхід може бути легшим для інструктора, він не дозволяє досягти найкращих можливих результатів для учня і впливає на його/її здатність отримати всі переваги від можливості вчитися. Насправді негативний вплив від поганого освітнього досвіду може бути тривалим і підривати відкритість людини до навчання та її здатність до інновацій і творчості.

Частина друга: Відмінності між викладанням і тренінгом

Так що ж відрізняє тренінг від викладання, і чому часто саме тренінг стає для учнів кращим досвідом? У таблиці нижче вказані деякі ключові відмінності цих двох підходів.

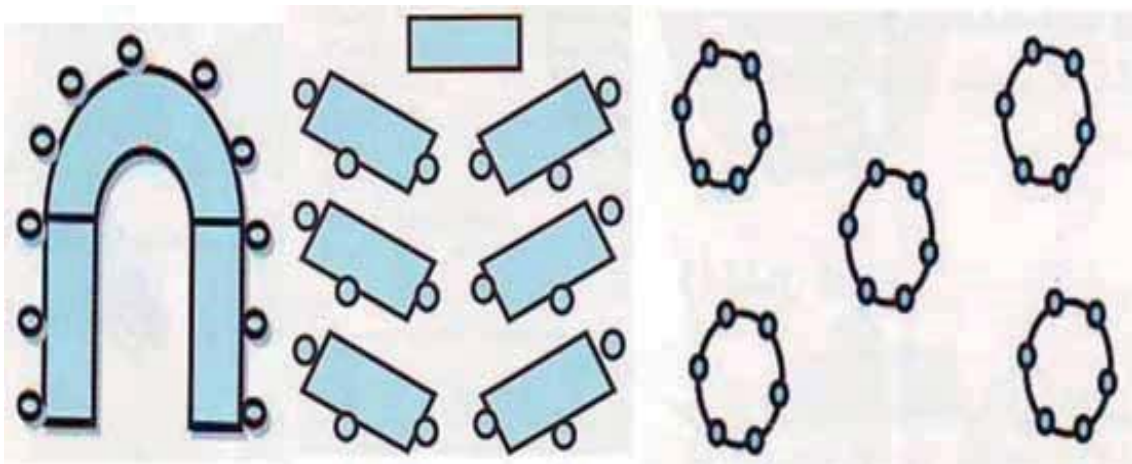
	Підхід до спілкування	Переко- нання стосовно знань	Ціль чи мета	Способи подачі матеріалу	Фізичне середови- ще/ схема розсадки
Традицій- не викла- дання	Односторон- ній (від учителя до учнів)	Учитель – єдиний, хто знає, і знає він більше за учнів. Він дає правильні відповіді.	Переда- ча знань	Лекція Завдання з читання	Ряд за ря- дом (див. Мал. 1)
Тренінг	Двосторон- ній (між тре- нером і учас- никами) Навчання передба- чає активну участь усіх присутніх; знаннями і досвідом ді- ляться всі.	Всі присут- ні можуть зробити свій внесок у процес навчання. Тренер керує процесом навчання, але не є єдиним джерелом знань і дос- віду.	Форму- вання: Знань Навичок Ставлен- ня	Рольові ігри Вивчення прикладів Експери- менти Дискусії Вправи з вирішення проблем Приклади і види діяль- ності	U-подібна розсадка або будь- яка інша розсадка, що сприяє розмові та участі (див. Мал. 2)

Традиційне розміщення в учбовому приміщенні, стиль лекції (Мал. 1)



Малюнок 1

Варіанти розміщення в учбовому приміщенні для тренінгу: U-подібна розсадка, «риб'яча кістка» та «банкетне» розміщення (Мал. 2)



Малюнок 2

Частина третя: Ключові складові тренінгу

Формальне визначення тренінгу може бути таким:

Неперервний організований процес з метою отримання та розвитку певного набору навичок задля досягнення мети або вирішення певного завдання.

Запланована діяльність людини, спрямована на досягнення змін у знаннях, досвіді, навичках, ефективності та ставленні аудиторії.

Організоване формування знань, навичок та ставлення, необхідних людині для ефективного виконання своїх обов'язків¹.

Таким чином, тренінг вимагає від тренера іншого підходу та іншого набору навичок. Тренер має бути фасилітатором знань, а не джерелом знань. На практиці це означає, що роль тренера полягає не лише у тому, щоб ділитися інформацією, але і у тому, щоб допомагати учням формувати стійкіші навички і вміння шляхом зосередження на трьох аспектах:



Малюнок 2

Знання → Складником будь-якого навчання є отримання певного обсягу нових знань. У цьому процесі важливу роль відіграє пам'ять. Що ж стосується тренінгу, в ньому наголос робиться на усвідомленому навчанні, а не простому запам'ятовуванні. Це означає, що в учасників тренінгу є можливість працювати з новою інформацією та досліджувати її у такий спосіб, який дозволяє їм усвідомлювати її застосування та призначення у реальному житті, а також розуміти, наскільки вона важлива для них особисто.

Навички → Складовою тренінгу є не лише здатність думати чи говорити про щось, але і розвиток рівня вправності, який дозволяє учаснику насправді використовувати цю навичку у своєму житті чи діяльності.

Ставлення → Тренер усвідомлює, що розвиток нових видів компетенції не має великої цінності, якщо учасники не мають мотивації до застосування своїх на-

¹ Див. більше ресурсів: д-р Акрам Рідха «Instructional of Instructor Program», Каїр, Єгипет, 2003; Абдул-барі Ібрагім Дурра «Human Performance Technology in Organizations», Арабська організація адміністративного розвитку, Каїр; Алі Мохаммед Рубаї'а «Human Resources Management», Амман, DAR AL SAFA, 2003.

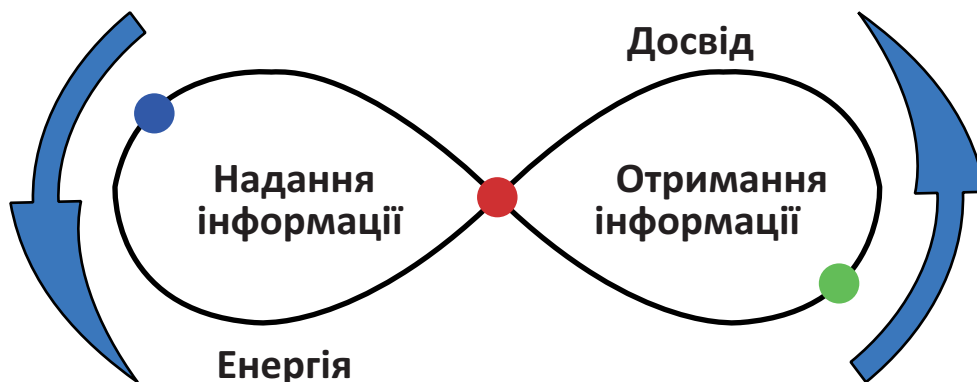
вичок на практиці, тому на тренінгу також акцентується увага на ставленні та поведінці учнів.

Абревіатура для позначення цих трьох аспектів – ЗНС – надалі буде використовуватись у посібнику для їхнього більш детального дослідження та пояснення.

Тренер використовує підхід, орієнтований на учня, що означає, що він/вона представляє ідею чи вид діяльності, а потім скеровує або фасилітує обговорення та процес навчання. Процес навчання передбачає активну участь усіх присутніх, учасники тренінгу роблять свій внесок, застосовуючи свої власні знання та досвід. Багато в чому вони стають своїми власними вчителями, а тренер виступає в ролі «диригента» процесів, які відбуваються.

Частина четверта: Що означає бути фасилітатором знань

На схемі представлено напрямки потоків енергії, інформації та досвіду між тренером та учасниками під час навчання²:



На Мал. 8 показано, що енергія, інформація та досвід безперервно циркулюють між учасниками та тренером. Завдання тренера полягає в тому, аби підтримувати цей постійний рух і не дозволяти нічому застрягати десь по дорозі. Спочатку Саламу це підказала його інтуїція, а потім виявилось, що наука про навчання дорослих та його власний досвід співзвучні.

² Джерело малюнка пояснюється в Розділі 5, Частина 1.

Яка ж наука навчання дорослих? Її досить багато. Одне з дослідження, яке ми вважаємо найбільш корисним, допомагає нам розуміти, яким чином дорослі можуть сприймати навчання та підходити до нього. Далі представлено деякі головні характеристики навчання дорослих, про які варто пам'ятати³:

1. Дорослі мають досвід

Дорослі пройшли через різні етапи життя і набули певного досвіду. Хороший тренер враховує цей факт і постійно ініціює обговорення, які дозволяють учасникам використовувати свій досвід, аналізувати його та поєднувати зі своїм навчанням. Тренер не повинен взаємодіяти з дорослими як з пасивними отримувачами інформації.

2. Дорослі є самостійними

Як вчить нас кожна романтична комедія, ми не можемо нікого змінити, навіть тих, кого любимо! Ми можемо лише зробити передати знання і методи, які допоможуть людині змінитися, але фактичний вибір залишається за нею. Тренери повинні забезпечити умови, в яких учасники проявляють ініціативу, беруть на себе відповідальність та роль лідера в групах.

3. Дорослі люблять практикуватися

Дорослі хочуть практикувати і робити те, чому вони навчаються. Недостатньо просто говорити з ними про робочі плани, переговори, публічні виступи тощо. Їм потрібно все це моделювати і практикувати.

4. Дорослі орієнтовані на досягнення мети

Дорослі хочуть знати, як цей час навчання може покращити їх життя. Як це може допомогти їм піднятися на вищий професійний рівень чи розвинути певні необхідні навички? Як це збагатить їх сімейні відносини, покращить соціальне життя, підніме їх статус на роботі чи покращить заробіток та здатність забезпечити свою сім'ю?

³ Адаптовано на основі принципів навчання дорослих Малкольма Ноулза, викладених у «Принципах навчання дорослих» Лейба С. (1991). Сюди ж додається наш власний досвід.

5. Дорослі є практичними

Дорослі хочуть знати, чому важливо вивчати цю тему, чому необхідно відвідувати цей курс. Вони повинні бачити причину для вивчення чогось. Для того, щоб навчання становило цінність для учасників, воно має бути застосовним у їхній роботі або іншій сфері їхнього життя, важливій для них. Таким чином, тренери повинні визначити цілі для дорослих учасників ще до початку курсу. Це також означає, що теорії та концепції повинні стосуватися середовища, відомого учасникам. Досягти цієї мети можна, якщо дозволити учасникам вибирати проекти в рамках теми тренінгу, які відображають саме їхні інтереси.

6. Дорослі є соціально орієнтованими

Дорослі хочуть спілкуватися з іншими учасниками у тренінговій кімнаті. Вони хочуть спілкуватися між собою, а не просто слухати тренера. Їм подобається сміятися і насолоджуватися товариством один одного; навчання дорослих не повинно бути сухим і серйозним. Дорослим потрібна повага, тоді вони доклатимуть найбільших зусиль.

На практиці це означає, що роль тренера в навчальному середовищі полягає в тому, щоб насправді бути *фасилітатором* знань.

Слово «фасилітатор» буквально означає «особа, яка полегшує справи». Фасилітатор – це нейтральна третя сторона, яка допомагає підвищити ефективність групи, команди або окремої особи, допомагаючи їм визначити та застосувати кращі шляхи вирішення проблем або досягнення цілей.

Фасилітатори – це посередники, які допомагають іншим досягти вищого рівня розуміння та ефективності⁴.

Як фасилітатор, ви маєте координувати та організовувати групу, забезпечувати участь та зосередження на завданні всіх і кожного. Фасилітатор ніколи не нав'я-

⁴ Програма коледжу для молоді Кампанії за захист прав людини/Буклет «Фасилітація + Слова, що допомагають зав'язати розмову».

зує групі своє рішення, він роз'яснює питання, скеровує обговорення, виокремлює певні точки зору, синтезує відмінності та шукає спільної згоди.

Хороший фасилітатор може:

1. Говорити чітко та по суті, пояснювати складні концепції простими та доступними термінами.
2. «Зчитувати класну кімнату» та розуміти, що відбувається з учасниками, навіть якщо вони відкрито не говорять про це.
3. Підтримувати стимулюючий, але зручний темп навчання.
4. Допомогати учасникам творити, ґрунтуючись на ідеях один одного.
5. Демонструвати здатність вислухати.
6. Модерувати обговорення і виділяти ключові моменти.
7. Використовувати свою енергію для підтримання мотивації учасників.
8. Адаптувати мову та інструменти тренінгу до особистого та професійного досвіду учасників.
9. Стимулювати учасників до глибоких роздумів та розгляду існуючих концепцій під іншим кутом.
10. Допомогати учасникам усвідомити, як зміст курсу пов'язаний з їх особистими та професійними цілями.
11. Використовувати зворотну реакцію та оцінку для ефективного навчання та конструктивного розвитку.
12. Використовувати узагальнення і анонсування для поєднання та обґрунтування важливості змісту курсу.

Ефективного тренера можна порівняти з диригентом оркестру. Кожен учасник грає свою власну мелодію на своєму власному інструменті, а тренер повинен координувати ці мелодії та інструменти, щоб погодити ідеальну симфонію, яка буде корисною для всіх.

Розділ перший: Ключові висновки

1. Традиційні підходи до навчання, які розглядають вчителя як джерело всіх знань, можуть призводити до гірших результатів для учнів.
2. Роль тренера – бути фасилітатором знань, а не лектором.
3. Дорослі підходять до навчання з набутим життєвим досвідом. Їм потрібно поєднати зміст зі своїми власними цілями і потребами.

Розділ другий: Як навчаються дорослі

Один тренер з Північної Америки співпрацював з програмою в Східній Європі і проводив майстер-клас з контактування з виборцями. Була зима і їм доводилось довго їхати від одного міста, в якому вони працювали, до іншого.

Коли вони їхали по неасфальтованих брудних зледенілих засніжених дорогах, вони бачили довгі черги людей, які чекали на щось на узбіччі під льодяним дощем. Здавалось, що в кожному маленькому селі, через яке вони проїжджали, була своя черга, і люди виглядали втомленими і виснаженими від такої погоди, було видно, що вони чекали на щось протягом тривалого часу.

Водій, яким був місцевим жителем, пояснив тренеру, що ці люди чекали на автобус, щоб доїхати до найближчого міста, однак ніхто не міг сказати, коли той автобус приїде і чи приїде взагалі.

Тренер був приголомшений тим, наскільки жахливою була ця ситуація. Він повернувся до водія і запитав: «Якби ви хотіли поскаржитися на поганий громадський транспорт у цьому районі, куди б ви пішли? Кому б ви поскаржилися?» Він очікував, що водій назве якусь службу обслуговування громадян, уповноваженого з прав людини чи організацію громадської адвокатури. Натомість водій відповів: «Мамі».

Одна з найважливіших речей, яку повинні пам'ятати тренери, це те, що ми, дорослі люди, розвинули свої власні схильності. Схильність – це тенденція бачити певні речі під певним кутом. Схильності є наслідком великого обсягу різного досвіду, який ми набули, та особистих точок зору, які ми сформували протягом життя.

Схильності впливають на те, як ми бачимо світ, що ми робимо з новою інформацією, і як ми вирішуємо проблеми. У вищезгаданій історії життєвий досвід тренера примушував його вважати, що якась державна установа має нести відповідальність за погану роботу громадського транспорту і реагувати на скарги. Життєвий досвід водія примушував його вважати, що насправді всім керівним установам буде байдуже до цієї ситуації (а от його мамі, може, й ні).

Бути ефективним тренером означає бути здатним приймати та шанувати різноманітний життєвий досвід, схильності й точки зору учасників та знаходити креативні і стимулюючі шляхи перетворення теми та змісту в справжній навчальний досвід.

У цьому розділі розвивається тема, яку ми розпочали у першому розділі, і основна увага приділяється практичному застосуванню деяких ключових принципів та технік, що допомагають здійснити це перетворення. Розділ складається з чотирьох частин, які засновані на основних принципах, що забезпечують навчання дорослих:

- **Частина перша: Дорослі потребують поваги, щоб продемонструвати найкращі результати**
- **Частина друга: Починайте зі знайомого**
- **Частина третя: Включайте цикл навчання**
- **Частина четверта: Пристосовуйте різні стилі навчання та уподобання**

Частина перша: Дорослі потребують поваги, щоб продемонструвати найкращі результати

Багато тренерів, які лише починають працювати, хвилюються, що в них у групі будуть «складні» учасники – ті, хто будуть ставити їхні слова під сумнів або критикувати, будуть неуважними або відволікатимуть інших. Їх хвилює, чи зможуть вони «контролювати» аудиторію.

Всі дорослі спроможні навчатись – вони можуть зацікавитись, засвоїти та пристосуватись до нової інформації. Питання для тренера полягає не у тому, чи учасники **можуть**, а у тому, чи вони цього **бажають**.

Бажання – це те, що учасник **вирішує** проявити, та те, що тренер часто має заслужити. Найкращий спосіб для цього - створити атмосферу для навчання, де поважають та залучають учасників.

Через це вони часто починають тренінг, поводячись дуже суворо: забирають мобільні телефони, якщо вони задзвонять, при всіх відчитують учасників за сторонні розмови, створюють систему покарань за порушення базових правил тощо.

Але насправді замість середовища з суворою дисципліною дорослі потребують лише поваги, щоб продемонструвати найкращі результати⁵.

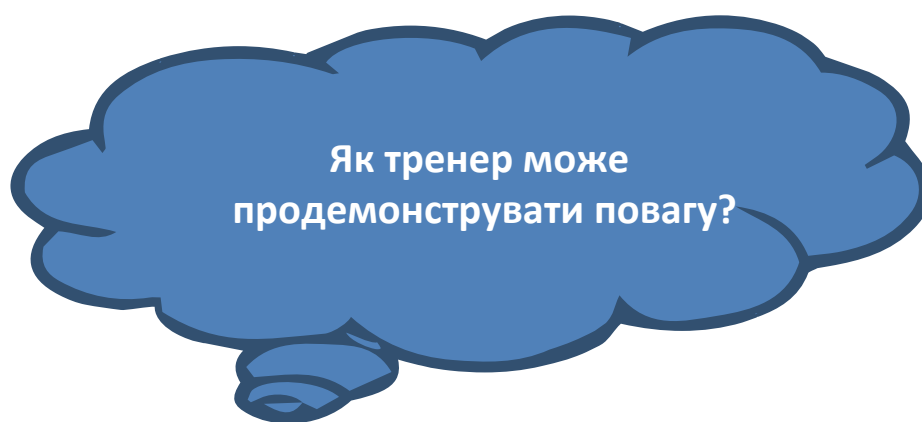
Мало вірогідно, що дорослі вважатимуть себе учнями або студентами,

⁵ Там само., Leib, S.

у тренінговій кімнаті вони можуть навіть сприймати себе як рівних тренеру. Пам'ятайте, що дорослі приносять з собою на тренінг власний досвід та уявлення, набуті протягом усього життя. Вони не є порожніми склянками, які тренер має наповнити власною мудрістю.

Роль тренера – допомогти створити умови готовності до сприйняття навчання, для того, щоб учасники відчували, що хочуть тут знаходитись; що на це варто витратити час, енергію та наполегливу працю, що цей довід буде їм корисний. Для цього потрібні структура та правила, а не автократія.

Створення умов готовності до сприйняття навчання найкраще починати із закладення фундаменту поваги.



Надавайте багато інформації

Одним із найпростіших шляхів донести до дорослих, що до їх час та інтереси поважають, є прості та послідовні пояснення під час всього тренінгу, чому щось відбувається та коли це буде відбуватись. Така базова інформація допомагає дорослим помістити речі у певний контекст, заспокоює їх та дозволяє їм зрозуміти, що їхня участь ціниться.

Така комунікація може починатись навіть ще до початку тренінгу. Якщо ви відправите програму, біографію та фото тренерів, інформацію щодо логістики та/або короткий опис курсу, це продемонструє, що ви докладаєте зусиль, щоб врахувати у тренінгу потреби та інтереси учасників.

Проявляйте повагу не лише словами, а й невербальними засобами

Коли Салам проводить тренінги з публічних виступів, він говорить про важливість невербальної комунікації, яка має відповідати словам, які ти говориш. (Він буде більш детально про це говорити у Розділі 6 цього посібника). У якості ілю-

страції він наводить короткий діалог про те, як він поважає всіх у цій кімнаті, але при цьому сутулиться у кріслі, кладе ноги на стіл – майже в обличчя учасників – дивіться на годинник або дістає телефон.

Мова вашого тіла, вираз обличчя, тон голосу, навіть зовнішній вигляд мають свідчити про повагу до учасників. Спитайте себе під час тренінгу, які повідомлення ви у цей момент надсилаєте?

Активне слухання також відіграє ключову роль у демонстрації поваги. Давайте учасникам зрозуміти, що їх почули, а коли вам треба завершити обговорення або чийсь коментар з міркувань часу (або якщо хтось дуже відхилився від теми), робіть це так, щоб нікого не образити.

Використовуйте вербальні та невербальні засоби, щоб показати, що ви сприймаєте ідеї та пропозиції інших, навіть якщо вони ставлять під сумнів те, як ви щось робите. Дорослі люди мають власні переконання, і вони не завжди будуть співпадати з вашими. Буде краще, щоб їх думки чули та поважали, ніж подавляли їх. Ви можете ввічливо не погодитися, або попросити групу спробувати разом розв'язати проблему чи розібратись зі скаргою.

Насправді, чим більше створене вами навчальне середовище буде базуватись на повазі, тим менше спорів у вас буде виникати з учасниками та у них між собою.

Коли це доречно, залучайте учасників до визначення того, як буде проводитись тренінг

Залучення учасників до визначення того, як буде проводитись тренінг, не означає, що вони мають брати участь у прийнятті кожного рішення. Багато таких рішень залишаються виключно на розсуд тренера та працівників програми, щоб забезпечити досягнення цілей та результатів навчання, а також захистити бюджет, уникнути хаосу та виснаження від обговорення кожного рішення великою групою.

Втім, існують певні аспекти тренінгових сесій або семінару, є трохи більш гнучкими та адаптивними, і їх можна зробити бути більш ефективними, якщо їх будуть визначати самі учасники. До них відносяться:

Очікування і прагнення



Очікування стосуються того, що учасники хотіли б отримати від тренінгу з точки зору знань, навичок та вмінь, а також того, який досвід вони сподіваються винести.

Прагнення стосуються того, чого вони хочуть досягти самі, і того, як цей тренінг допоможе їм цього досягти.

- Дорослим треба знати, що робота, яку вони виконують, пов'язана з їх особистими та професійними цілями, а обговорення очікувань та прагнень допомагає встановити цей зв'язок.
- Існує висока ймовірність того, що учасники не думали про те, що саме вони хочуть отримати від тренінгу, до того, як зайшли в кімнату. Люди зайняті і у них, можливо, не було часу знайти відповідь на це запитання. Особливо це стосується випадків, коли учасники беруть участь у тренінгу не за своїм бажанням, а за чийсь розпорядженням.

Основні правила



Основні правила – це загальні принципи, яких група погоджується дотримуватись під час сесій.

- Як правило, вони включають такі вимоги, як переведення мобільних телефонів у беззвучний режим, дотримання часу початку та завершення, а також повага до думки інших.
- Замість того, щоб продиктувати такий список (або – що ще гірше – нав'язати список власних правил, про які учасники нічого не знають, поки несвідомо не порушать одне з них), дозвольте учасникам колективно визначити основні правила, що виглядатиме укладення угоди про спільне навчання.

Час та тривалість занять і перерв



Регулювання часу має враховувати тривалість навчального дня, час початку та завершення, а також початок та тривалість перерв.

- Чи є зміст тренінгу достатньо гнучким, і чи дозволяє розклад учасникам тренінгу визначати тривалість кожного заняття, або коли робити перерву, або коли завершити навчальний день?
- Це не означає, що ви маєте жертвувати змістом, щоб відпустити людей на годину раніше на шопінг! Це означає, що за умови наявності достатньої гнучкості, було б непогано дати учасникам право вибору.
- Вам буде потрібно встановити чіткі правила щодо того, як будуть прийматись ці рішення, оскільки не всі будуть мати однакову думку, а вам не треба витратити багато часу на дебати з цього приводу. Прості системи «правила більшості» та голосування підняттям руки, як правило, вистачає.

Такі розмови не повинні бути дуже довгими. За винятком очікувань та прагнень, решта питань є суто адміністративними, що не забирають багато навчального часу. Втім, такі обговорення демонструють, що тренер вважає присутніх на тренінгу активними учасниками зі своїми думками, потребами та роллю у тренінгу, а не лише пасивними реципієнтами.

Як дорослі, ми більш схильні відстоювати свій досвід та вірогідніше отримаємо користь від того досвіду, який ми допомагали створювати. Якщо учасники відчувають, що вони відіграють певну роль у тому, як буде проводитись тренінг, вони будуть більш серйозно ставитись до власної участі в ньому.

Демонструйте «владу з», а не «владу над»⁶

В тренінговій кімнаті тренери автоматично беруть на себе роль лідера, як мінімум – на початкових етапах. Власне, тренери самостійно мають вирішити,

⁶ Терміни «влада з» та «влада над» були запропоновані першим теоретиком менеджменту Мері Паркер Фоллетт.

якими саме лідерами вони будуть, і як вони будуватимуть свої стосунки з учасниками, та як допомагатимуть їм максимально реалізувати свій потенціал.



Тренери, які намагаються створити **владу з** учасниками, намагаються розвивати співпрацю та потужні міжособистісні стосунки з учасниками та між ними. Вони підтримують та управляють процесом навчання та динамікою в кімнаті, але не намагаються домінувати, дозволяючи учасникам також брати на себе лідерство у відповідні моменти.



Тренери, які практикують **владу над**, намагаються контролювати вибір поведінки учасника. Хоча використання директив або вказівок може бути прийнятним протягом (дуже) короткого часу в (дуже) особливих випадках, якщо такий стиль є домінуючим, він не лише створює неприємне середовище, а й може завадити навчанню. Коли тренер поводить себе владно та забагато контролює, учасники схильні до того, щоб переключати енергію та увагу на те, щоб просто пересидіти навчання, не беручи у ньому участі.

Частина друга: Починайте з вже знайомого

На початку цього розділу наводився приклад, щоб проілюструвати, що дорослі люди приходять у тренінгову кімнату зі своїм життєвим досвідом, переконаннями та схильностями. Можна сказати, що це однозначно так у країнах, де працює НДІ. Багато учасників тренінгів НДІ – навіть люди молодшого віку – бачили, як змінювались режими; починався, вщухав та знов спалахував конфлікт; та/або як великі групи населення переміщались у пошуках безпеки або ресурсів. Дуже ймовірно, що учасники у тренінговій кімнаті, пережили кілька подій історичного значення, крім тих викликів, що кожного дня перед ними ставить життя.

Для тренерів особливо важливо пам'ятати про це, оскільки, як водій та тренер у згаданій історії, дорослі люди, коли їх просять засвоїти нову інформацію або вирішити нову проблему, намагаються пов'язати її з тим, що вони вже знають та розуміють.

Дорослі не лише накопичили життєвий досвід, а й сформували думки та переконання, як все працює та має працювати. Зіштовхуючись з новою інформацією, ми намагаємось узгодити її з тими цінностями та уявленнями, що в нас сформувались, будучи схильними ставитися упереджено до інформації, яка підтверджує наші переконання.

З точки зору виживання людини, це дуже розумно. Але це означає, що тренери повинні починати взаємодіяти з учасниками спираючись на те, що вони вже знають.

Це не вимагає проведення мета-аналізу демографічних даних, вивчення детальних біографій чи проведення вичерпних інтерв'ю з учасниками. Це просто означає, що тренери мають починати з того, що скоріш за все вже відомо учасникам, та відштовхуватись від цього. Це особливо важливо, коли ідея чи практика, які намагається донести тренер, істотно відрізняються від існуючої соціальної чи політичної норми.

Нижче наводяться кілька прикладів того, як починати з вже відомого.

<p>Якщо потрібно представити кампанію «Від хати до хати»</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Поговоріть про те, як люди зараз спілкуються з друзями, родичами, сусідами, та порівняйте, чи мають більш особисті форми контактів вищий вплив, ніж менш особисті форми.
<p>Якщо потрібно, щоб люди зрозуміли важливість стратегії під час виборчої кампанії</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Наведіть порівняння з успіхами місцевої футбольної команди. ● Також можна використати добре відому місцеву байку або притчу, яку люди пам'ятають з дитинства. (Часто вона містить певну форму морального виклику або боротьби «добра» зі «злом», коли герой або героїня змушені навчитись, як приймати кращі, більш продумані стратегічні рішення, щоб перемогти.)
<p>Якщо потрібно допомогти учасникам усвідомити важливість розуміння цільової аудиторії, коли вони намагаються здійснювати ефективну комунікацію</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Попросіть учасників пригадати, коли в останній раз вони сварились з чоловіком або дружиною, партнером або матір'ю, та проаналізувати, наскільки ефективним був їхній підхід до комунікації.

Починати з того, що вже відомо, просто означає пошук шляхів, щоб пов'язати зміст або предмет тренінгу з повсякденним життям учасників або із загальним досвідом, щоб вони почувалися впевненіше та відчували, що вони починають із вже зрозумілого.

Звісно, буде краще, якщо ви дізнаєтесь про учасників якомога більше, навіть до того, як почнете розробляти тренінг. Якщо ви заздалегідь досконало не знаєте групу чи аудиторію, з якою будете працювати, розішліть анкету, короткий опитувальник або навіть просте попереднє завдання, яке учасники можуть виконати до початку навчання та здати вам. Це надасть вам змогу краще з ними познайомитись та допоможе передбачити їхні потреби і перспективи навіть до початку тренінгу.

Частина третя: Залучайте цикл навчання





Існує багато теорій щодо того, як дорослі навчаються, і погляди на те, яка з них є найбільш точною, відрізняються. Як тренери-практики, ми встановили, що один з підходів загалом відповідає нашому досвіду у навчальному середовищі, а саме – цикл навчання, описаний Девідом Колбом (David Kolb)⁷.

Колб відмітив, що для ефективного навчання всі учні мають пройти через кілька етапів. Він визначає ці етапи наступним чином⁸:



⁷ Kolb, David A., *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*, (Englewood, NJ: Prentice Hall, 1984).

⁸ Ідеї щодо зображень, які ілюструють кожен етап циклу навчання, взяті з Alan Matthews. *How to Design and Deliver Great Training*, (HLS Publishing, 2012), стор. 36.

<p>Досвід</p> 	<p>Ви щось робите</p> <p>Ви це пробуєте, взаємодієте зі змістом, сутністю чи ідеєю.</p>
<p>Осмислення</p> 	<p>Ви обдумуєте те, що відбувалось</p> <p>Ви аналізуєте досвід у контексті наявних знань або інформації.</p>
<p>Висновки</p> 	<p>Ви встановлюєте зв'язки або робите висновки</p> <p>Ви пов'язуєте або визначаєте, що спрацювало, а що – ні, і які були результати. Інколи ви можете навіть шукати додаткову інформацію, що допоможе вам зробити висновки.</p>
<p>Планування</p> 	<p>Ви готуєтесь спробувати ще раз</p> <p>Ви плануєте випробувати те, чого ви навчились, залишаєте те, що спрацювало, та, можливо, змінюєте те, що не спрацювало. Ви починаєте планувати, що робити далі.</p>

Наприклад, під час тренінгу на тему комунікації з виборцями, ви можете:

1. Надати учасникам можливість отримати досвід комунікації з виборцями через рольову гру. **Досвід**
2. Попросити кожного учасника індивідуально записати свої думки щодо вправи. **Осмислення**
3. Використовуючи ці записи учасників як відправну точку, провести групове обговорення досвіду та визначити спільні зв'язки та висновки. **Висновки**
4. Попросити учасників поділитися на малі групи та почити планування діяльності щодо комунікації з виборцями у їх осередку. **Планування**

Зверніть увагу, що можна почати з будь-якої ланки у цьому циклі. Повертаючись знову до прикладу щодо теми комунікації з виборцями, ви можете:

1. Попросити учасників пригадати власний досвід комунікації з виборцями та види комунікації, які вони застосовували. **Осмислення**
2. Попросити учасників розділитись на пари та визначити, що спрацювало добре, а що виявилось неефективним у тих методах комунікації з виборцями, які вони використовували у минулому, після чого поділитись своїми висновками з усією групою. **Висновки**

3. Використати ці висновки, щоб почати розробляти план для більш ефективної комунікації з виборцями. *Планування*
4. Надати учасникам можливість отримати досвід комунікації з виборцями за допомогою моделювання, рольової гри, або відправити їх на вулиці розмовляти з виборцями, використовуючи більш ефективний метод, який вони обрали. *Досвід*

Після того, як вони спробують інші способи комунікації з виборцями, учасники почнуть думати про те, що відбувалось, робити висновки, а отже, почнуть ще новий цикл навчання.

В обох вищенаведених прикладах ви проводите людей через цикл навчання, але починаючи з різних ланок. Де та як, з якої починати, може залежати від теми, кількості наявного часу, цілей навчання, а також потреб учасників вашого тренінгу.

Важливо пам'ятати про те, що весь цикл має бути частиною досвіду навчання. Проаналізуйте план свого заняття та спитайте:

- Чи мають учасники достатньо можливостей для активного засвоєння нової інформації?

Наприклад:

- Моделювання
- Групові завдання або робота в малих групах
- Завдання з розв'язання проблем
- Аналіз конкретних прикладів
- Чи відводиться достатньо часу для осмислення та обговорення досвіду?

Наприклад:

- Індивідуальні щоденники
- Обговорення в команді або малих групах
- Керовані обговорення методом «мозкового штурму»
- Чи наявні механізми, що допомагають учасникам робити висновки щодо змісту?

Наприклад:

- Нанесення результатів на мапу, коли вся група визначає, куди саме помістити результати виконання завдання або досвід

- Обговорення в парах з партнерами по навчанню
- «Гра в сніжки», коли кожен учасник записує висновок на аркуші, зминає аркуш у кульку, після чого всі кульки підкидаються у повітря, учасники ловлять кульку когось іншого та зачитують, що там написано.
- Як учасники будуть починати планувати, що далі робити з новою інформацією?

Наприклад :

- Персональні плани дій
- Щоденники
- Заяви про наміри

Частина четверта: Адаптуйте різні стилі навчання та уподобання

Зараз проведемо швидке опитування. Скільки днів залишилось від сьогодні до 1 січня наступного року?

Маєте відповідь? Зараз спитайте себе, як ви намагались це порахувати. Чи проговорювали про себе віршика, якого вчили в дитинстві для запам'ятовування кількості днів у кожному місяці? Або ви взяли ручку та папірець та рахували у письмовому вигляді? Або чи ви спробували подумки уявити певну часову шкалу?

Ваш підхід до пошуку відповіді на це запитання відображає те, як вам подобається обробляти інформацію. Це вважається стилем навчання, якому ви надаєте перевагу.

Стиль навчання – це спосіб, в який людині зручніше сприймати, обдумувати та використовувати інформацію та новий досвід. Майже всі дорослі сприймає інформацію у більше, ніж один спосіб, але всі ми маємо спосіб, який є найзручнішим для нас, і який почав формуватися ще в дитинстві. Найзручнішим для нас є спосіб, який робить навчання найбільш легким для нас.




Стилі навчання залишаються стабільними, і це означає, що ми достатньо добре опанували той стиль, якому ми надаємо перевагу, протягом усіх тих років його використання, але ці стилі не є сталими. Дорослі люди можуть адаптуватись до різних умов та ситуацій навчання для виконання різних завдань.



Ось ще одне швидке запитання. Пригадайте двох своїх родичів, які виховувались у схожих умовах: двох дітей, братів, сестер, двоюрідних тощо. Уявіть їх собі. Якби вам треба було описати цих двох людей незнайомій людині, чи використовували б ви однакові слова, описи, інтонації? Навряд чи.


Люди різні. Навіть люди з однієї сім'ї, які виховувались в однакових умовах, можуть бути дуже різними. Те ж саме стосується учасників тренінгу. Кожен з них буде мати унікальний та відмінний підхід до навчання.

Гарна новина в усій цій різноманітності полягає в тому, що учасники можуть засвоювати інформацію та зміст тренінгу багатьма різними шляхами. Викликом для тренера є визначити найкращий спосіб, щоб пристосувати різні стилі навчання до одного тренінгу.

Починати краще з розуміння того, як можуть виглядати стилі навчання. (Це також може допомогти вам визначити ваші власні вподобання, щоб переконатись, що ви не навчаєте переважно застосовуючи лише власні стилі навчання). З цією метою корисною є система, розроблена Пітером Хані та Аланом Мамфордом (Peter Honey and Alan Mumford)⁹ на основі циклу навчання Колба.

Стиль навчання	Ознаки	Види діяльності
<p>Діячі</p> 	<p>Діячі – це люди, які навчаються, роблячи щось; їм треба «замастити руки».</p> <p>Діячі, як правило, більш відкриті, ніж скептичні або невпевнені</p> <p>Діячі можуть бути захопленими учасниками, але також часто їм нудно під час складових тренінгу, що передбачають довгі обговорення або планування</p> <p>Діячі нічого не мають проти помилок, оскільки на них вони навчаються</p>	<p>Діячам подобається:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вирішувати проблеми в командах • отримувати завдання, які не передбачають багато часу на підготовку • змагання • рольові ігри • швидкий темп навчання

<p>Аналітики</p> 	<p>Аналітикам більше подобається спостерігати за подіями на відстані, а не одразу братися до справи</p> <p>Аналітики люблять спочатку зібрати дані та уважно їх вивчити, а потім вже приймати рішення; вони вважають, що «ранок вечора мудріший», тож квапитись із рішенням не варто.</p> <p>Спостерігачі більш обережні, вони намагаються врахувати всі можливі фактори.</p> <p>Схильні спостерігати за іншими та брати пасивну участь у дискусії; вони хороші слухачі.</p>	<p>Спостерігачам подобається:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обговорювати ідеї • мати багато часу на підготовку до виконання завдання • аналізувати, як щось відбувалось, та обдумувати те, про що вони дізнались • структуровані методи обміну ідеями та поглядами • зворотній зв'язок від інших, наставництво та співбесіди
<p>Теоретики</p> 	<p>Теоретики хочуть зрозуміти теоретичну основу дій; їм потрібні моделі, концепції та факти, щоб зацікавитись навчальним процесом.</p> <p>Теоретики надають перевагу логічним покроковим підходам; вони постійно запитують, який сенс має нова інформація, і яким чином вона вписується у те, що вони вже знають та розуміють.</p> <p>Теоретики можуть бути перфекціоністами; надають перевагу визначеності та почуваються некомфортно в роботі з суб'єктивними твердженнями та дрібницями.</p>	<p>Теоретикам подобається:</p> <ul style="list-style-type: none"> • мати час, щоб встановити зв'язки між ідеями, подіями або ситуаціями • складні або проблемні ситуації, в яких їм треба застосувати свої знання • структуровані завдання з чітко визначеною метою • використання моделей, статистичних даних або історій, що ілюструють, як застосовувати теорії

<p>Прагматики</p> 	<p>Прагматики – це експериментатори; їм подобається випробовувати нові речі, щоб побачити, як вони працюють в реальному житті.</p> <p>Прагматики загалом є дуже практичними людьми, яким подобається діяти швидко, щоб справу було зроблено .</p> <p>Прагматики ставляться до проблем та можливостей, як до викликів.</p>	<p>Прагматикам подобається:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● розуміти, як можна застосувати вивчене на практиці ● мати можливість спробувати нові методи ● дискусії та час, щоб подумати, як застосувати навчання на практиці ● аналіз конкретних прикладів, проектна робота та вирішенням проблем
--	---	--

Ця таблиця пропонує корисне бачення підходів дорослих людей до навчання і може допомогти тренерам визначитись, як побудувати навчання та адаптувати його зміст так, щоб він підходив для різних стилів навчання.

Втім, також важливо пам'ятати про те, що лише дуже небагато людей відносяться виключно до однієї з цих категорій. Ніхто не навчається із застосуванням лише одного стилю навчання – всі ми, як правило, використовуємо поєднання цих стилів в залежності від змісту, ситуації, своїх індивідуальних особливостей та інших факторів, що можуть впливати на те, як ми будемо навчатись саме у цей день.

Ключові моменти стосовно стилів навчання:

- Важливо використовувати різні види діяльності, стимули, засоби та методи, щоб урахувати різні стилі навчання. Така різноманітність також дозволить людям краще запам'ятовувати, про що ми поговоримо більш детально у наступному розділі.

Важливо пам'ятати про те, що лише дуже небагато людей застосовують повністю та виключно один зі стилів навчання.

Кожен навчається з використанням більш, ніж одного підходу.

- Необхідно усвідомлювати, яким стилям навчання надаєте перевагу ви самі, щоб несвідомо не проводити навчання лише у цьому стилі. Коли ви готуєте плани занять, подивіться на те, як ви вирішили підходити до різних тем.

Може бути так, що ваш підхід відображає стиль навчання, якому ви віддаєте перевагу. Періодично запитуйте себе, який інший підхід можна застосувати до викладення цих ідей.

- Незалежно від того, чим ви займаєтесь, комусь в аудиторії може не подобатись саме такий підхід до навчання через те, що він не наближений до стилю, якому він або вона надає перевагу. Не сприймайте це на свій рахунок. Найкращим виходом буде пояснити, чому ви робите це саме так, а також регулярно змінювати види діяльності.

Розділ другий: Ключові висновки

1. Щоб продемонструвати найкращі результати, дорослі потребують поваги.
2. Починайте з ідей, історій або концепцій, відомих учасникам, та будуйте концепцію тренінгу з цієї відправної точки.
3. Залучайте всі етапи навчального циклу там, де це можливо. Особливо пам'ятайте про необхідність надавати учасникам можливості осмислити та зробити висновки з практичних вправ, а не просто переходьте до наступного виду діяльності.
4. Готуйте зміст тренінгу з урахуванням різних стилів навчання. Використовуйте різноманітність та інструменти, що відповідають всім навчальним уподобанням.

Розділ третій: Як дорослі запам'ятовують

Візьміть ручку та надайте відповідь на наступне запитання у відведеному для цього місці.

1. Що ви їли вчора на вечерю?

Чи вдалось вам пригадати? Скільки часу приблизно вам знадобилось, щоб згадати?

Тепер спробуйте відповісти на наступне запитання:

2. Що ви їли на вечерю у цей день два тижні тому?

Чи вдалось вам пригадати? Якщо вдалось, скільки приблизно часу вам знадобилось, щоб згадати у цьому випадку? Які підказки допомогли вам пригадати – чи могли ви пов'язати це з особливою нагодою, як от день народження або сімейне свято, або важлива ділова вечеря, або ще щось, що вам запам'яталось?

Хоча різні люди навчаються у різний спосіб, будь-яке навчання починається з запам'ятовування. Будучи тренерами, чим більше ми можемо зробити, щоб допомогти учасникам увібрати та утримати інформацію в пам'яті, тим більш ефективно вони будуть використовувати цю інформацію у довгостроковій перспективі.

Бенджамін Блум (Benjamin Bloom) був освітнім психологом, який допоміг розробити те, що тепер називають «таксономія педагогічних цілей Блума» (Bloom's Taxonomy – таксономія означає просто класифікацію). Мета полягала у тому, щоб допомогти педагогам мати чітке бачення, як має бути організоване навчання, і що повинні вміти робити учні в залежності від їх здібностей або опанування тем та навичок. Ця модель виглядає наступним чином¹⁰:

¹⁰ Бенджамін Блум головував на кількох конференціях з питань освіти наприкінці 1940-х та на початку 1950-х років. Таксономія Блума вперше була опублікована у 1956 році у «Таксономія освітніх завдань: Класифікація освітніх цілей» (Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. (New York: David McKay Company). Оригінальна модель Блума була переглянута у 2000 році Андерсоном, Кратволом та ін. (Anderson and Krathwohl et al.). Тут представлена переглянута версія.



У цій моделі основа всього навчання полягає у запам'ятовуванні. Як для великих єгипетських пірамід або Ейфелевої вежі, нам потрібна потужна та широка основа, на якій будемо будувати, щоб використовувати навчання для більш удосконалених та складних цілей.

У цьому розділі основна увага приділяється конкретним технікам, які може використовувати тренер, щоб допомогти стимулювати та забезпечувати запам'ятовування у навчальному середовищі. Зокрема, розглядаються чотири підходи:

- **Частина перша: Відчуття допомагають запам'ятати**
- **Частина друга: Ми запам'ятовуємо те, що робимо**
- **Частина третя: Ми запам'ятовуємо те, що є раціональним та добре організованим**
- **Частина четверта: Ми запам'ятовуємо те, що повторюється**

Частина перша: Відчуття допомагають запам'ятовувати

Медсестри в Ірландії – одні з найбільш турботливих людей, яких ви коли-небудь зустрічали. Вони добрі, щирі та співчутливі, і вони дуже добре дбають про людей.

Шеннон народила обох дітей в одній ірландській лікарні, і щоразу після пологів медсестри приносили їй тост та чашку чаю. Це був простий вияв доброти, але це було зроблено з великою турботою.

До сьогодні, кожного разу, коли Шеннон відчуває запах підсмаженого хліба, вона пригадує радість від народження дитини та прості прояви доброти.

Спогади зберігаються в усьому мозку, але якщо вони прив'язані до певного сенсорного стимулу, вони є сильнішими та їх легше пригадати.

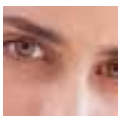
У цьому сила наших органів чуття. Спогади зберігаються в усьому мозку, але коли вони прив'язані до певного сенсорного стимулу, вони є сильнішими та їх легше пригадати.

Пригадайте власні сенсорні зв'язки, які одразу викликають чіткі спогади. Що викликає у вас сильні спогади?

- запах їжі, що готується
- звуки якоїсь конкретної пісні
- перші ознаки весни або особливо яскравий захід сонця

Прив'язка органів чуття до навчання трохи схожа на стилі навчання, що ми їх розглядали у Розділі 2: ми використовуємо всі свої відчуття для навчання, і в залежності від ситуації ми змінюємо відчуття, яке залучається найбільше, але протягом життя ми також розвиваємо конкретні індивідуальні органи чуття, що є сильнішими за інші.

Три органи чуття, які найбільш використовуються під час навчання, це:



Зір – візуальне навчання



Слух – слуховий навчання



Дотик – тактильне або кінестетичне навчання

Звісно, такі відчуття, як смак та запах, також присутні, але якщо це не кулінарний тренінг, навряд вони будуть відігравати провідну роль у навчанні. (Хоча Шеннон завжди приносить великі пакети с шоколадками на післяобідні заняття, щоб стимулювати смак та запах, а також викликати приємні відчуття стосовно м'яких пообідніх тем!)

Що це означає для тренерів? Це означає, що для того, щоб стимулювати відчуття, викликати сенсорні зв'язки з інформацією для кращого запам'ятовування та врахування різних органів чуття серед учасників, тренери повинні підтримувати мультисенсорний характер навчального середовища та змісту тренінгу.

Створення мультисенсорного середовища

Важливо створити навчальне середовище, в якому будуть залучатись всі органи чуття – особливо зір, слух та дотик.

Останнім часом стандартною практикою стала підготовка тренерами презентацій Power Point, і це всі матеріали, які вони використовують. Слухова стимуляція зводиться до звуку голосу тренера, а якщо присутній тактильний контракт, як правило, це відбувається у форматі вправ або практичної діяльності.

Такий підхід залишає осторонь величезні можливості, і він став настільки стандартним, що більшість учасників очікують саме цього. Але насправді існує набагато більше цікавих, стимулюючих та більш незалежних від наявності електроенергії шляхів, які залучають всі органи чуття під час тренінгу:

Створення мультисенсорного середовища	
Візуальна стимуляція 	<ul style="list-style-type: none">● Яскраві фліпчарти● Постери● Вивід даних на екран, зображення та діаграми● Вітальні банери з іменами учасників● Різнокольорові ручки та маркери● Прикрашення навчальної аудиторії з використанням різних кольорів для табличок з іменами, зошитів, стаканчиків для води тощо
Аудіальна стимуляція 	<ul style="list-style-type: none">● Ритм, рими та музика● Речівки, лексичні асоціації, пісні● Мнемоніка, акростиhi та акроніми, що легко запам'ятовуються● Вербальна взаємодія та обговорення ідей

Тактильна стимуляція



- Інтерактивні вправи та можливості відпрацювати нові навички та ідеї
- Робота в групах та презентації
- Фізичні об'єкти або моделі, які учасники можуть створити або використувати
- Іграшки на моторику, наприклад, пластилін, гнучкі чоловічки, йоржик для чистки люльки тощо.

Частина друга: Ми запам'ятовуємо те, що робимо

Протягом 24 годин після завершення тренінгу люди можуть забути до 70% деталей тієї інформації, яку вони почули. Це є результатом процесу у мозку, який називається «сортування», під час якого інформація, що визначається як неважлива, не передається у довгострокову пам'ять.

Яким чином ми можемо допомогти зупинити такий витік інформації з мозку? Ми проводимо людей через весь цикл навчання та надаємо їм можливості попрактикуватись або повторити нові навички.

Щоб все занадто не ускладнювати, посилаючись на нові дослідження, зазначимо, що у тренерській спільноті застосовується наступна статистика.

Відповідно до неї, ми засвоюємо:

- 10% того, що читаємо
- 20% того, що чуємо
- 30% того, що бачимо
- 40% того, що бачимо та чуємо
- 50% того, що обговорюємо
- 70% того, що дізнаємось з досвіду¹¹



¹¹ United Nations, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Train the Trainer: Training Fundamentals (2001), http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/trainingmodule_en.pdf, відвідано у червні 2014 р.

Якщо ці цифри відповідають дійсності, тоді надання людям можливості отримати досвід щодо нових ідей та інформації стало б ідеальним антидотом тому рівню забування, яке відбувається!

Незважаючи на те, чи слугує це беззаперечним підтвердженням статистичних даних, наш тренерський досвід свідчить про те, що люди точно запам'ятовують, сприймають, розуміють та опановують інформацію швидше та повніше, коли їм надається можливість з нею взаємодіяти. Розгляньте відмінності у наступній таблиці.

Тема	Ідеї в теорії	Ідеї на практиці
Публічний виступ	Заслуховування презентації про те, як зробити гарний публічний виступ	Написання та проголошення власної промови перед аудиторією
«Від хати до хати»	Демонстрація відео про те, як проводити кампанію «Від хати до хати»	Написання сценарію та здійснення обходу справжніх виборців у місцевому районі
Розробка стратегії	Читання посібника про те, як розробляти стратегію щодо певних питань	Дослідження та написання справжньої стратегії щодо важливого соціального або економічного питання з подальшим представленням слухачам на громадському форумі

Ми навчаємось активно, а не пасивно. Саме тому самі лекції та презентації Power Point мають обмежений вплив. Таким чином, важливо, щоб тренери надавали учасникам можливість не лише побачити, почути та поговорити про нові ідеї, а й активно застосувати їх на практиці.

Крім цього, чим більше можливостей люди мають для відпрацювання нових вмінь чи ідей, тим вищий їх професійний рівень. Пригадайте перший раз, коли ви спробували щось нове: поїхали на велосипеді, заговорили іншою мовою, проводили презентацію перед великою групою тощо. Якби у вас була можливість попрактикуватись у застосуванні цієї ж навички кілька разів після першого разу, досить високі шанси, що вам би це вдавалось ще краще. Нам подобається те, що нам добре вдається, і ми намагаємось якомога краще запам'ятати, як це гарно робити.

Частина третя: Ми запам'ятовуємо те, що є раціональним та добре організованим

Основна увага у цьому розділі присвячується чотирьом підходам до навчання, які допомагають дорослим запам'ятовувати, а саме: залучення органів чуття, надання можливостей попрактикуватись у застосуванні нових навичок або інформації, донесення інформації у раціональний та добре організований спосіб, а також застосування повторів.

Зараз закрийте цей посібник або переверніть його та перевірте, скільки з цих підходів ви зможете пригадати, не дивлячись у посібник. Після цього поверніться на цю сторінку.

Ну, і як? Чи всі ви пригадали? Ймовірно, ви забули або сумнівались щодо одного або двох підходів та мали шукати підказки або повертатись на сторінку, щоб пригадати їх всі.

А що, якби замість того, щоб просто перелічити підходи в одному абзаці, ми б представили їх у вигляді акроніму SPOR (що англійською схоже на слово spore – спора або насіння):

Senses – Відчуття – залучення всіх органів чуття

Practice – Практика – надання людям можливості попрактикувати нові навички або інформацію

Organized – Організація – представлення нової інформації у раціональний спосіб у вигляді добре організованих фрагментів

Repeated – Повторення – застосування повторів для запам'ятовування

Чи легше було б вам зараз запам'ятати ці чотири пункти? Власне, це та сама інформація, яка була представлена в розповідному вигляді у першому абзаці цієї частини, але вона інакше організована у спосіб, в який її легше сприймати та розуміти.

Те, як тренер організовує та представляє інформацію, впливає на спроможність учасників запам'ятати її. Коли людина знаходиться у стані готовності до сприйняття навчання, вона буде отримувати інформацію та зберігати її у короткостроковій пам'яті. Звідти мозок приймає остаточне рішення або про відкидання цієї інформації, тому що він не вважає її актуальною, або про передання цієї інформації у довгострокову пам'ять, оскільки її в цілому було позначено як важливу.

Тренери мають представляти інформацію у спосіб, який максимально полегшує учасникам її сприйняття, розуміння, засвоєння та розвиток нових концепцій. Саме так учасники роблять ці ідеї своїми власними та, відповідно, подумки позначають їх як важливі.

Представляйте інформацію у логічній послідовності

Зміст навчання має подаватись у логічній послідовності, що трохи схоже на зведення будинку або, якщо знов повернутись до стародавніх єгиптян, піраміди. Починайте з широкої потужної основи та просувайтесь звідти. Інакше кажучи, вводьте нову тему, розвиваючи розуміння того, що це таке та чому це важливо, і потім додавайте більш складні або детальні елементи.

Розгляньте цеглини, навколо яких можна побудувати тренінг на тему комунікації з виборцями:



У цьому прикладі кожен наступний етап тренінгу є продовженням результатів попередньої сесії та йде у логічній послідовності, що дозволяє учасникам прогресивно розвивати розуміння того, як готувати та реалізовувати комунікацію з виборцями у стратегічний та ефективний спосіб.

Також існують інші шляхи логічної організації інформації.

Що, якби вам дали наступний список:

Мавпа	Носоріг	Голуб	Тигр	Яструб
Корова	Слон	Кінь	Блакитна птаха	Ворон
Вівця	Слон	Ворона	Пітон	Козел

Чи було б вам легше запам'ятати список з попередньої сторінки, якби та сама інформації була організована наступним чином?

Птахи

Голуб
Яструб
Блакитна птаха
Ворон
Ворона

Домашні тварини

Корова
Кінь
Вівця
Козел

Тварини джунглів

Мавпа
Носоріг
Слон
Пітон

Знову ж, це та сама інформація, але організована у спосіб, що полегшує для мозку її обробку, встановлення зв'язків, пошук значення та збереження в пам'яті. Крім цього, кольорові заголовки (якщо у вас буде кольорова версія цього посібника) допомагають мозку встановлювати асоціації з кожною з категорій – блакитний для неба, що є в оточенні птахів, коричневий – як колір землі на фермі, зелений – які густолисті джунглі.

Організація інформації у смислові групи, як у цьому прикладі, також допомагає створити логічну базу для учасників, щоб вони запам'ятовували та засвоювали нові ідеї.

Розділяйте інформацію на помірні фрагменти

Що таке помірний фрагмент інформації? Дослідження демонструють, що мозок не може сприйняти більш, ніж сім часток нової інформації за один раз. Після цього йому або потрібна перерва для обробки цієї інформації або він буде «видаляти» щось з пам'яті, щоб звільнити місце для іншої.

Виходячи з досвіду своєї роботи тренером, Шеннон намагається бути ще більш обережною. На більшості семінарів, особливо, коли учасникам доводиться докласти додаткових розумових зусиль, пов'язаних з перекладом, Шеннон намагається обмежуватись опануванням трьох нових ідей або навичок за один день. На інтенсивних просунутих курсах або майстернях вона підіймає планку до п'яти, але ніколи не вище.

Що це означає для тренерів?

Важливість перерв. Перерви на каву та обід не лише надають людям час, щоб викласти селфі у Фейсбук, викурити 10 сигарет та збігати в буфет; перерви надають мозку можливість обробити інформацію та звільнити місце для подальшого засвоєння.

Заняття мають бути помірної тривалості. Якщо учасники не працюють самостійно (самі по собі, коли тренер не говорить) над проектом, презентацією або завданням та не потребують більше часу на виконання завдання, заняття не повинне тривати понад 90 хвилин. Деякі тренери навіть зупиняються кожну годину, щоб зробити якусь перерву та дати мозку учасників можливість «наздогнати».

Довший навчальний день не означає, що буде більше вивчено. Ми, як тренери, припускаємося тих самих помилок, що й інші. Ми намагаємось провести тренінг, логістика просто жахлива, було майже неможливо зібрати потрібних людей в одній кімнаті, тому ми думаємо: «Ага! Коли ми вже нарешті всіх зібрали, ми ще пройдемо це і це, і це, і ще це, і так далі». Ми шматуємо початкову програму, додаємо кілька нових тем, вирішуємо почати робочий день о 8:00 ранку та тримати всіх до 7:00 вечора.

І хоча ми можемо тримати всіх в класі до цього часу (якщо це дуже ввічливі люди), це не означає, що це дійсно буде навчання. Через певний час людський мозок вже переповнений, і він вже більше нічого не сприймає. Ми вже вийшли за межі зони «помірного фрагменту інформації», і вся аудиторія зараз дивиться на годинник, перебуваючи цілком у режимі випробування на витривалість, намагається підглядати у Фейсбук, щоб трохи розважитись, коли тільки можна.

Фраза «paying attention» («приділяти увагу», дослівно – «платити увагою») англійською є прямою метафорою того, як працює мозок. Це неначе ви кожного ранку прокидаєтесь з певною кількістю монет, яку ви можете витратити протягом цього дня. Ви їх витрачаєте у вигляді уваги – ви власне віддаєте ці ресурси завданню, яке ви виконуєте, коли ви приділяєте увагу. Після того, як ці монети закінчаться, уваги більше немає.

Існують речі, які всі ми можемо зробити, щоб збільшити кількість монет, які нам видаються кожного дня. Висипатись, правильно харчуватись, займатись фізичними вправами та рухатись, розумно використовувати перерви – все це впливає на нашу спроможність зберігати увагу. Але все одно, зрештою, коли ці монети закінчуються, уваги більше немає.

Частина четверта: Ми запам'ятовуємо те, що повторюється

Чи можете ви все ще пригадати віршика, який ви вчили у дитинстві багато років тому? А як щодо таблиці множення, яку, скоріш за все, ви мали завчити?

Зубріння – це вид запам'ятовування, що базується на повторюванні. Ще коли ми були в школі, багатьом з нас доводилось заучувати певні речі – вірші, або таблицю множення, або навіть великі шматки тексту – і після цього просто дослівно відтворювати, щоб отримати хорошу оцінку.

Зубріння працює до певної міри – нескінченне повторювання одних і тих самих слів або фраз допомагає перевести інформацію в нашому мозку з короткострокової до довгострокової пам'яті. Однак, таке зубріння не допомагає нам розвинути навички для просування вгору цією пірамідою таксономії Блума, щоб ми не тільки могли декламувати те, що вивчили, а й аналізувати, критикувати та використовувати це для того, щоб запропонувати щось ще більш креативне.



Під час тренінгу ми використовуємо принцип повторення, щоб допомогти людям навчатись, але потім також залучаємо й інші аспекти навичок мислення. Як саме це зробити?

- Попросити учасників переказати ключові моменти власними словами або надати свою оцінку тому, що вони вважають основними аспектами заняття
- Провести групове обговорення ключових моментів навчання, попросити учасників записати їх на фліпчарті для всіх учасників (замість того, щоб це робив тренер або хтось з персоналу)
- Кидати м'ячик та просити тих, хто його спіймає, сказати, що, на їхню думку, було найважливішим протягом дня або заняття
- Провести змагання у рамках останнього заняття, попросивши учасників розділитись на команди, та розробити постер з ілюстрацією найважливіших моментів цього дня
- Попросити учасників в командах визначити основні моменти, записати їх на фліпчарті та представити решті учасників для обговорення
- Скласти пісню, віршика, кричалку або риму про ключові моменти, які можна буде повторювати протягом усього дня
- Попросити учасників провести інтерв'ю один з одним у парах щодо того, що, на їхню думку, було найбільш переконливим під час навчання

Ми включаємо повторення та закріплення у навчальний план у вигляді виконання таких вправ. Отже, це не просто безрадівна робота з повторювання чогось знову і знову – кожен з вищенаведених видів діяльності також передбачає певне оцінювання, розуміння та аналіз. Учасники не просто запам'ятовують, але й використовують діяльність для того, щоб просунутись далі у циклі навчання.

Навіть включивши ці методи у порядок денний, тренери все одно відіграють важливу роль, нагадуючи учасникам про ключові моменти та допомагаючи їм пов'язати їх з тим, що буде далі. Крім надання учасникам можливості визначити та обдумати ключові аспекти навчання, тренери також повинні регулярно підсумовувати та повертатись до того, що вже було пройдено. Це не мають бути довгі промови, просто короткі нагадування про той шлях, який вже пройшли учасники, і про те, на чому вони зупинились, щоб дізнатись щось цікаве на цьому шляху.

Короткі повторення є особливо важливими під час кількаденного або інтенсивного навчання, щоб допомогти учасникам утримати ці зв'язки в пам'яті. Правило первинного та нещодавнього говорить нам, що люди більш ймовірно запам'ятають те, що вони чули на початку («первинність») та ближче до кінця («нешодавність») чогось. Таким чином, вступ та завершення тем заняття надають тренерам можливість підкріпити інформацію та ідеї, отримавши перевагу від кращого запам'ятовування первинного та нещодавнього.

Це можна ще більшою мірою посилити за рахунок використання візуальних та аудіальних тригерів. Поверніться до слайду Power Point, аркушу фліпчарту, постеру або малюнку, що використовувався для донесення інформації. Покажіть моделі або інші роботи, виконані учасниками під час виконання практичних завдань. Заспівайте пісню або продекламуйте вірш, що використовувались для представлення теми. Всі ці форми простого повторення допоможуть учасникам перевести інформацію в пам'ять.

Примітка щодо використання комп'ютерів у класі

На сьогоднішній день існують достатні докази того, що учні запам'ятовують та утримують інформацію краще, якщо їх попросити вести записи від руки, а не на комп'ютері¹². Крім цього, ноутбуки, планшети та великі смартфони можуть дуже відволікати від навчального середовища, причому не лише тих, хто їх використовує, а й оточуючих, у кого світло та рухи на екрані можуть викликати агресивну або пасивну реакцію. Через це ми часто погоджуємо відсутність екранів в класі у якості одного з базових правил.

Розділ третій: Ключові висновки

1. Створення мультисенсорного навчального середовища, щоб стимулювати навчання та допомогти учасникам встановити сенсорні зв'язки зі змістом навчання.
2. Забезпечення можливостей для учасників повторити або попрактикуватись у застосуванні нових навичок та ідей.
3. Організація інформації у логічній послідовності та у вигляді фрагментів помірною обсягу.
4. Використання повторення як інструменту, що допомагає людям запам'ятовувати.

¹² <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/05/to-remember-a-lecture-better-take-notes-byhand/361478/>, відвідано у червні 2014 р.

Розділ четвертий: Визначення змісту та структури

До вас щойно звернулася місцева організація з проханням провести тренінг на тему лідерських навичок. Чудово! Це просто надзвичайно!

Існує лише кілька дрібних проблем: ви ніколи раніше не проводили тренінг з цієї теми, ви не впевнені, що знаєте про це достатньо, щоб провести якісний тренінг, а також ви не знаєте, з чого починати.

Не панікуйте. У цьому розділі ви пройдете всі процедурні кроки, які треба здійснити, щоб підготувати потужний тренінг, навіть на тему, що є новою для вас. Крім цього, якщо ви виконаєте всі основні рекомендації, описані в інших розділах цього посібника, ви проведете ґрунтовний та ефективний семінар.

У цьому розділі розглядається механіка визначення змісту та структури тренінгів та семінарів.

- **Частина перша: Формулювання цілей та результатів**
- **Частина друга: Як добрати та організувати зміст**
- **Частина третя: Вступ та завершення**
- **Частина четверта: Тривалість та розподіл часу**
- **Частина п'ята: Розробка власного тренінгу або проведення тренінгу за заздалегідь визначеним планом**
- **Частина шоста: Поради щодо проведення спільного тренінгу**

Частина перша: Формулювання цілей та результатів

Розробляючи власний тренінг, почніть з кількох основоположних запитань:

Хто?	Хто буде брати участь у тренінгу? Що вам про них відомо?
Чому?	Чому цей тренінг потрібний?
Що?	Що має стати результатом тренінгу (з точки зору ЗНС)?
Як?	Як зараз аудиторія пов'язана з цією темою?

Вам потрібно мати уявлення про те, хто буде брати участь у тренінгу, і чому ця тема є актуальною, цікавою або важливою для них. (Або, можливо, самі учасники не вважають її важливою, але хтось – начальник або керівник – вирішив, що їм це потрібно. У такому випадку ви, можливо, опинитесь у кімнаті з людьми, які не хочуть там бути. Про динаміку такої групи ми поговоримо у наступному розділі).

Який рівень інформації ймовірно будуть мати учасники щодо цієї теми? Чи є ця концепція новою для них, чи вони вже робили це у минулому, але їхні навички потребують шліфування, або – як часто буває – чи доведеться вам працювати з групою зі змішаним досвідом та спроможністю?

Після того, як ви відповіли на ці запитання на стартовій лінії, наступним кроком буде перехід до самого кінця. Після завершення тренінгу, які мають бути результати? Інакше кажучи, як мають думати учасники (знання), що вони мають вміти робити (навички) або відчувати (ставлення) наприкінці цього тренінгу?

ЗНС тренінгу визначається у вигляді цілей навчання та результатів навчання.

Цілі навчання

Цілі навчання – це твердження про дії, що визначають те, що учень має вміти робити у результаті проходження навчальної програми. Як правило, вони записуються з поведінкової точки зору, що означає, що вони описують певні види поведінки, які учасники можуть застосовувати після тренінгу.

З точки зору ЗНС цілі навчання фокусуються на знаннях та навичках. Їх можна виміряти – ви зможете визначити або оцінити, чи учасники отримали або покращили відповідні навички – а також вони мають бути по можливості максимально конкретними, деталізованими та точними.

Цілі навчання **НЕ Є** описом того, що буде робити або викладати тренер, або стислим викладом теми навчання, або планом проведення тренінгу. Цілі навчання стосуються зв'язків між змістом та учасниками, а не є описом змісту як такого.

Цілі та результати

Цілі навчання – це твердження про дії, які визначають, що учень має **вміти робити** у результаті проходження програми.

Вони фокусуються на знаннях та навичках.

Результати навчання описують, як люди мають **почуватись** у результаті тренінгу.

Вони фокусуються на ставленні.

Розгляньте приклади цілей навчання, що наводяться нижче, які були сформульовані для програми навчання тренерів. За результатами програми навчання учасники зможуть:

- Розуміти відмінності між тренінгом та викладанням, а також відрізнити різні види навичок, пов'язаних з одним та іншим
- Підготуватись до проведення тренінгу, включаючи формулювання ефективних цілей та результатів навчання, а також підготовку відповідного порядку денного
- Застосовувати концепції навчання дорослих, створювати сприятливе навчальне середовище, а також готувати матеріали з урахуванням різних стилів навчання
- Використовувати ефективні методи навчання, включаючи вправи та різні види діяльності, креативне донесення інформації, ефективні методи постановки запитань, надання та отримання зворотного зв'язку

Визначте цілі навчання таким чином, щоб зміст вашого тренінгу був сфокусований на переданні учасникам справжніх навичок та інформації, а також щоб у вас було розуміння того, як найкращим чином управляти наявним у вас часом. Використовуйте дієслова для написання цих цілей, щоб зберегти бачення того, що учасники повинні вміти робити після того, як вийдуть з кімнати, і, таким чином, ви зможете розвинути предмет навчання, виходячи з цього бачення.

Типові дієслова, що використовуються для формулювання цілей навчання:

Писати	Реалізовувати	Відрізнати
Надавати	Розуміти	Формувати
Організовувати	Скеровувати	Розробляти
Створювати	Мобілізувати	Підготувати



Результати навчання

Скажімо, ви провели надзвичайно цікавий тренінг на тему комунікації з виборцями. Учасники залишили аудиторію з відмінним розумінням того, що таке комунікація з виборцями і як вона здійснюється.

Втім, вони не впевнені, що це працюватиме для них. Або вони переконані, що все це не так вже й цікаво. Або вони не впевнені, що зможуть це робити самостійно.

Чи багато зміниться для цих учасників? Наскільки ймовірно, що вони справді будуть застосовувати знання та навички, яких вони набули? Ми б сказали, що мало ймовірно.

Опановуючи нові навички, ми не просто залучаємо свій мозок, але також почуття та емоції. Не має значення, які знання ми маємо з певної тематики, якщо ми не відчуваємо, що це важливо або цікаво.

Результати навчання фокусуються на тому, як ми хочемо, щоб люди почувались у результаті навчання, це складова ставлення ЗНС.

Як ми хочемо, щоб учасники ставились до предмету тренінгу? Як ми хочемо, щоб вони почувались щодо власних можливостей? Як ми хочемо, щоб вони ставились до застосування цих нових ідей на практиці? Важливо врахувати всі ці запитання перш, ніж розробляти будь-який тренінг, оскільки ці результати навчання мають істотний вплив на те, як буде визначатись зміст та соціальні аспекти семінару, а також мають впливати на те, як саме тренер буде спілкуватись з учасниками.

Розгляньте наступні приклади з тренінгу з питань адвокації, що базується на політиці. За результатами цього семінару учасники матимуть наступне ставлення:

Впевненість у розумінні видів дослідження, потрібного для розвитку потужної політики, що базується на доказах, а також у своїй спроможності знаходити або проводити відповідні дослідження.

Ентузіазм стосовно своєї спроможності формулювати життєздатні політичні рішення місцевих проблем та просувати їх за допомогою адвокаційних кампаній

Мова, що зазвичай використовуються для визначення результатів навчання:

Натхненний	Впевнений	Мотивований
Захоплений	Енергійний	Підтримуючий
Мислячий	Відданий	Натхненний



Частина друга: Як добрати та організувати зміст тренінгу

Після того, як ви відповіли на основоположні запитання щодо того, хто, чому та що, а також написали цілі та результати навчання, ви визначили обидва кінця вашого тренінгу: пункт відправлення та пункт призначення. Вони мають стати вказівними стовпами для визначення того, що робити посередині – власне, змісту тренінгу.

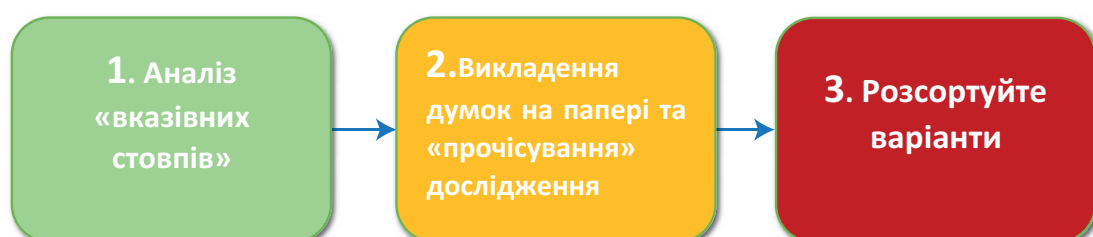
А: Учасники зараз

Зміст тренінгу

Б: Цілі та результати навчання

Вибір змісту

Яким буде найкращий шлях, щоб дістатись від точки А до точки Б? Як саме це зробити, буде визначатись вашим власним стилем роботи та навчання. Втім, ми визначили три кроки, популярні серед більшості тренерів:



1. Проаналізуйте «вказівні стовпи»

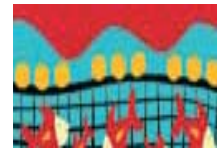
Перш ніж написати хоча б хвилину розкладу тренінгу, ще раз перегляньте, що відповіді на основоположні питання розповіли вам про учасників, а також що ви визначили у якості цілей та результатів навчання. Це – важливі вказівники, які мають бути на передньому плані для вас під час визначення фактичного змісту.



Щоб переконатись, що вона не вийшла за ці стовпи, коли починає писати зміст тренінгу, Шеннон роздруковує відповіді на основоположні запитання, цілі та результати навчання та вішає їх над своїм столом. Кожного разу, коли їй доводиться вирішувати, що включати у тренінг, вона повертається до цієї інформації, щоб визначитись із рішенням.

2. Викладіть думки на папері та/або «прочешіть» дослідження

Ваш власний стиль навчання та спосіб навчання, якому ви надаєте перевагу, буде визначати ваш підхід до цього наступного кроку. По суті, ви намагаєтеся зібрати якомога більше ресурсів стосовно певного предмету або теми.



Почніть з того, що запишіть все, що ви знаєте та розумієте щодо цієї теми. Після цього зберіть всю додаткову інформацію, яку зможете: передивіться відео та презентації на цю тему онлайн, знайдіть всі останні дослідження або докази, знайдіть експертів та лідерів думок у цій сфері та дізнайтесь, що вони про це думають, придбайте або позичте останні публікації щодо предмету обговорення. Власне, вам треба «виловити» якомога більше інформації на тему, закинувши дуже великі сіті.

Знайдіть по можливості якомога більше надійних джерел знань, аналізу та інформації, але перевіряйте посилання та відгуки, щоб переконатись, що ці джерела є надійними. Ознайомтесь з тим матеріалом, який ви зібрали.

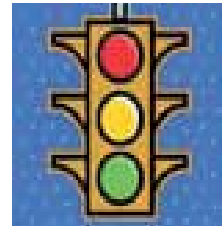
Власне, на цьому етапі ви навчаєтесь самі, тобто посилюєте, розширюєте та поглиблюєте своє розуміння теми, щоб ви могли якомога ефективніше провести з неї тренінг. Пам'ятаєте діаграму з Розділу 3, Частина 2 про те, скільки відсотків інформації ми запам'ятовуємо? Отже, є ще один рядок, який з'являється у кінці саме цього дослідження, який говорить про те, що ми запам'ятовуємо 90% того, що ми викладаємо, тому що наша взаємодія з цією інформацією така інтенсивна¹³.

¹³ Останній рядок дослідження, який говорить про те, що ми запам'ятовуємо 90% того, що ми викладаємо, не увійшов до цієї версії діаграми, що була надрукована у Розділі 2 цього посібника, тому що не стосувався того, про що говорилось, підводячи нас до третього етапу, опис якого міститься на цій сторінці, щодо визначення пріоритетності змісту.

3. Визначте пріоритетність можливостей

На цей момент ви вже маєте достатній запас ресурсів, з яких будете будувати свій тренінг. З цієї точки ще раз востаннє подивіться на «вказівні стовпи» (відповіді на основоположні запитання, навчальні цілі та результати) та починайте сортувати інформацію на три категорії, використовуючи систему, що нагадує перевернутий світлофор:

Суттєва → Це зміст, який **має** бути включений, тому що він є істотним для розуміння предмету та/або допомагає досягти цілей та результатів навчання.



Бажана → Це інформація, що є потенційно корисною та **може** бути включена, якщо дозволяє час та інші обставини.

Несуттєва → Це тема, що **не** охоплюється, тому що вона неактуальна, не допомагає досягти цілей та результатів навчання або не відповідає рівню цієї групи.

Ці прості кроки складають надійний процес складання всього можливого змісту для тренінгу, після чого приймається кероване рішення про те, що саме буде використовуватись. Важливо пам'ятати про те, що вам не обов'язково використовувати все. Насправді ви **не повинні** використовувати все. Краще бути чітким, зосередженим та стислим, ніж бомбардувати учнів більшою кількістю інформації, ніж вони коли-небудь зможуть засвоїти чи використати.

Нехай ваш вибір буде стратегічним: **що допоможе цій аудиторії взаємодіяти з інформацією найкращим чином та забезпечить найефективніший шлях досягнення цілей та результатів навчання?**

Що робити, коли зміст занадто великий?

Іноколи треба знайти спосіб передати більше інформації, ніж дозволяє час (або людський мозок). Або, коли ви починаєте тренінг, з'ясується, що рівень знань учасників з цієї теми нижчий, ніж ви очікували, тому вам треба повернутись назад на кілька кроків та просуватись повільніше. Що робити у таких ситуаціях?

Існує кілька можливостей:

- Підготуйте робочий зошит, посібник чи інший письмовий ресурс, який учасники зможуть забрати додому для подальшого вивчення теми.
- Розділіть зміст на половини (або третини в залежності від ситуації) та заплануйте подальші сесії для ознайомлення з додатковим матеріалом. У таких випадках може бути корисним дати завдання учасникам, яке вони мають виконати на наступну сесію, щоб зберегти психологічний зв'язок з темою, що вивчається.
- Нехай частину роботи учні виконують самостійно – в командах або індивідуально – з визначенням чіткого кінцевого терміну, надійним процесом перевірки зданої роботи та засобами надання зворотного зв'язку.
- Ви можете викласти додаткові матеріали на веб-сайті, який передбачає легкий доступ, або поширити матеріали на компакт-дисках, флешках чи в інший прийнятний для людей спосіб. Знову ж, передбачте певну форму завдання або подальшої зустрічі, щоб переконатись, що учасники використали та зрозуміли зміст.
- Створіть групу у Фейсбуці чи іншій соціальній мережі для продовження дискусії.

Організація змісту

Маючи пристойний запас ресурсів по темі, які зараз дивляться на вас з робочого столу або екрану комп'ютера, у якості наступного кроку ви визначаєте, як організувати цю купу так, щоб вона перетворилася на тренінг. Існує кілька інструментів, які допоможуть вам це зробити. Той, який ви виберете, має відповідати вашому персональному тренерському стилю та способу, якому ви надаєте перевагу при роботі з інформацією.

Коли ви будете розглядати наступні варіанти, пам'ятайте про пораду з Розділу 2 щодо того, як організувати зміст так, щоб допомогти учасникам запам'ятати. Також пам'ятайте ще одне: Power Point (та інші формати слайд-шоу) мають застосовуватись у якості наочних засобів, що допомагають вчитись – вони не є засобом організації ваших записів як тренера! Тренінги, на яких вони використовуються саме з цією метою, насправді лише випробовують учасників на витривалість.

Загальнопоширеними форматами організації перебігу та розподілу часу змісту навчання та завдань є:

Плани Сесій

Діаграми спорідненості

Дорожні Карти

Плани сесій

Плани сесій є одним з найпоширеніших інструментів організації тренінга або семінару. Їх також називають навчальними планами або планами навчання.

План сесії – це організований та структурований опис теми, яку ви будете розглядати під час тренінгу, методу викладання, який ви будете використовувати, часу, що відводиться на види діяльності та перерви, а також ресурсів, які ви будете залучати. Ці плани слугують дорожньою картою, яку ви будете використовувати, щоб провести учасників вашого тренінгу до визначених цілей навчання.

Не існує єдиного методу підготовки плану сесії; плани можуть переформовуватись з урахуванням будь-якого предмету або цілі навчання. Вони можуть бути прості, наприклад, короткий план, або детальні – із записом того, що ви будете говорити, підказками або сигналами щодо того, коли ви будете вводити нову інформацію або давати вправи, або навіть кольоровим кодуванням для зручності посилання. Подивіться на наступний зразок:

Ціль навчання:			
Тема/зміст:			
	Як це робити? Методи навчання та/або інструменти викладання, що будуть використовуватись	Скільки це робити? Тривалість часу цієї частини	Що ще мені треба? Ресурси, навчальні матеріали, навчальні іграшки тощо
Вступ			
Вивчення змісту, частина 1			
Вивчення змісту, частина 2			
Вивчення змісту, частина 3			
Завершення/ закриття			

Інші аспекти, які тренери можуть включити у плани навчання: ключові питання, оцінка або перевірка засвоєного, перевірка стилів навчання. Структура та формат, який ви використовуєте, мають визначатись вашими власними потребами.

Продумайте, яка інформація буде вам потрібна та як вам скоріше вдасться виконати план. Чи будуть це записи, які ви будете використовувати для проведення самого тренінгу? Тоді вам може знадобиться більше деталей та формат, до якого легко повертатись під час презентації матеріалу. Або чи схиляєтесь ви більше до того, щоб використовувати план у якості кістяка та нарощувати на ньому «м'ясо» тренінгу за допомогою інших інструментів? У такому випадку може бути достатньо простого плану. Чи будете ви проводити тренінг в парі з кимось ще? Тоді обов'язково буде потрібно більше деталей, включаючи те, хто буде відповідати за який етап тренінгу.

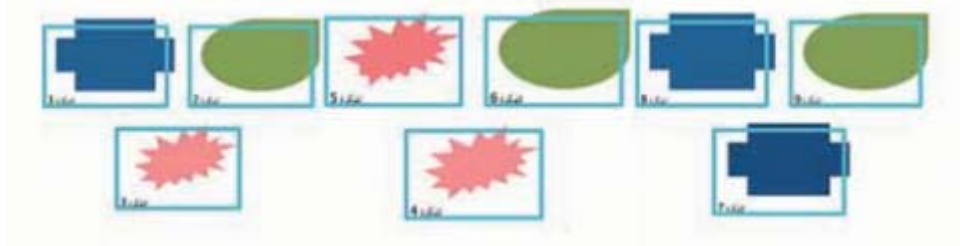
Ключовим моментом є те, щоб план сесії допомагав вам продумати та спланувати кожен етап семінару, щоб ви були повністю готові та спроможні стати фасилітатором програми, яка проведе учасників приємним шляхом до досягнення цілей навчання.

Діаграми спорідненості

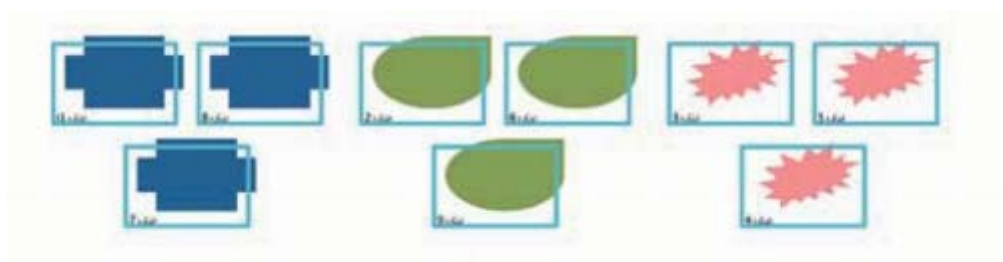
Діаграми спорідненості – це прості інструменти для організації ідей та інформації. Вони є особливо корисними, коли ви готуєте тренінг з нової теми або з теми, якої ви раніше ніколи не викладали, або якщо ви працюєте з великою кількістю ресурсної інформації і не впевнені, як розташувати або структурувати її у тренінг.

Діаграми спорідненості передбачають просто організацію інформації або ідей у групи на основі схожості або природних зв'язків¹⁴. Щоб зробити це у структурований спосіб:

1. **Напишіть кожну тему або ідею на маленькому шматочку паперу (наприклад, наліпки або картки для записів).**
2. **Розклавши папірці перед собою, шукайте ідеї, що виглядають спорідненими.**



3. **Розкладайте папірці у групи за схожими темами або логічними зв'язками, поки не розкладете всі папірці.**

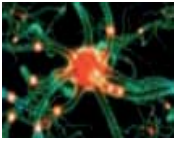


Якщо залишились ідеї, що не мають логічного зв'язку із жодною з груп, подумайте про те, чи справді ця тема або концепція пов'язані з вашими цілями навчання, і чи треба їх включати у це у тренінг.

Тепер ви можете використати створені групи, щоб визначити логічний перебіг тренінгу, коли схожі ідеї підтримують одна одну, а кожна тема пов'язана з попередньою.

¹⁴ Термін «діаграма спорідненості» та метод, що наводяться у цьому розділі, були визначені японським антропологом Джиро Кавакіта (Jiro Kawakita) у 1960-х рр.

Асоціативні карти



Асоціативні карти також називають павуковими або потоковими картами. В контексті організації тренінгу вони слугують засобами мапування курсу та послідовності змісту у спосіб, що дозволяє тренеру побачити одразу всю картину. Такі карти пропонують набагато більш візуальний формат, ніж інші інструменти планування.

Асоціативні карти покликані прокласти шляхи для інформації, енергії та ідей, які будуть рухатись у гармонійній та взаємопов'язаній послідовності у ході тренінгу. Основний вигляд асоціативної карти повторює форму нейрона – базової робочої одиниці мозку, що передає інформацію іншим клітинам. Втім, вона має скоріше вільну форму, ніж фіксовану, та може бути адаптована до будь-якого підходу до проведення тренінгу.

Щоб створити асоціативну карту або павукову карту, почніть з предмета або теми в центрі та просувайтесь згори карти (або передніх ніг павука) за годинникової стрілкою, визначаючи, як саме буде розглядатись кожен аспект теми. Знову ж, це гнучка модель, тому якщо ви пишете арабською, перською або урду чи будь-якою іншою мовою, яка йде справа наліво, просто змініть напрямок, в якому інформація йде вздовж ніг павука або дендритів нейрона.

Нижче наводиться модель асоціативної карти, що використовувалась для планування тренінгу з контактування з виборцями.



Існує низка програмних пакетів, що дозволяють складати такі карти в електронному вигляді. Більшість є платними, але кілька відкритих ресурсів, до яких належить Coggle – безкоштовний онлайн-інструмент спільного використання, що потребує наявності облікового запису Google+.

Не забувайте, що завжди залишаються старомодні методи – асоціативні карти також легко написати від руки. У деяких ситуаціях такі карти навіть кращі.

Частина третя: Вступ та завершення

Уявіть себе капітаном космічного корабля, на якому пасажери вперше летять у космос. Ваше завдання – обережно але впевнено підняти корабель з Землі, провести через щільну земну атмосферу та вивести в космос, де ви маєте майстерно збалансувати швидкість та напрямок вашого судна з достатньою точністю для дотримання ідеальної орбіти. З цього унікального ракурсу ви пропонуєте пасажиром чудовий вигляд світу навколо них та досвід на все життя.

Після цього, подивившись на цю маленьку часточку всесвіту, ви витончено зменшуєте швидкість, щоб м'який потяг сили тяжіння повернув пасажирів назад у теплі обійми землі, у той час як їхні думки та серця переповнені чудесами пригоди та відкриття. Або ви можете просто розігнати свій корабель у космосі, викликавши у всіх на борту шоківий стан, втиснути педаль газу в підлогу та стрімголов пронестись навколо землі пару разів, після чого врізатись у якусь водню поверхню, подякувати всім, хто прийшов, і вскочити на борт рибацького човна, який доставить вас додому.

Який досвід, на вашу думку, буде кращим для пасажирів?

Певною мірою, варіанти для тренерів такі самі. Ви можете просто встрибнути прямо на ходу, перейти до теми, представити зміст та відправити всіх додому. Або ви можете скористатись вступом для «налаштування», щоб майстерно створити сприятливі умови для навчання, зробити так, щоб учасники почувалися комфортно та відкрились для навчання. Ви також можете використати закінчення для поступового «згортання», щоб підвести зміст до логічного висновку, дозволити учасникам завершити цикл навчання у вигляді підведення підсумків та обговорення, забезпечити повторення та перегляд, щоб допомогти їм запам'ятати.

Величезні можливості, щоб ініціювати та завершити цикл навчання, втрачаються, якщо тренери не можуть сприяти належному початку та завершенню кожної теми або сесії. Вступ та завершення не мають бути складними або довгими, але вони виконують важливу функцію як засоби, що допомагають учасникам підго-

туватись до сприйняття та засвоїти інформацію, а також краще її організувати для власного навчання.

Рух та імпульс тренінгу можна передати у вигляді арки.



Як запустити космічний корабель та зробити арку під час справжнього семінару? Подумайте про те, що вам треба досягти на кожному етапі навчання, і підберіть інструменти для того, щоб це здійснити.

	Початок (вступ)	Основна частина	Завершення
Чого ви намагаєтесь досягти	<ul style="list-style-type: none"> Привернути увагу учасників Заспокойте Викликайте цікавість Поясніть, що відбувається Мотивуйте учасників долучатись 	<ul style="list-style-type: none"> Залучайте учасників до змісту навчання 	<ul style="list-style-type: none"> Повторення Посилення Створення можливостей для учасників обробляти інформацію та практикувати застосування нових навичок

	Початок (вступ)	Основна частина	Завершення
Як ви це робите	Цитата, жарт або історія	Поєднання проблем та рішень	Підведення підсумків у великій групі
	Пісня або гра	Аналіз поточної ситуації та планування майбутнього	Групи для обговорення
	Наочні засоби		Групові завдання з презентаціями та обговореннями
	Запитання до учасників про них	Запитання, на які мають відповісти учасники	
	Обговорення переваг тренінгу	Представлення змісту тренінгу прийнятними фрагментами	Вікторина з киданням м'ячика
	Активний вступ та домовленості про навчання за участі	Використання наочних засобів та створення мультисенсорного середовища	Індивідуальні презентації з наданням зворотного зв'язку
	Обговорення прагнень		Усне або письмове оцінювання
	Обговорення порядку денного та оргпитань		Обговорення в парах з «товаришем по навчанню»
	Посмішка!		Ведення журналу або письмові міркування

Розділ четвертий:

Тривалість та розподіл часу

Продовжуючи аналогію з космічним кораблем, наступне важливе запитання до тренерів буде, як довго можна тримати людей на орбіті? Як довго пасажери зможуть просидіти пристебнутими у своїх кріслах перш, ніж вони захочуть вистрибнути у вікно навіть без кисневої маски? Інакше кажучи, скільки має тривати кожна сесія?

Відповідь: по ситуації.

У Розділі 3 згадувалось представлення інформації помірними фрагментами, щоб учасники не почувались перевантаженими, виснаженими або розчарованими. Це означає, сесія, як правило, не має перевищувати 90 хвилин, після чого потрібна якась перерва. Але якщо зміст інтенсивний або складний, перерва може знадобитись раніше. І навпаки, якщо учасники самостійно працюють над проектом, вони зацікавлені та енергійні, ви дуже легко можете продовжити сесію.

Найкращою рекомендацією з точки зору управління часом є розподіл 70/30 – учасники мають відповідати за власне навчання та активно працювати з інформацією мінімум 70% відсотків часу; тренер/фасилітатор має бути єдиною людиною, що говорить або скеровує, не більше ніж 30% часу.

Якщо зміст, за який відповідають учасники, та їхня діяльність знижуються до менше ніж 70%, ви маєте спитати себе «чому?» та чи є це найкращим підходом. Пам'ятайте, що ми вчимося активно, а не пасивно. Всі тренери є фасилітаторами навчання, а не лекторами або доповідачами.

Після того, як ви розписали свою сесію, перегляньте її ще раз та спитайте на кожному кроці цього шляху: «Що зараз роблять учасники?» Якщо вони на ногах, рухаються та/або є активними, вивчаючи або пояснюючи нові ідеї, у вас є більше часу, з яким ви можете працювати. Якщо вони сидять та слухають, у вас набагато менше часу, з яким можна працювати. Щодо вербального представлення інформації (тобто ви як тренер просто говорите) тримайте в голові керівні принципи для Ted Talks¹⁵ – представляйте добре обґрунтовані ідеї до 18 хвилин. Після цього вплив та здатність запам'ятовувати істотно зменшуються.

Розподіл 70/30

Учасники мають відповідати за власне навчання та брати активну участь у тренінгу як мінімум 70% часу.

Тренер має бути єдиною особою, що говорить або скеровує, не більше

30% відсотків часу.

Частина п'ята: Розробка власного тренінгу або проведення тренінгу за заздалегідь визначеним планом

Розробка ґрунтового тренінгу – це важка робота, яка потребує багато часу. Як правило, Шеннон відводить три години підготовки на кожну годину тренінгу, що включає проведення дослідження, написання та форматування матеріалів, визначення видів діяльності та вправ, планування необхідного забезпечення тощо.



Ще одним аспектом підготовки тренінгу, що потребує часу, є його репетиція. Ефективний тренінг вимагає не лише інтелектуальної спроможності тренера, а й соціальних, комунікативних та презентаційних навичок. Ви повинні знати, як звучать матеріали, зміст, вправи тощо, коли ви їх промовляєте вголос, а також повинні мати уявлення про те, яким буде перебіг тренінгу. Це вимагає активного перегляду тренінгу у вигляді холостого прогону, схожого на репетиції актора перед виставою або генеральний огляд, який проводить хірург перед важливою операцією.

Відпрацювання нових навичок та ідей під час тренінгів допомагає учасникам закріпити їхні навички, але це вірно також і для тренерів. Практика з представленням фактичного змісту тренінгу є дуже ефективною формою підготовки.

Отже, коли ви берете на себе зобов'язання провести тренінг, переконайтесь, що у вас достатньо часу на завчасну підготовку, щоб організувати себе та свої матеріали, а також випробувати те, що ви плануєте проводити.



Цей останні крок є навіть більш важливим, коли ви проводите тренінг за раніше визначеним планом. Навіть якщо це може здаватись простішим, коли вас просять провести тренінг за готовим планом, оскільки з вас знімають навантаження, пов'язане з написанням та підготовкою до власного тренінгу – готовий план означає, що зміст вже був написаний кимось іншим – вивчення теми насправді може тривати майже стільки ж (якщо не довше).

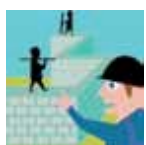
Коли ви є автором власного тренінгу, етап дослідження та написання власне є також етапом вивчення теми: ви вивчаєте зміст по мірі того, як приймаєте рішення про те, що є суттєвим, а що – ні. По мірі просування ваш мозок переводить інформацію у довгострокову пам'ять, оскільки вона постійно позначається як важлива, отже ваш рівень володіння темою зростає під час розробки тренінгу.

¹⁵ TED – це неприбуткова організація, яка займається поширенням ідей шляхом публікації коротких впливових промов. Див. http://storage.ted.com/tedx/manuals/tedx_speaker_guide.pdf, де містяться вказівки щодо формату. (Посилання відвідане у червні 2014 року).

Коли ви викладаєте зміст, написаний кимось іншим, цей етап відсутній, і це означає, що етап репетиції стає ще більш важливим.

Вам буде потрібно переглянути матеріали, щоб добре їх знати, та інтегрувати їх у свій особистий стиль викладання. Дуже важливо, щоб ви мали чітке розуміння цілей навчання, пов'язаних з конкретним змістом, який ви будете представляти, щоб ви могли дотримуватись цих параметрів під час проведення тренінгу. Багато готових планів розробляються у форматі будівельних цеглин – одна вкладається на іншу – тому надзвичайно важливо, щоб ви точно знали, що будуть містити цеглини, які ви будете класти, щоб вся конструкція залишалась надійною.

Частина шоста: Поради щодо проведення спільного тренінгу



Проведення тренінгів з іншими тренерами має багато переваг. Коли тренер працює не сам, учасники мають різноманітність та відмінність, і це підтримує їхню енергію на високому рівні. Тренери, які працюють в парах або в командах, можуть стати ресурсом один для одного та часто є джерелом нових ідей та конструктивного зворотного зв'язку.

Але проведення спільного тренінгу також може передбачати багато роботи та, якщо вона не буде добре виконана, все може піти дуже погано. Ось кілька наших порад на випадок, коли ви працюєте з іншими тренерами.

Чітко визначте ролі

Дуже чітко визначте, хто що буде робити, і хто що буде проводити. Сконцентруйтесь на досягненні навчальних цілей, за які ви відповідаєте, та будьте готові допомогти іншим тренерам у проведенні їхньої частини. Домовтесь про те, які ролі будуть виконувати інші, коли вони не ведуть тренінг. Наприклад, чи зможуть вони допомогти записувати на фліпчарті або роздавати матеріали?

Репетируйте разом

Якщо під час підготовки до проведення власного тренінгу холостий прогін є важливим, він може бути ще більш важливим, коли ви намагаєтесь узгодити зусилля кількох тренерів. Знайдіть спосіб, щоб пройти зміст разом. Це не має бути репетиція як така, коли ви проговорюєте кожне слово дослівно (хоча у деяких ситуаціях це може бути непоганою ідеєю), але вам треба мати чітке уявлення про те, як координувати свою роботу якомога краще.

Навіть коли ви не тренуєте, ви тренуєте

Однією з найулюбленіших скарг Шеннон, коли їй доводиться проводити тренінг з кимось, є ситуація, коли інший тренер закінчує свою частину та повністю передає справу іншому тренерові, а сам одразу ж сідає, витягує телефон або комп'ютер, заходить у Фейсбук або починає розсилати текстові повідомлення друзям. Такий тренер чітко дає зрозуміти всім учасникам, що те, про що говориться зараз, не варте уваги.

Якщо ви проводите тренінг у команді, ви є командою тренерів. Навіть коли ви не стоїте перед аудиторією, ви залишаєтесь тренером. Ваше тіло має бути в кімнаті, і мова вашого тіла має постійно висловлювати зацікавленість, залучення та відданість. Ви не маєте просто прикидатись – все, що говориться та обговорюється на будь-якому занятті, є важливим, і вам може бути необхідно продовжити це у наступній частині, яку ви будете проводити.

Дотримуйтесь теми та гармонії

Тренери повинні наголошувати на однакових аспектах навчання і ніколи не суперечити один одному перед учасниками тренінгу. Якщо один з тренерів зробив серйозну помилку у змісті і це треба виправити, розгляньте це у вигляді розширення теми або обговорення з учасниками, а не у вигляді вказування на помилку. Це не просто поганий формат – коли тренери прямо суперечать один одному, це заплутує учасників, які, зрештою, скоріше за все, втратять впевненість у програмі загалом.

Дорослі потребують поваги, щоб продемонструвати найкращий результат

Як і з учасниками, тренери, які працюють в команді, мають демонструвати повагу один до одного, щоб досягти найкращого результату. Дотримуйтесь відведеного вам часу, щоб уникнути ситуації, коли іншим тренерам доведеться скорочувати зміст своєї частини. Пропонуйте підтримку та будьте конструктивними по відношенню до інших тренерів; не вагайтесь похвалити їх за те, що у них добре вийшло. Постійно спілкуйтесь у ході навчальної програми, щоб обговорити, як все йде, намагайтесь не бути занадто жадібними по відношенню до тих частин, за які ви відповідаєте, якщо буде знайдений інший (можливо, кращий) підхід до них.

Розділ четвертий: Ключові висновки

1. Починайте підготовку тренінгу з відповідей на основоположні запитання про те, для кого цей тренінг, чому він потрібний та які мають бути результати.
2. Навчальні цілі – це твердження про дії, які визначають, що учні повинні вміти у результаті навчальної програми. Навчальні результати фокусуються на тому, як ми хочемо, щоб люди почувались після тренінгу.
3. Щоб визначити зміст тренінгу, проаналізуйте, що вам треба досягти, після чого визначте пріоритетність змісту відповідно до того, що є суттєвим, бажаним та несуттєвим.
4. Загальнопоширеними форматами організації перебігу та розподілу часу тренінгу є плани сесій, діаграми спорідненості та асоціативні карти, але ви маєте використовувати будь-що, що найкращим чином підходить для вашого власного стилю.
5. Вступ та завершення тренінгу пропонують можливості для ініціювання та закінчення навчального циклу, тож саме так їх і треба планувати.
6. Учасники мають відповідати за власне навчання та активну роботу з інформацією щонайменше протягом 70% усього часу; тренер має бути єдиною особою, яка говорить або скеровує, протягом не більше 30% часу.
7. Переконайтесь, що ви відвели достатньо часу на підготовку до тренінгу, щоб організувати себе та свої матеріали, щоб повністю вивчити зміст та протестувати те, що ви плануєте викладати. Це потребує більше часу, ніж ви думаєте.
8. Коли ви проводите спільний тренінг, чітко визначте ролі для кожного тренера, прорепетируйте разом та постійно підтримуйте один одного.

Розділ п'ятий:

Навчальне середовище

Заходить качка в магазин і питає продавця, чи продається у них виноград. Продавець відповідає: «Ні», і качка пішла.

Наступного дня качка повертається у магазин і знову питає, чи є у них виноград. Продавець відповідає: «Ні, ми не продаємо виноград». Тоді качка пішла.



Наступного дня качка повертається у той самий магазин і питає продавця, чи є у них виноград. Продавець кричить: «НІ! МИ НЕ ПРОДАЄМО ВИНОГРАД! ЯКЩО ТИ ПОВЕРНЕШСЯ І ЗНОВУ ЗАПИТАЄШ, ЧИ Є В НАС ВИНОГРАД, Я ПРИБ'Ю ТВІЙ КЛЮВ ЦВЯХАМИ ДО ПІДЛОГИ!» Качка пішла.

Наступного дня ця качка повертається у той магазин і каже продавцю: «Вибачте, у вашому магазині продаються цвяхи?» Продавець відповідає: «Ні, не продаються». Тоді качка каже: «Добре. А виноград у вас є?»

Ви посміхаєтесь, прочитавши цю історію? Може, навіть посміюєтесь? Чи голосно смієтесь?

Можливо, ваш настрій принаймні трохи кращий, ніж був до того, як ви це прочитали, і це означає, що ви більш сприйнятливі до навчання. Сприйнятливість до навчання означає, що вам легше і ви загалом більш відкриті до подальшого досвіду; ви зробили підсвідомий вибір бути там, де ви зараз є.

У цьому розділі увага приділяється тому, що тренери можуть і що їм слід зробити, щоб створити якнайкраще середовище для навчання. Воно включає зокрема фізичне середовище, наприклад, місця для сидіння та освітлення, а також інші подібні фактори; інші аспекти передбачають надання людям допомоги у створенні такого настрою, який сприятиме більш легкому та приємному навчанню.

- **Частина перша: Створення сприйнятливості до навчання**
- **Частина друга: Управління фізичним середовищем**

Частина перша: Створення сприйнятливості до навчання

Уявіть собі такий сценарій: ви вперше співпрацюєте з політичною партією чи організацією громадянського суспільства. Ви багато працювали, щоб підготувати свій тренінг. Вранці, коли має початись семінар, ви готуєте аудиторію до того, як до неї зайдуть учасники. Вони здаються цілком привітними, але не можете побачити, що:

- Абу Магер вже давно працює в організації. Він цим займався багато років і впевнений, що ви нічому не можете його навчити.
- У Фатімі є проблема, пов'язана з її свекрухою, яка на неї тисне. Вона не розуміє, як можна виправити цю ситуацію, і її це дуже відволікає.
- Алі ненавидить тренінги. У школі йому не подобалось, і він думає, що будь-який тренінг схожий на школу, лише ще нудніший.
- Захрі подобаються тренінги – тому що там безкоштовно годують. Час між перервами та прийомами їжі вона витрачає на Фейсбук та написання повідомлень друзям.
- Абдулла працює тренером у цій організації. Він цілком впевнений, що може донести цей зміст краще за вас, і не розуміє, чому його не запросили провести цей тренінг.
- Марва записалась на тренінг пару тижнів тому, але вже забула, про що він.
- Лайла не може дочекатись початку тренінга. Їй подобається ця тема, і вона прагне дізнатись більше.

Отже, що б ви зробили, увійшовши до кімнати, де проводитиметься тренінг? Вам доведеться мати справу не лише з різними здібностями, але і з різним ставленням.

Деякі з відволікаючих та складніших психологічних установок, які учасники приносять з собою у навчальну кімнату, треба буде вирішувати безпосередньо (що більш детально розглядається у Розділі 7), але більшість з них просто розвіються залежно від того, як ви, будучи тренером, управлятимете ситуацією.

Найважливіше з того, про що вам потрібно пам'ятати, це те, що: 1) не можна припускати, що кожному, хто знаходиться у кімнаті, хочеться тут бути з моменту, коли він до неї увійшов, та 2) головну відповідальність за зміну ставлення несете ви, тренер.

Зміна ставлення та сприяння виникненню у людей бажання бути присутніми називають створенням сприйнятливості до навчання. Як, власне, ви можете цього досягнути? Якщо ви користуєтесь рекомендаціями щодо поваги та влади, викладеними у Розділі 2, це вже буде хорошим початком. Але ви можете зробити навіть більше, а дещо навіть ще до початку тренінгу.

Почніть створювати позитивне враження до початку тренінгу

Робота над створенням позитивного ставлення до тренінгу може розпочинати задовго до самого заходу. Розішліть учасникам привабливі та цікаві матеріали, що включають опис курсу та вашу біографію. Може бути корисно включити вашу фотографію (за умови, що ви не ній не з нещасним виразом обличчя).

Розішліть учасникам анкету або опитувальник із запитаннями про їхній досвід з цієї теми, щоб краще зрозуміти, як вам треба калібрувати тренінг. Включіть кілька простіших запитань щодо їхніх особистих зацікавлень, щоб більше про них дізнатись та почати вибудовувати стосунки.

У навчальному середовищі не можна припускати, що всі учасники готові та прагнуть тут бути.

Головну відповідальність за позитивне ставлення несе ви, тренер.

Це називається створенням сприйнятливості до навчання.

Ви навіть можете почати залучати учасників до змісту семінару заздалегідь. Розішліть просте (або навіть складне, якщо це доречно) попереднє завдання, попросивши учасників його виконати, щоб використати це як частину самого тренінгу. Шеннон просила учасників робити перед тренінгом невеликі польові дослідження, проаналізувати практичні приклади або вести журнал на конкретну тематику. Така робота дозволяє залучити учасників навіть до того, як вони увійдуть у кімнату для тренінгу, і може стати суттєвим внеском у визначення способу представлення змісту на заняттях.

Створення сприятливого навчального середовища

Уявіть, що ви вперше заходите до якогось приміщення. У вестибюлі двоє дверей з великими скляними вікнами, так що ви можете бачити кімнати за дверима.

У першій кімнаті ви бачите це



У другій кімнаті ви бачите це



У яку кімнату вам, швидше за все, захотілося б зайти? Скоріш за все, у першу, чи не так?

Як ми будемо говорити у наступній частині, у вас не завжди буде ідеальна для роботи кімната, і будуть присутні аспекти навчального простору, які ви не будете здатні контролювати. Однак ви можете контролювати, наскільки привабливою кімната здаватиметься учасникам, і чи це справді буде кімната, в яку їм захочеться зайти.

Для стимулювання органів чуття, з моменту приходу учасників використовуйте колір. Розвішайте яскраві привітальні написи на дверях та стінах, розкладіть кольорові ручки, іграшки на моторику чи інші матеріали на столах, зробіть привабливі бейджі або таблички з іменами. По суті, прикрасьте кімнату для навчання настільки, наскільки це можливо та доречно.

Підготуйте яскраві листи фліпчарту чи банери з темами чи програмою семінару. Використовуйте канцелярські приналежності та матеріали для роботи (записники, папки та ручки, які роздаються учасникам) як спосіб зробити кімнату яскравішою. Здійсніть вибір на користь стимулюючих кольорів матеріалів, коли це можливо.

Деякі тренери для створення атмосфери навчання використовують музику. Ми це робили, вона може бути корисною, щоб викликати зацікавленість, підвищити активність та рівень залучення. Однак люди можуть мати стійкі упередження щодо музики, яка їм подобається чи не подобається, тому будьте обережні та не використовуйте щось потенційно суперечливе, а також підберіть правильний рівень гучності – вам потрібно стимулювати відчуття, а не оглушити їх.

Досягнення взаєморозуміння

Налагодження стосунків з учасниками є одним з найважливіших методів, за допомогою якого тренери створюють сприйнятливність до навчання. У той час як вам, безумовно, потрібно буде утвердити свій авторитет в якості тренера на початковому етапі, стосунки налагоджуються швидше та ефективніше, якщо ви, як тренер, зосереджуєте свою увагу скоріше на тому, щоб дізнатись більше про учасників, ніж на тому, щоб розповісти їм про себе.

Це досягається завдяки виявленню широкого інтересу до того, ким є учасники, що їх цікавить, та який досвід вони мають щодо теми, яку ви піднімаєте. Розпочніть, попросивши учасників розповісти про себе. З самого початку запросіть їх поділитись своїми знаннями, або навіть занепокоєнням щодо теми. Покажіть їм, що вони вам цікаві, та, почувши їхні думки та ідеї, пов'яжіть користь від навчання з тим, про що розповіли учасники, щоб стало зрозуміло, що семінар буде спрямований на задоволення їхніх потреб.

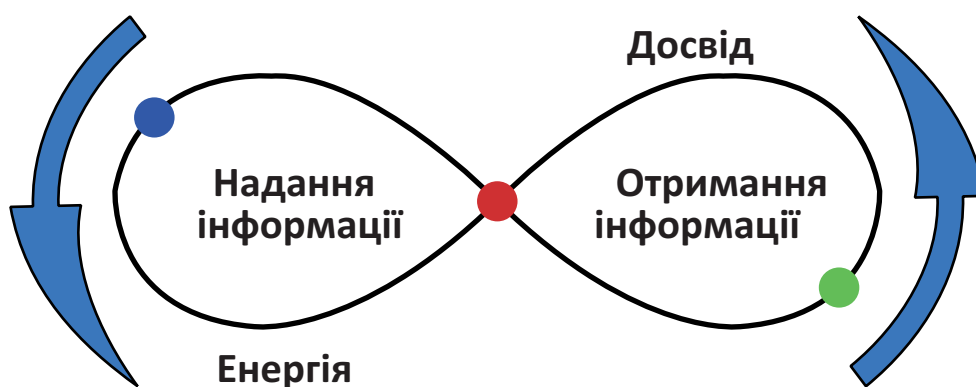
На Шеннон завжди справляє враження виняткове вміння Салама досягати вза-

єморозуміння. До першої обідньої перерви першого дня тренінгу він вже знає імена всіх учасників і дещо про їхнє професійне та особисте життя. Його інтерес щирий, і учасники позитивно на це реагують та отримують користь від цього. На недавньому занятті, присвяченому навичкам проведення тренінгів, яке ми провели разом, учасників попросили навести приклади високого міжособистісного інтелекту – здатності підтримувати стосунки та розуміти інших людей. Їхній список був коротким: Салам і Будда.

Підтримуйте енергію

Мередіт Монк – композитор-новатор і музикант – описує стосунки між виконавцями та аудиторією під час мистецького виступу як подібні до цифри 8¹⁶. Енергія, емоції та ідеї рухаються постійним потоком, назад і вперед, припливами і відпливами.

Це та сама ідея, яку ми представили у Розділі 1.



У цьому сценарії тренер є провідником – особою, чиє завдання полягає у забезпеченні руху енергії, досвіду та ідей цифрою 8 та постійного руху, потоку, імпульсу, припливу та відпливу.

Це означає, що, будучи тренером, творцем та джерелом цього імпульсу, ви повинні підтримувати власну енергію на високому рівні. Піклуйтесь про себе, достатньо спіть, добре харчуйтесь для забезпечення постійної задіяності та залиште інші турботи і стрес, які є у вашому житті, за межами кімнати, де проводиться тренінг. Іноді у кімнаті буде багато енергії, однак інколи вона вся повинна буде походити від вас. Це тренерський та мотиваційний аспект тренінгу, і він може мати істотне значення, щоб допомогти учасникам створити та підтримувати стан сприйнятливості до навчання.

¹⁶ <http://www.onbeing.org/program/meredith-monks-voice/1398>, відвідано у липні 2014 р.

Частина друга: Управління фізичним середовищем

Існує багато навчальних посібників, які містять перелік варіантів облаштування навчальної кімнати, з різними конфігураціями стилів конференц-залу, в формі літери U, театрального та ресторанного стилів, у формі риб'ячої кістки, а також багатьох більш екзотичних розсадок.

Цей посібник – не один з них.

Власне, коли ми входимо в навчальну кімнату, це зазвичай питання отримання найкращого результату з того, що ми маємо. Часто присутній певний серйозний структурний чи логістичний виклик: колони посеред кімнати заважають більшості людей бачити, стільці розвалюються, поблизу знаходяться туалети з особливо сильним запахом, занадто жаркий чи холодний клімат та/або організація великого весілля в сусідньому приміщенні з гучним забиванням цвяхів та відволікаючими доставками. У нас по кімнаті ходили коти і птахи, ми проводили тренінги при свічках, коли не було електроенергії, залишали навчальні приміщення через попередження про небезпеку та пили каву, яка в інших місцях вважається образою смакових рецепторів.

Тому коли ми читаємо посібники про досконалий спосіб підготувати кімнату, ми трохи посміюємося. Це розкіш, яка доступна не кожному тренеру.

Пам'ятаючи про ці реалії, представляємо власні основні рекомендації щодо принципів, які не варто ігнорувати, незалежно від обставин.

Підготуйте кімнату для залучення



Навіть якщо посеред кімнати стоять великі колони, або наявний лише вузький простір для роботи, зробіть все можливе для того, щоб кожен присутній у кімнаті був включений у тренінг. Це зазвичай означає знаходження такого розташування місць, за якого кожен здатний бачити, що відбувається – навіть знаходячись зовсім позаду – і за якого всі учасники знаходяться на виду у тренера, тобто у них однакові шанси, щоб їх побачили, щоб задати запитання чи щось прокоментувати. Яку б конфігурацію столів та стільців ви не використовували, оцініть кімнату з точки зору учасників. Як би це для вас виглядало та вами сприймалось, якби ви сиділи у цій кімнаті в якості учня?

Облаштуюте кімнату для руху та енергії



Учасники повинні мати можливість рухатись під час вправ та перерв. Навіть короткий перехід від столу засідань у формі U з одного боку

кімнати до менших круглих столів для групової роботи може викликати зміну перспективи і дещо більшою мірою стимулювати рух крові у мозку.

Наскільки можливо, облаштуйте кімнату таким чином, щоб учасники мали певний простір для руху, або могли перейти в інше місце під час зміни видів діяльності, або коли використовується новий навчальний інструмент. Зрозуміло, вам буде потрібно врахувати такі переміщення у ході планування навчального часу, але потреби організувати довгі переходи немає. Може допомогти навіть просте пересаджування учасників з одного боку кімнати на інший бік у другій половині дня.

Якщо є наявний стіл для персоналу чи команди – для людей, які ведуть записи на лептопах, або заходять чи виходять для вирішення організаційних питань – зробіть так, щоб він не знаходився на виду учасників. Зазвичай персонал зосереджений на інших завданнях, ніж учасники, тому їхня поведінка і дії будуть іншими. Дії персоналу можуть відволікати, тому краще за все розташувати стіл для персоналу в малопомітному та прихованому закутку або десь біля дверей, щоб можна було тихо вийти і знову зайти.

Використовуйте новації, але майте резервний план



Можливо, у вас буде електроенергія. Можливо, проектор працюватиме ідеально. Можливо, з вашою презентацією у Power Point не виникне жодних проблем, як і з відео, які ви хочете показати. Можливо, у вас буде стабільний інтернет-зв'язок і потрібна вам швидкість завантаження.

А можливо...

Не бійтеся пробувати нове, однак пам'ятайте, що – особливо коли ви працюєте у незнайомому середовищі – багато що може піти не так, як треба. Якщо ви пробуєте щось таке, що потребує надійної інфраструктури, завжди майте запасний план на випадок, якщо електрика, інтернет, вода чи що б там не було в цей день просто не працюватиме.

І ніколи не забувайте золоте правило тренінгу: паперу для фліпчарту ніколи не буває забагато.

Папір фліпчарту ніколи не перестане працювати лише тому, що відключили електроенергію.

Редакційна примітка від Шеннон: Не забувайте про роль хімічних речовин

Хімічні речовини – це щось таке, що включає у себе кожен тренінг. Перерви не завжди стосуються лише можливості освіжити голову, а й задоволення нікотинових та кофеїнових бажань. Це впливає на настрій та психічний стан учасників (а також тренерів – моя власна кавова залежність вже стала легендарною) і значною мірою має бути враховано для того, щоб люди почувались вдоволеними та щасливими.

Однак, є ще одна хімічна речовина, яка впливає на здатність учасників до навчання: цукор. Харчові продукти, які містять багато цукру, можуть забезпечити сплеск енергії, але він швидко змінюється енергетичним занепадом аналогічної сили. (Живе підтвердження третього закону Ньютона: на кожну дію є рівна їй протидія). Якщо тільки ви не вчите учасників бігати марафон, їм навряд чи буде потрібний стимул такої сили, і вже точно їм не потрібний крах.

Розгляньте можливість виключити продукти, що містять рафінований цукор, з меню, особливо під час перерв на каву. Я експериментую, пропонуючи гострі перекуси та харчові продукти з природнім цукром, які чинять менш драматичний вплив на організм – свіжі фрукти, сушені фрукти, горіхи, овочі, густі соуси, крекери, міні-піци, невеликі сандвічі тощо – і навіть замінила свої фірмові торбочки з шоколадом (які я використовувала в якості стимулів під час післяобідніх занять) на маленькі іграшки та інші ласощі. Здається, це змінює ситуацію. Виглядає так, що рівень енергії учасників більш стабільний та послідовний, навіть у пообідній «зоні зомбі»!

Розділ п'ятий: Ключові висновки

1. Не всі учасники увійдуть до тренінгової кімнати з готовністю та бажанням навчатись. Першим завданням тренера є сприяння створенню стану сприйнятливості до навчання.
2. Якщо це можливо, намагайтесь створити позитивне враження та почніть налагоджувати стосунки з учасниками ще до початку тренінгу.
3. Створіть сприятливе навчальне середовище у самій навчальній кімнаті та організуйте фізичний простір для забезпечення залучення, участі та можливостей для руху.

Розділ шостий: Як підготувати та використовувати інструменти навчання

У розділах 2 та 3 ми говорили про важливість використання різноманітних підходів до навчання та забезпечення мультисенсорного середовища, щоб залучати учасників у різний спосіб. Мета цього розділу – надати більше інформації про деякі з інструментів навчання, які ви маєте у своєму розпорядженні, для досягнення цієї мети.



Ми також розглянемо, як може виглядати комунікація у навчальному середовищі, щоб забезпечити застосування всіх аспектів комунікації, особливо коли тренінг проводиться з перекладом.

- **Частина перша: Комунікація у навчальному середовищі**
- **Частина друга: Методи та прийоми проведення тренінгу**
- **Частина третя: Використання наочних засобів**
- **Частина четверта: Поради щодо ефективної фасилітації**
- **Частина п'ята: Як використовувати зворотній зв'язок**

Частина перша: Комунікація у навчальному середовищі






Чи бажаєте ви дізнатись, як вимкнути енергію учасників, вбити їхній настрій та відбити бажання брати участь? Дуже легко! Нижче наводяться кілька чудових ідей:

- Постійно читайте лекцію
- Не демонструйте повагу до учасників
- Говоріть монотонним голосом
- Ставтесь до учасників, як до учнів початкової школи
- Демонструйте упередженість та закритість до ідей або іншого способу мислення
- Не готуйтесь до заняття
- Уникайте вправ та ігор
- Ігноруйте доповнення, коментарі та примітки учасників
- Вважайте, що ілюстрації та візуальні зображення – це розкіш, і вони насправді неважливі

За допомогою кількох з цих ідей та дій ви точно проведете найнудніший тренінг. Ви можете навіть мати честь взагалі зруйнувати професію тренера!

Звісно, все це писалось жартома. Вищенаведений перелік пропонує чудові поради щодо того, як скинути тренінг зі скелі. Отже, як зробити так, щоб він натовпів полетів?

Пам'ятайте, що проведення тренінгу є процесом комунікації. Ключовим аспектом ефективної комунікації є врахування всіх елементів, що до нього належать.

<p>Відправник</p> 	<p>Людина, яка відправляє повідомлення. Це може бути тренер, як у цьому сценарії, коли він представляє матеріал, або один з учасників. Чи чітко він говорить? А як щодо тону його голосу або жестикуляції? Чи він підготовлений та переконливий у тому, що він намагається донести?</p>
<p>Отримувач</p> 	<p>Лідина, яка отримує повідомлення. Чи готова вона слухати? Чи знає вона, як слухати? В якому вона настрої? Наскільки залучена? Які стосунки встановились між тренером та учасниками? Де знаходиться влада та яка динаміка в групі? Чи сердиті учасники? Чи вони щасливі? Сумні? Голодні? Сонні? Які вони мають очікування?</p>
<p>Повідомлення</p> 	<p>Це ідея, яку відправник надсилає отримувачу. Може бути вербальною або невербальною. Чи гармонують між собою слова, візуальні образи, звуки та мова тіла?</p>
<p>Середовище</p> 	<p>Атмосфера, у якій відбувається процес комунікації (у нашому випадку – навчання). Чи є аудиторія достатньо великою чи малою для учасників? Чи зручне планування кімнати? Сидіння? Система охолодження та опалення? Освітлення? Чи сприяють розумінню системи перекладу та/або звуку?</p>
<p>Зворотній зв'язок</p> 	<p>Зворотній зв'язок – це етап комунікації, на якому отримувач має нагоду відповісти, що в цілому закриває цикл комунікації. Зворотній зв'язок може бути вербальним, письмовим або передаватись мовою тіла. Важливо, щоб відправник активно намагався отримати зворотній зв'язок, щоб переконатись, що повідомлення було чітко зрозуміле та отримане саме у такий спосіб, що передбачався.</p>

Ці елементи демонструють, що ефективна комунікація в умовах проведення тренінгу стосується не лише тренера, а й загального середовища, душевного стану та рівня мотивації учасників, різних засобів, що застосовуються для донесення повідомлення, а також – що важливо – зворотного зв'язку або реакції з боку отримувача.

Отже, йдеться не лише про слова, які ми говоримо. Будучи тренерами, ми часто думаємо, що те, що ми говоримо для того, щоб чітко висловитись та донести свої повідомлення до учасників, є найважливішою частиною нашої ролі. Так, слова є дуже важливими, але є інші шляхи донесення повідомлення без слів. Власне, використовуючи деякі з цих інших шляхів, ми можемо змінити зміст самих слів! Далі ми розглянемо це більш предметно, зупинившись на ключових елементах вербальної та невербальної комунікації.

Вербальна комунікація

Вербальна комунікація – це донесення розмовних слів. Мова, слова, фрази, вербальні вислови – все це важлива частина людського спілкування.

Але коли ви просто щось кажете, це ще не гарантує вам, що воно буде цілком сприйняте та зрозуміле отримувачем. Існує багато нюансів щодо того, як розмовне слово може використовуватись з максимальною ефективністю у навчальному середовищі, включаючи важливість вибору мови та способу донесення. Нижче ми наводимо стислий виклад основних моментів, які, на нашу думку, виявились найбільш цінними.

Виділяють два основні види комунікації у навчальному середовищі.

Вербальна комунікація

Невербальна комунікація

✓ Обирайте мову, яку учасники зможуть легко зрозуміти

Йдеться не про місцеву мову на протигагу іноземній мові; йдеться про вибір слів та фраз, що є доступними та зрозумілими для учасників без зайвих зусиль. Якщо ваша мова занадто академічна або ви говорите складно та використовуєте довгі слова, які учасники не застосовують у повсякденному спілкуванні, ви не справляєте на них враження – ви їх заплутуєте.

Наприклад, уявимо собі, що ви хочете купити нову вантажівку. До вас підходять два продавці, які хочуть продати вам Toyota Hilux. Перший каже вам, що це «дуже гнучка універсальна машина з панеллю MultiInformationDisplay, OptitronCombimeter та додатковим контролем стабільності автомобіля». Другий продавець каже вам, що це «надійна робоча конячка, яка буде виконувати важкі завдання і ніколи не ламається». У якого з продавців ви скоріше придбаєте машину та чому? Ми б сказали, що у другого, тому що вам більш зрозуміло, на що ви витрачаєте свої важко зароблені гроші.

✓ Використовуйте описову мову та порівняння

У той час, як ваші слова мають бути чіткими та простими, треба також застосовувати мову, що дозволяє вам вербально намалювати чітку картинку для учасників. Словарний запас, багатий на описові слова, може вам у цьому допомогти. Також у нагоді стануть аналогії та посмішка. З чим ви можете порівняти свою тему, що знайоме та добре зрозуміле учасникам?

Салам дуже часто проводить навчальні паралелі з ситуаціями у фільмах, які, скоріш за все, дивились учасники його тренінгу. Шеннон подобається розповідати історії, герої яких опинились в обставинах, схожих на ті, що викладаються.

Будь-яке використання мови, що дозволить учасникам візуалізувати те, про що ви говорите, посилить та додасть значення вашим словам.

✓ **Використовуйте мову, щоб привернути та утримати увагу**



Розмовне слово має певні обмеження, але воно є чудовим засобом для привернення та утримання уваги. Розкажіть історію або анекдот. Ставте запитання або почніть провокативну дискусію, щоб ідеї та кров почали циркулювати. Представте нову інформацію або передові дослідження з теми, що розглядається. Використовуйте мову, щоб залучити та кинути виклик учасникам, щоб вони самі визначити питання або аспекти навчання.

✓ **Уникайте повторення одного слова або фрази**



Ми всі бували в аудиторіях, в яких доповідач постійно повторював одне й те саме слово або фразу знову і знову, наприклад, «ну», «знаєте», «окей», «тобто» або навіть «mmm». Це дратує, правда?

Пам'ятаєте, як ми говорили у Розділі 3 про термін «приділяти увагу», (paying attention – «платити увагою»), що є прямою метафорою того, як працює мозок? Отже, якщо доповідач (або тренер) постійно повторює одне й те саме слово або звук знову й знову, «монетки уваги» учасників, які ще є в наявності, витрачаються швидше, і учасники скоріше втратять інтерес та енергію. Можливо, це співпадає з вашим власним досвідом від того, коли вам довелося слухати такого доповідача.

Багато людей використовують такі повтори, щоб заповнити паузу, на хвилюшку перевести дух та подумати, що казати або робити далі. Ми не завжди робимо це свідомо, і не завжди помічаємо, як ми це робимо. Але все одно, це втомлює слухачів.

Якщо ви цього ще не робили, попросіть колегу записати вас, коли ви проводите справжній тренінг (не репетицію заняття). Використайте цю можливість, щоб більше дізнатись про свій власний стиль викладання, а також слова та жести (обговорюються далі), які ви можете несвідомо повторювати. Попросіть колегу, якому ви довіряєте, спостерігати за вами та розказати вам про свої враження. Повторення може і не бути вашою проблемою, але краще, щоб ви дізнались, якщо така проблема існує.

Невербальна комунікація



Якщо вербальна комунікація – це використання розмовних слів, то невербальна комунікація – це, власне, все інше. Це вираз обличчя, зоровий контакт, те, як ми стоїмо та ходимо, що ми робимо зі своїми руками, як сидимо, як посміхаємось, як жестикулюємо у бік учасників, тон голосу та навіть зовнішній вигляд, тобто наш одяг та чистота

Тут є багато факторів, причому невербальна комунікація може викликати досить багато розмов у кімнаті без жодного сказаного слова. Ми надсилаємо повідомлення про себе, наші думки та позиції, про свій настрій засобами невербальної комунікації. Навіть існують дослідження, які підтверджують, що у деяких ситуаціях невербальна комунікація є більш впливовою, ніж ті слова, що ми використовуємо¹⁷.

Ключове питання полягає у тому, чи відповідає наша невербальна комунікація навчальному середовищу, типу учасників нашого тренінгу, темам, що обговорюються, та – надзвичайно важливо – повідомленню, яке ми намагаємось донести. Коли, наприклад, тренер не дивиться в очі учаснику, що говорить, а натомість зосередився на своїх паперах або ноутбуці чи поглядає на годинник, не кажучи ні слова, тренер говорить: «Я майже не слухаю тебе». Навіть якщо це дуже досвідчений тренер, який може робити кілька справ одночасно, він все одно демонструє відсутність інтересу мовою свого тіла. Цьому сценарію можна протиставити інший, коли учасник говорить, а тренер хапає стілець, сідає на нього, нахиляється до доповідача та дивиться йому в очі, киваючи головою. Який з цих тренерів доносить повідомлення про те, що він вміє слухати та має більше поваги?

Вираз обличчя та зоровий контакт мають істотне значення з точки зору спроможності тренера ефективно спілкуватись з учасниками, особливо коли тренінг проводиться з перекладом. Ці чинники слугують основним підтвердженням тих слів, які ви говорите, та починають надсилати повідомлення та іншу інформацію учасникам ще до того, як вони почують ваші слова через перекладача. Тон та інтонація також можуть впливати, навіть у перекладі.

¹⁷ Див., наприклад, роботу Альберта Мехрабіана «Мовчазні повідомлення» (Albert Mehrabian's Silent Messages (1971), в якій розглядаються ситуації, коли доповідач намагається переконати аудиторію і невербальні фактори мають більший вплив, ніж слова, що говоряться.

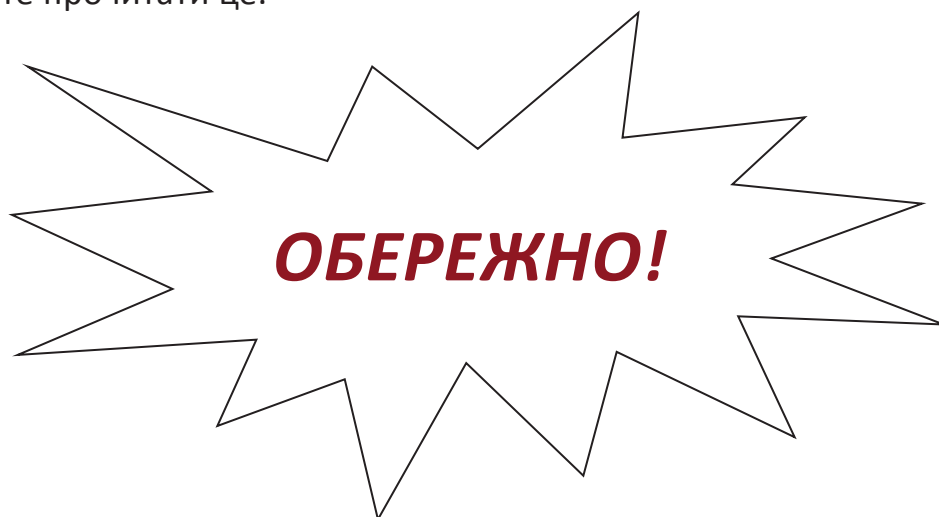
Розгляньте наступний приклад. Як би ви прочитали це речення вголос?

Обережно.

Тепер прочитайте наступне речення вголос

ОБЕРЕЖНО!

А спробуйте прочитати це.



Незалежно від того, чи читаєте ви це вголос чи подумки, чи помітили ви те, що повідомлення ставало голоснішим та більш виразним від першого сценарію до останнього? Тон голосу є чудовим прикладом того, що навіть коли ваші слова залишаються незмінними, те, як ви їх говорите, може суттєво змінювати сприйняття цих слів слухачами.

Отже, слова, які ви говорите як тренер, є важливими, але треба пам'ятати про те, що ви передаєте цілий пакет, а не лише те, що виходить з вашого рота. Поєднайте найкраще дібрані слова з правильним тоном, звучанням чи інтонацією, положенням тіла, виразом обличчя, зоровим контактом та жестикуляцією, щоб забезпечити саме те повідомлення, яке вам потрібне.

Частина друга: Методи та техніки проведення тренінгу

Лекція	
<p>Що це:</p> <p>Вважається одним з традиційних методів, передбачає представлення ідеї переважно засобами односторонньої вербальної комунікації з домінуванням лектора.</p>	<p>Коли використовувати:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Для представлення нової ідеї ✓ Для представлення фактів ✓ Щоб поговорити про теоретичні питання ✓ Для надання інструкцій або представлення базової інформації ✓ Коли мало часу ✓ Коли багато учасників
<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Може бути ефективним способом представлення інформації ● Якщо треба читати лекцію, зробіть її короткою 	<p>Недоліки та виклики:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Навантаження лише на тренера ● Навички учасників не розвиваються ● Учасники є лише пасивними слухачами; участь відсутня

Тренер – це не вчитель і в жодному разі не проповідник. Саме тому тренер має застосовувати різні методи полегшення передання знань, модерувати досвід, збалансовувати енергію та проводити заняття. На наступних сторінках наводиться опис деяких найпоширеніших методів:

Діалог та дискусія

Що це:

Тренер використовує запитання як засіб залучення та заохочення учасників поділитися власними знаннями та досвідом для початку обговорення. Якщо використовуються продумані та добре підготовлені запитання, відповіді допоможуть сформулювати кінцеву ідею. У цьому випадку тренер є диригентом інструментів учасників, який налаштовує їх на виконання унікальної симфонії.

Коли використовувати:

- ✓ Щоб почати розмову про нову ідею
- ✓ Після вивчення нової теми, навички або ідеї, щоб допомогти завершити цикл навчання
- ✓ Щоб скерувати групу на досягнення загальної згоди або висновку щодо певного питання
- ✓ Якщо в кімнаті присутні різні думки щодо цієї теми
- ✓ Щоб більше дізнатись про рівень знань та досвіду учасників

Переваги:

- Діалог та дискусія – це чудовий спосіб забезпечити участь, який може допомогти забезпечувати залучення учасників та підтримувати їхню енергію на високому рівні
- Може бути дуже корисним для учасників, яким потрібно все проговорити, щоб завершити цикл навчання

Недоліки та виклики:

- Цей підхід може займати багато часу
- Вимагає від тренера високого рівня володіння навичками фасилітації
- Запитання та доповнення інколи можуть призвести до відхилення від теми

Аналіз конкретних прикладів

Що це:

Конкретні приклади використовуються, щоб ознайомити учасників з проблемою чи питанням та дати їм завдання вивчити, проаналізувати та запропонувати рішення, після чого обговорити висновки, яких вони дійшли. Отже, замість того, щоб переходити безпосередньо до вирішення проблеми, яка постає перед учасниками в реальності, ми даємо їм схожий приклад в іншому контексті та знов пов'язуємо його з досвідом учасників.

Коли використовувати:

- ✓ Коли ви розглядаєте складні питання
- ✓ Коли учасники почуваються незручно, розглядаючи свою проблему на пряму
- ✓ Коли учасники походять з різного середовища, щоб забезпечити зосередження всіх на одному питанні
- ✓ Коли ми хочемо продемонструвати, що інші також проходили через щось схоже, і хочемо подивитись, як вони це вирішували
- ✓ Коли ми хочемо розвинути аналітичну спроможність учасників, критичне мислення та навички вирішення проблем

Переваги:

- Якщо учасники розглядають складні, суперечливі або розбіжні питання, аналіз конкретних прикладів може стати чудовим способом допомогти їм з цим розібратись, не викликаючи особистого дискомфорту
- Аналіз конкретних прикладів може дати поштовх до креативних рішень та вміння подивитись на ситуацію інакше

Недоліки та виклики:

- Краще всього використовувати у малих групах
- Як правило, потребує багато часу на розуміння інформації, що міститься у конкретному прикладі, та на пошук шляхів роботи з нею
- Учасники можуть не працювати з повною віддачою, оскільки вважатимуть, що це не справжній приклад
- Учасникам може бути складно пов'язати рішення або зроблені висновки зі своєю ситуацією, якщо вони не співпереживають ситуацію у прикладі

Робота в групах або командах

Що це:

Тренер розділяє учасників на групи та дає їм завдання, розроблене для того, щоб глибше дослідити концепцію або ідею, або щоб вирішити конкретну проблему.

Коли використовувати:

- ✓ Коли учасників багато, щоб надати кожному можливість взяти участь
- ✓ Коли існує потреба врахувати різні точки зору з одного питання
- ✓ Коли треба багато обговорити за короткий час
- ✓ Коли треба створити зону комфорту для сором'язливих або тихих учасників, які можуть висловитись у малих групах
- ✓ Коли креативність та ініціатива відіграють важливу роль у процесі навчання

Переваги:

- Надає учасникам можливість працювати самостійно, а окремим учасникам – взяти на себе керівництво
- Менші групи можуть надати учасникам можливість глибше вивчити питання та знайти власний підхід до них

Недоліки та виклики:

- Тренеру складніше стежити за тим, що відбувається в усіх групах одночасно, тож складніше бути фасилітатором групової динаміки
- Сильніші особистості можуть більше домінувати у малих групах
- Може вимагати багато часу на отримання зворотного зв'язку від кожної групи щодо результатів виконання завдання, яке вони отримали

Брейнстормінг/Мозковий розквіт

<p>Що це:</p> <p>Під час брейнстормінгу група працює колективно, щоб напрацювати багато ідей протягом короткого часу, як правило, просто викрикуючи те, що спадає на думку, та записуючи це на фліпчарті або в інший спосіб. Не можна висловлювати судження щодо жодної ідеї, а також не можна відкидати жодну ідею.</p> <p>Втім, результати дослідження свідчать про те, що такий підхід перешкоджає креативності, оскільки учасники утримуються від висловлення думок, поки не переконаються, що їхні ідеї є соціально прийнятними для групи, або вони лише висловлюють такі пропозиції, які відповідають тому, що більшість в групі визначає, як прийнятне.</p> <p>Рекомендовану альтернативу брейнстормінгу інколи називають «мозковим розквітом». Якщо використовується такий підхід, учасників просять спочатку працювати самостійно, наприклад, записуючи свої ідеї на папері, після чого вони подаються на груповий розгляд. Така індивідуальна робота на початку спрямована на те, щоб уникнути пригнічення креативності під час «групового мислення».</p>	<p>Коли використовувати:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Коли існує потреба генерувати нові ідеї✓ Коли треба розглянути низку потенційних рішень✓ Коли треба залучити всіх учасників до дискусії✓ Коли бажано розвивати креативне мислення✓ Коли групі треба розробити або вирішити проблему разом
<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none">● Пропонує учасникам можливість проявити творчий підхід без остраху судження	<p>Недоліки та виклики:</p> <ul style="list-style-type: none">● Тренер має утримуватись від суджень, що очікується і від учасників протягом усього процесу● Деякі учасники можуть не мати багато чого сказати під час цього виду діяльності, тож треба бути обережним, щоб їх не збентежити

Рольова гра

Що це:

Тренер готує сценарій для всіх або кількох учасників, які мають виконати роль щодо певного питання. Наприклад, під час проведення тренінгу зі спостереження на виборах тренер може облаштувати кімнату так, нібито це виборча дільниця, та роздати ролі учасникам – голова виборчої комісії, члени виборчої комісії, охоронець, виборець тощо. Тоді тренер може визначати різні сценарії рольової гри – Наприклад, виборці роблять помилки, або голова виборчої комісії намагається щось сфальшувати. Після цього проводяться обговорення щодо процесу – що було правильно, що неправильно, і які можна зробити висновки.

Коли використовувати:

- ✓ Коли треба опанувати або поглибити важливі практичні або технічні навички
- ✓ Коли треба подивитись на ситуацію з різних боків або зрозуміти почуття, цінності, навички та обов'язки кожного учасника в даній ситуації
- ✓ Коли важливо розглянути нові ставлення та моделі поведінки
- ✓ Коли тренер хоче мати повну увагу, залучення та присутність учасників
- ✓ Рольові ігри можуть мати високу енергію і тому є дуже корисними у другій половині дня або після обіду!

Переваги:

- Замість читання лекції на тему або демонстрації відео розігрування ситуації у практичних умовах може допомогти учасникам краще зрозуміти, тому що вони отримують «реальний досвід»
- Може покращити початковий процес

Недоліки та виклики:

- Люди, які не люблять рольові ігри – ДІЙСНО не люблять рольові ігри – не повинні бути змушені брати участь у них
- Деякі учасники можуть зайняти захисну позицію, коли отримують зворотній зв'язок, оскільки це дуже персоналізований вид навчання
- Якщо учасники нервують або не впевнені, що хочуть це робити, вони можуть не сприймати це серйозно, і це може стати або повною невдачею, або перетворитись на циркову комедію

Демонстрація

Що це:

Тренер крок за кроком показує учасникам, як виконувати певне завдання, після чого учасники повторюють ці кроки самостійно.

Коли використовувати:

- ✓ Коли вправи або завдання вимагають здійснення практичних кроків
- ✓ Коли завдання є абсолютно новим, складним, або його неправильне виконання може бути небезпечним
- ✓ Коли тренер може продемонструвати найкращу модель для певної функції
- ✓ Коли треба показати, як працювати з конкретним приладом
- ✓ Коли у вас велика група, якій потрібна практична інформація
- ✓ Щоб трохи пожвавити те, що інакше було б просто лекцією!

Переваги:

- Учасники почуваються зручніше, коли перед ними постає виклик спробувати щось нове, оскільки їм щойно показали, як це робити
- Може зробити тренінг більш веселим та цікавим

Недоліки та виклики:

- Учасники часто намагаються скопіювати дії тренера, а не уявити завдання самостійно чи навчатись на власних помилках, що потенційно знизує ефективність навчання, яке базується на самостійному вирішенні проблем

Домашнє завдання/ самостійна робота

<p>Що це:</p> <p>Тренер дає учасникам завдання, які учасники мають виконати після заняття. Інколи домашня робота дається перед початком тренінгу, щоб її можна було обговорити на заняттях.</p>	<p>Коли використовувати:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Коли потрібна самостійна індивідуальна або групова робота✓ Коли не вистачає часу протягом звичайних годин навчання✓ Коли для виконання завдання треба провести дослідження за межами класної кімнати✓ Коли треба, щоб учасники ознайомились з темою до початку заняття✓ Коли треба забезпечити індивідуальну або групову відповідальність за виконання завдання або прийняття на себе викликів, пов'язаних із навчальним курсом
<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none">● Створює можливості для тих учасників, які надають перевагу самостійному навчанню	<p>Виклики та недоліки:</p> <ul style="list-style-type: none">● Якщо це групова робота, учасники можуть покластись лише на одного або двох, які виконують роботу● Деякі учасники можуть не сприймати домашнє завдання серйозно, оскільки ніхто не буде їх контролювати● Учасники пропонують швидкі рішення, не приділяючи часу обдумуванню, обговоренню та підготовці відповідей на домашнє завдання● Важливо відвести час на аналіз та включення результатів самостійної роботи, щоб вони мали цінність для навчального процесу та не сприймалися учасниками як непотрібна робота

«Криголам»

Що це:

«Криголам» – це діяльність, спрямована на те, щоб пожвавити загальну атмосферу, підвищити рівень уваги та залучення учасників, а також додати трохи фізичного руху та/або розваг.

«Криголамом» може бути будь-яка діяльність, що виконує ці завдання, але ми зазвичай рекомендуємо використовувати щось, що можна пов'язати з темою тренінгу або аспектами навчання, які ви представляєте під час тренінгу. «Криголам», пов'язаний з навчанням, більше цінується учасниками та водночас може дуже їх розважити.

Наприклад, коли ми проводимо тренінг з комунікації, ми інколи розділяємо учасників на команди, даємо їм завдання створити уявну аерокосмічну компанію та побудувати модель літака з паперу для фліпчарту. Навчальні аспекти полягають у тому, наскільки добре вони спілкуються з клієнтами (тут ми проводимо паралель з виборцями), але водночас їм дуже весело, коли вони всі разом літають та розбивають паперові літачки.

У якості «криголаму», не пов'язаного з темою тренінгу, Салам роздає кожному учаснику повітряну кульку та просить надувати її, поки вона не лусне. Перший переможець отримує шоколадний батончик. Це справді може підняти рівень енергій в аудиторії!

Переваги:

- Допомагає підняти рівень енергії та сприяє побудові взаєморозуміння між учасниками

Коли використовувати:

- ✓ На початку першого дня тренінгу.
- ✓ Перед початком нових занять
- ✓ Коли настрій погіршився– учасники втомлені, виснажені або після суперечок
- ✓ Коли учасники відхилились від теми
- ✓ Після обіду
- ✓ Коли у кімнаті негативна енергія
- ✓ Коли існує потреба побудувати або посилити взаєморозуміння між учасниками

Недоліки та виклики:

- Може відволікати деяких учасників
- Проведення «криголаму» а потім повернення учасників до порядку денного може потребувати часу

Відносно цих методів важливо зазначити, що «найкращого» способу не існує. Тренер має обрати метод залежно від кількох факторів:

- Потреби учасників, їхній попередній досвід щодо теми та стосунки між собою
- Тема, навчальні завдання та навчальні результати
- Наявний час
- Придатність навчальної кімнати та середовища загалом
- Бюджет та інші наявні ресурси
- Час заняття – наприклад, ранок, післяобідній час (так звана «зона зомбі»), вечір тощо
- Спроможність та досвід тренера



Визначення та вибір методів

Коли ви вирішили, які методи спрацюють найкращим чином, як найкраще інтегрувати їх до свого заняття? Існує досить багаторесурсів з випробуваними методами, значна кількість з яких безкоштовні. Є такі веб-сайти як MindTools.com і досить багатоонлайнових навчальних керівництв таких організацій, як НДІ, щомістять переліки навчальних методів, включаючи «криголами», вправи, симуляції тощо.

Ці ресурси також можуть бути дуже корисними, але нечасто трапляється так, що вони пропонують щось таке, що ви можете використати дослівно. У більшості випадків ви виявите, що вам потрібно зробити хоча б невеликі зміни, щоб цей підхід був прийнятний для ваших учасників та конкретної теми.

То чому б не використати власний підхід? Далі наводяться прості покрокові рекомендації з підготовки своїх власних вправ.

1. Перегляньте тему, навчальні завдання та навчальні результати.
2. Визначте по'язані з ними знання, навички та ставлення(ЗНС).
3. Пов'яжіть їх з програмою та розділіть їх: на якому етапі програми ви зосередитесь на кожному з цих компонентів?

4. По одному розгляньте відповідні ЗНС. Який досвід чи спосіб залучення найкращим чином допоміг би учасниками засвоїти кожен з них?
5. Перетворіть такий досвід чи залучення на вправу. Інакше кажучи, підготуйте сценарій (практичний приклад, рольову гру, завдання для робочої групи тощо), який дозволить учасникам застосовувати потрібні навички. Намагайтесь підходити до цього творчо, забезпечте, щоб це підходило учасникам, і передбачте чіткі кроки з його впровадження в рамках відведеного часу.
6. Визначте, які інструменти та матеріали будуть вам потрібні для впровадження цього завдання та зберіть їх.
7. Проведіть випробування (включаючи простір, матеріали, актуальність для цієї теми тощо), щоб забезпечити відповідність результатів запланованому елементу навчання. Виміряйте час, щоб їх можна було включити в програму.

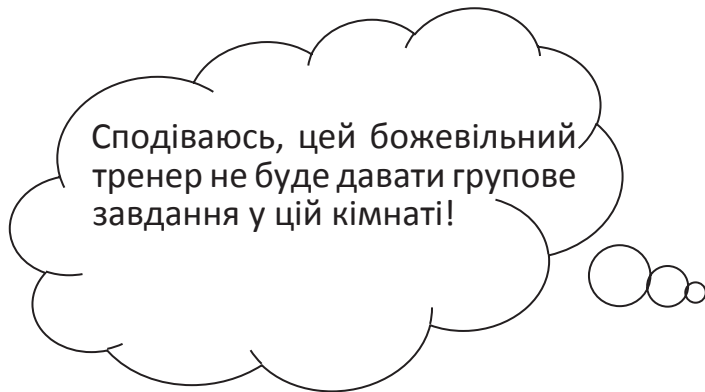
Наприклад: під час заняття з публічних виступів ви прагнете покращити знання учасників щодо принципів належної комунікації, допомогти їм здобути навички спічрайтера та забезпечити підвищення їхньої впевненості (ставлення) у роботі з аудиторією. Отже, розглянувши кожен з цих компонентів на навчальному занятті, ви просите кожного учасника підготувати коротку промову, особисто попрактикуватись перед дзеркалом, а потім виступити з нею перед колегами. Після виступу учасники отримують зворотній зв'язок як від тренера, так і від своїх колег з урахуванням принципів, розглянутих під час тренінгу.

Пам'ятайте про наступне:

- Намагайтесь не визначати занадто багато елементів навчання для однієї вправи. Зазвичай, краще за все зосередитись на одній цілі чи результаті зараз.
- Добре підготуйтеся. Переконайтесь, що ви маєте всі необхідні інструменти та матеріали, а також що роль, яку ви відіграватимете під час вправи, всім зрозуміла.
- Переконайтесь, що ваші інструкції зрозумілі, і що ви повторили їх кілька разів. Часто учасникам потрібно почути інструкції чи рекомендації більше одного разу, особливо якщо перед ними складне завдання. Справа не в тому, що вони не слухають, а в тому, що вони одночасно опрацьовують багато інформації.
- Будьте готові до неочікуваних подій. Учасники можуть відреагувати на вправу чи завдання у неочікуваний для вас спосіб.
- Заохочуйте до участі, але не нав'язуйте її!

- Не забувайте про навчальний цикл. Обов'язково завершіть («закрийте») вправу обговоренням того, що відбувалось, і того, що люди завдяки цьому отримали.

І пам'ятайте, завжди краще передбачити різноманітні методи, щоб врахувати різні стилі навчання та щоб середовище залишалось якомога більшою мірою стимулюючим. Це для вас час проявити свою креативність!



Частина третя: Використання наочних засобів

Візуальні зображення є дуже важливим компонентом досвіду ефективного навчання. Вони можуть суттєво вплинути на підтримку зацікавленості учасників, досягнення розуміння в навчальному процесі та формування активного та сприятливого середовища.

Однак, перш ніж продовжити обговорення наочних засобів, нам потрібно поговорити про PowerPoint, Prezi, SlideRocket, Keynote та інші формати електронних презентацій, а також те, як вони зазвичай використовуються.

Електронні презентації є видом наочних засобів і можуть бути дуже корисними у навчальному середовищі, особливо якщо тренер та учасники розмовляють різними мовами. Спроектовані на екран зображення та перекладений текст можуть підсилювати сказане тренером, подавати інформацію різними шарами, роблячи її таким чином більш доступною та представляючи візуальні зображення, які допомагають учасникам засвоювати навчальний зміст.



Проте ці презентації не є – і ніколи не повинні бути – нотатками тренера на екрані

Занадто часто електронні презентації перенасичені інформацією, заплутані і незрозумілі. Виглядає так, ніби презентації приречені містити якомога більше інформації на кожному слайді. У цьому випадку вони перестають бути допоміжним засобом навчання, а є лише нотатками доповідача, виведеними на екран, щоб кожен їх міг побачити.

Електронні презентації варто використовувати в якості візуального інструменту, яким вони і є. Кожен слайд має містити певне зображення – фотографію, вирізку, діаграму чи графік, ілюстрацію, інколи гіфку – що підтверджує чи підсилює те, про що говорить тренер. У більшості випадків такі зображення будуть в якості навчального інструменту ціннішими за написи, які їх супроводжують.

Наприклад, якщо ми ніколи раніше не бачили сонях, і ви опишете його нам словами на екрані, ми можемо отримати певне уявлення про те, що ви говорите. Але покажіть нам зображення, підкріплене словесним поясненням, і тоді ми справді зрозуміємо. Це саме та цінність, яку електронні презентації привносять у тренінг.



Тому слова мають бути простими і короткими, бути основним підсумком ключових положень. Хай кількість ключових пунктів обмежується 4 на слайд (щонайбільше 6). Використовуйте темніші, насичені кольори на білому фоні, щоб слова можна було прочитати у будь-якому освітленні. Світліші кольори, такі як жовтий, світло-зелений, рожевий чи навіть оранжевий, не будуть добре виглядати на екрані.

Ми також застерігаємо від занадто активного використання анімації. Якщо це тільки не корисно з точки зору того, що ви розповідаєте, вона більше відволікає, ніж має якусь цінність. Можливим винятком можуть бути випадки, коли вона використовується для відображення частини слайду за раз, або частини інформації за раз і показує, яким чином вони пов'язані.

Це були наші зауваження щодо PowerPoint. А тепер перейдемо до наступних наочних засобів!

- **Фотографії та малюнки:** Вони можуть бути дуже корисними в якості засобу представлення нової теми та допомоги учасникам у візуалізації навички чи концепції, яку ви намагаєтесь пояснити. Згадайте знову, наскільки легко зрозуміти, якщо ми побачимо фотографію соняшника, на противагу його словесному опису.
- **Відео:** Відео можуть бути так само цінними, як фотографії та малюнки, а у деяких випадках – навіть цінніше. Ми використовуємо навчальне відео з агітації за політичну партію у роботі з партійними активістами з поквар-

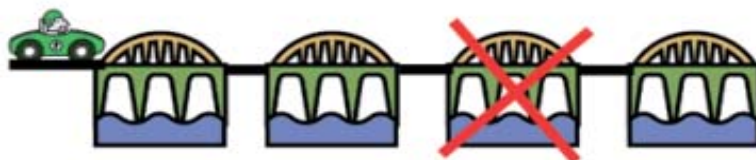
тирних обходів. Але відео не має обмежуватись лише демонстрацією того, як щось робиться. Салам часто використовує частини популярних фільмів для того, щоб почати обговорення суперечливого або цікавого питання, пов'язаного з темою тренінгу, Шеннон демонструє рекламу тематичних кампаній у якості конкретних прикладів того, як можна проводити адвокацію та формулювати меседжі. Відео також можуть використовуватись, щоб визначити сценарій для вправ, наприклад, для проведення інструктажу зі складної ситуації, що підводить до виконання завдання з переговорів або стратегічного планування. Немає жодних обмежень щодо того, як використовувати відео у якості інструмента навчання – створіть своє або використовуйте те, що є в наявності (за умови, що у вас є необхідні дозволи у разі будь-якого обмеження на використання).

- **Мультиплікація, малюнки та ілюстрації:** Можуть використовуватись як розважальні інструменти, щоб додати гумору у тему або допомогти протиставити те, що треба робити, та те, що не треба робити, коли ви пояснюєте нове вміння. Якщо ви вмілий художник, такі зображення можуть стати справжнім та приємним внеском до «візуалізації знань»¹⁸.
- **Фліпчарти та дошки:** Протягом останніх років серед тренерів, які спеціалізуються на навчанні без відриву від роботи, отримав розвиток рух на підтримку повернення до фліпчарту та відмову від використання технологій. Цей класичний інструмент навчання дозволяє використовувати як заздалегідь підготовані ілюстрації, так і живе відображення обговорення або концепції. Фліпчарти є однаково доступними для тренерів та учасників, а також вони пропонують можливість учасникам представити власні ілюстрації та ідеї.
- **Схеми та графіки:** Схеми та графіки залишаються найкращим способом представлення статистичної інформації. Вони допомагають учасникам помістити слова та цифри у контекст та створити зображення, що полегшує запам'ятовування та розуміння.

Останнім часом, цей тип візуального представлення даних набув форми інфографіки або *dataviz*, які переводять довгу або громіздку (і у такому вигляді нудну) статистичну інформацію у приємне візуальне зображення, яке розповідає певну історію. Вони можуть бути потужними інструментами, що полегшують розуміння, але створити їх – не просто.

¹⁸ Цей термін використовується Королівським товариством заохочення мистецтв (Royal Society for the Encouragement of the Arts) для опису його інноваційної програми (RSA Animate) щодо ілюстрування лекцій з важливих тем за допомогою мультиплікації. Щоб дізнатись більше, відвідайте веб-сайт RSA на <http://www.thersa.org/events/rसानimate> або перегляньте приклад лекції Деніела Пінка (Daniel Pink) з мотивації на <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFJc>. Ми б хотіли вміти так малювати!

Якщо ви маєте надзвичайні дизайнерські вміння, ви можете спробувати створити непогану інфографіку для свого тренінгу, але на щастя, вам потрібне щось дуже просте. Наприклад, на занятті з розробки політики можна підготувати наступний опис проблеми: один з кожних чотирьох мостів в країні небезпечний та потребує термінового ремонту. Чи сприймається ця статистика інакше, якщо її проілюструвати наступним чином?



Поради щодо ефективної фасилітації

Однією з найважливіших навичок хорошого тренера є вміння бути хорошим фасилітатором. Ви можете пригадати визначення з Розділу 1, згідно з яким фасилітатор буквально означає «особа, яка полегшує справи».

Фасилітатор – це той, хто веде групу, вказуючи напрямок та надаючи підтримку, але без домінування. Фасилітатори допомагають іншим усвідомити їхні власні можливості та заохочують їх брати на себе лідерство та йти на продуманий ризик. Фасилітатори допомагають учасникам в їхній подорожі до навчання, особистого зростання та розвитку навичок.

Фасилітатори не є директивними або диктаторськими; вони пропонують ідеї та можливості, але не говорять іншим, що думати. Роль фасилітатора – це роль «маестро», з яким ми його іноді порівнювали у цьому посібнику. Фасилітація може відігравати таку ключову роль, що деякі наукові школи з навчання дорослих відмовились від використання слова «тренер» взагалі та натомість використовують виключно термін «фасилітатор».

Отже, як працює ефективна фасилітація? У Розділі 1 (Частина четверта) пропонується гарна відправна точка, а наступний список містить деякі види діяльності, які тренери можуть використати, щоб відшліфувати свої навички фасилітації.



- **Опануйте тему.** Хороший фасилітатор не просто приходить на заняття з набором запитань та зачитує їх, щоб отримати відповіді від кожного учасника до кінця заняття. Хороший фасилітатор добре знає тему, може допомогти у спрямуванні розмов у разі відхилення від теми, а також може скоригувати курс, якщо інформація неточна або оманлива.

- **Встановіть взаєморозуміння з усіма.** Ваше ставлення має бути таким, що вам подобаються всі учасники і що ви бажаєте побудувати мости дружби з кожним з них. Ви можете це зробити за допомогою позитивної мови тіла, обираючи правильні слова та речення, підбираючи добре продумані запитання та приділяючи час підготовці до заняття¹⁹.
- **Будьте нейтральними.** Нехай всі ідеї та доповнення вільно циркулюють у кімнаті для навчання. Надавайте можливість всім учасникам висловитись, незалежно від вашої власної точки зору. Уникайте персоналізації дискусій.
- **Будьте справедливими.** Не надавайте перевагу людині, яка може мати ідеї, що вам подобаються. Хороший фасилітатор є об'єктивним та залишає простір для всіх учасників. Надавайте однаковий час та можливості для участі всім та не дозволяйте кільком особам домінувати в обговореннях. Якщо ви цього не зробите, ви втратите частину своєї аудиторії.
- **Будьте хорошим слухачем.** Ми маємо на увазі не лише використання методів слухання; ми маємо на увазі справжнє слухання серцем та розумом. Залишайте осторонь все зовнішнє та внутрішнє, що може заважати вам слухати учасника.
- **Залишайтеся зосередженими.** Коли у вас повна кімната учасників з різною інформацією, різним рівнем знань та різним попереднім досвідом, багато що може призвести до відхилення обговорення від основної теми. Важливо розуміти, за якими хвилями йти, але, будучи маестро, ви повинні завжди ввічливо повертати корабель на основний курс та триматись початкового шляху.
- **Не судіть.** Фасилітатор – це не суддя, який виносить вироки учасникам. У нього немає обов'язку судити або оцінювати ідеї. Однією з великих помилок, які може зробити фасилітатор, є швидке «сканування» учасників, розподіл їх за визначеними категоріями особистостей та ставлення до них відповідно до першого враження. Не кваптесь та дайте людям час проявити себе.
- **Будьте толерантні, коли ні – єдина відповідь.** У кімнаті, де проводиться тренінг, будуть ширитися численні ідеї, ставитись багато запитань, а також висловлюватись занепокоєння. Ви не зобов'язані мати відповіді на це все. Деякі відповіді можуть надходити від учасників, а деякі потребуватимуть додаткового дослідження та вивчення після заняття. Ви тут тому, що ви знаєте деякі аспекти цієї теми, як і інші в кімнаті, але ніхто не може знати все!

¹⁹ Більше інформації та прикладів – у роботі «Горизонти без обмежень» Мохаммада АлТікріт (HorizonswithnoLimits, MohammadAlTikrit)

- **Враховуйте кожне зауваження.** Доповнення та зауваження від усіх учасників мають сприйматись серйозно, і ви маєте це демонструвати за допомогою гарного слухання, позитивної похвали, запису на фліпчарті або передання теми аудиторії на обговорення у разі потреби.

Частина п'ята: Як використовувати зворотній зв'язок

Чи помітили ви, як часто у цьому посібнику ми використовуємо круглі форми для опису способу, в який під час тренінгу рухається інформація, енергія та навчання? Пов'язана з навчанням комунікація ніколи не є односторонньою, пласкою або перерваною – вона завжди повинна рухатись вперед та повертатись назад, щоб закрити коло або цифру 8 та завершити навчальний процес.



Одним з механізмів, що часто використовується під час тренінгів для завершення цього циклу, є зворотній зв'язок. В електроніці зворотній зв'язок означає, що щось повертається, коли те, що на виході, перетікає у те, що на вході. У навчальному середовищі зворотній зв'язок відбувається, коли учасникам надається інформація або оцінка про те, як вони виконали завдання або задачу, або коли учасники діляться з тренером або один з одним своїми відповідями щодо певного досвіду.

Зворотній зв'язок є важливою частиною процесів комунікації та навчання. Він може або допомогти, або значно зашкодити, або навіть повністю зупинити обидва ці процеси та завадити учасникам йти на ті особисті ризики, що відіграють ключову роль у навчальному та особистому розвитку.

У своїй книжці, *«Значна відвага»*²⁰, дослідник з США Брене Браун (Brené Brown) пропонує корисне керівництво для всіх, хто надає зворотній зв'язок.

«Я знаю, що готовий надати зворотній зв'язок, коли:

- ✓ Я готовий сидіти поруч з вами, а не навпроти вас.
- ✓ Я готовий поставити проблему перед нами, а не між нами (або підштовхнути її до вас).
- ✓ Я готовий ставити запитання та погоджуюсь, що я можу не повністю розуміти це питання.

²⁰ Brown, Brené; *Daring Greatly: How the Courage to be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent and Lead*, (Gotham, 2012)


- ✓ Я хочу відзначити те, що ви робите добре, замість того, щоб виокремлювати ваші помилки.
- ✓ Я визнаю ваші сильні сторони та те, як ви їх використовуєте, щоб відповісти на виклики.
- ✓ Я можу покласти на вас відповідальність, не докоряючи вам та не звинувачуючи вас.
- ✓ Я готовий взяти на себе свою частину.
- ✓ Я здатний щиро подякувати вам за ваші зусилля, замість того, щоб критикувати вас за те, що вам не вдалось.
- ✓ Я можу говорити про те, як вирішення цих проблем призведе до вашого розвитку та відкритіє можливості.
- ✓ Я можу змоделювати вразливість та відкритість, які я від вас очікую²¹.

Цей список написаний у контексті стосунків, що є більш тривкими, ніж ті, що тренери, як правило, можуть встановити з учасниками протягом одного семінару, але принципи загалом можна легко перенести. Тренери не повинні вважати себе авторитетом, чия роль – виявляти та критикувати слабкі сторони та помилки тих, хто намагається чогось навчитися. Натомість, їхня роль полягає у розвитку підтримуючих стосунків з учасниками, виходячи з того, що ми всі навчаємось, що ми можемо щось запропонувати один одному, і що ніхто у кімнаті не є непомильним.

Як ми можемо застосувати ці принципи на практиці? Далі ми пропонуємо кілька порад, що можуть бути корисними для надання зворотного зв'язку учасникам:

- **Визначте керівні принципи та базові правила.** Якщо ви збираєтесь надавати зворотній зв'язок учасникам щодо їхньої спроможності виконати конкретне завдання або впоратись із викликом, має бути чітко визначено (заздалегідь), який саме аспект їхньої роботи буде оцінюватись, а також де та як буде здійснюватись оцінювання або зворотній зв'язок. Свавільна критика роботи людини не є ані справедливою, ані ефективною. Крім цього, якщо ви будете просити інших учасників надати зворотній зв'язок один одному, має бути цілком зрозуміло (заздалегідь), як надається сприятливий та конструктивний зворотній зв'язок, а всі зауваження, що виходять за ці рамки, мають бути заборонені. (Коли складається враження, що групове або індивідуальне завдання є конкурсуванням, це може виявити найгірше у деяких учасниках, і тоді їхня участь у забезпеченні зворотного зв'язку буде більш шкідливою, ніж корисною.)

²¹ Плакат з цим списком можна завантажити за посиланням <http://brenebrown.com/wp-content/uploads/2013/09/DaringGreatly-EngagedFeedback-8x10.pdf>; відвідано в серпні 2014 р.

- **Ставте роз'яснюючі запитання.** Якщо індивідуальна або командна робота пішла не так, або вони дуже відхилились від потрібних результатів, поставте запитання перш, ніж надавати зворотній зв'язок. У більшості випадків виявляється, що вони неправильно зрозуміли завдання, не повністю уяснили цілі, або виник якийсь збій у комунікації, що призвело до неправильного враження. Краще буде з'ясувати це до надання зворотного зв'язку, який може виявитись невиправдано суворим.
- 
- **Бідьте відвертими та конкретними.** Коли йдеться про сприяння особистому розвитку учасників (у чому має допомогти зворотній зв'язок), фальшива похвала або зла критика не допоможуть. Відверто та чесно вказуйте на сильні та слабкі сторони. Нічого з цього не вимагає бути неввічливим або поверхневим. Знайдіть дипломатичні слова, щоб запропонувати учасникам, як можна виправити факти чи ідеї, які вони, можливо, неправильно зрозуміли, або як вони можуть більше дізнатись про концепцію, яку вони явно поки що не можуть опанувати.
 - **Не переходьте на особистості.** Зворотній зв'язок завжди має стосуватись роботи, продукту діяльності або вибору людини чи команди – у жодному разі це не має бути особистий напад на самих людей. Ніколи не переходьте на особистості, навіть мовою тіла, занадто близько підійшовши до доповідача так, якби це все було між вами. **НІКОЛИ** нікого не соромте та не осуджуйте.
 - **Шукайте рішення.** Під час зворотного зв'язку ми хочемо навчатися. Зворотній зв'язок має не тільки визначати сильні та слабкі сторони, а й пропонувати поради щодо того, як розвивати сильні та змінювати слабкі сторони.
 - **Визнавайте сильні сторони.** Завжди існують сильні сторони. Завжди. Не забувайте про них; вони є важливою частиною особистого зростання та розвитку.
 - **Залишайтеся сприяливим.** Тренер має надавати зворотній зв'язок з позицій фасилітатора – особи, яка має полегшувати шлях іншим. Використуйте мову та підхід, що є щирими та сприяючими.
 - **Будьте готові отримати зворотній зв'язок самі.** Як саркастично казав Макс-дивотворець у фільмі «Принцеса-наречена», коли хтось вказував йому, як робити свою роботу: «Ого-го, хто це в нас такий розумний!» Будучи тренером, ви є джерелом інформації та навчання, але ви не єдині та не бездоганні. Це навчальний досвід також і для вас (чи не є ним все

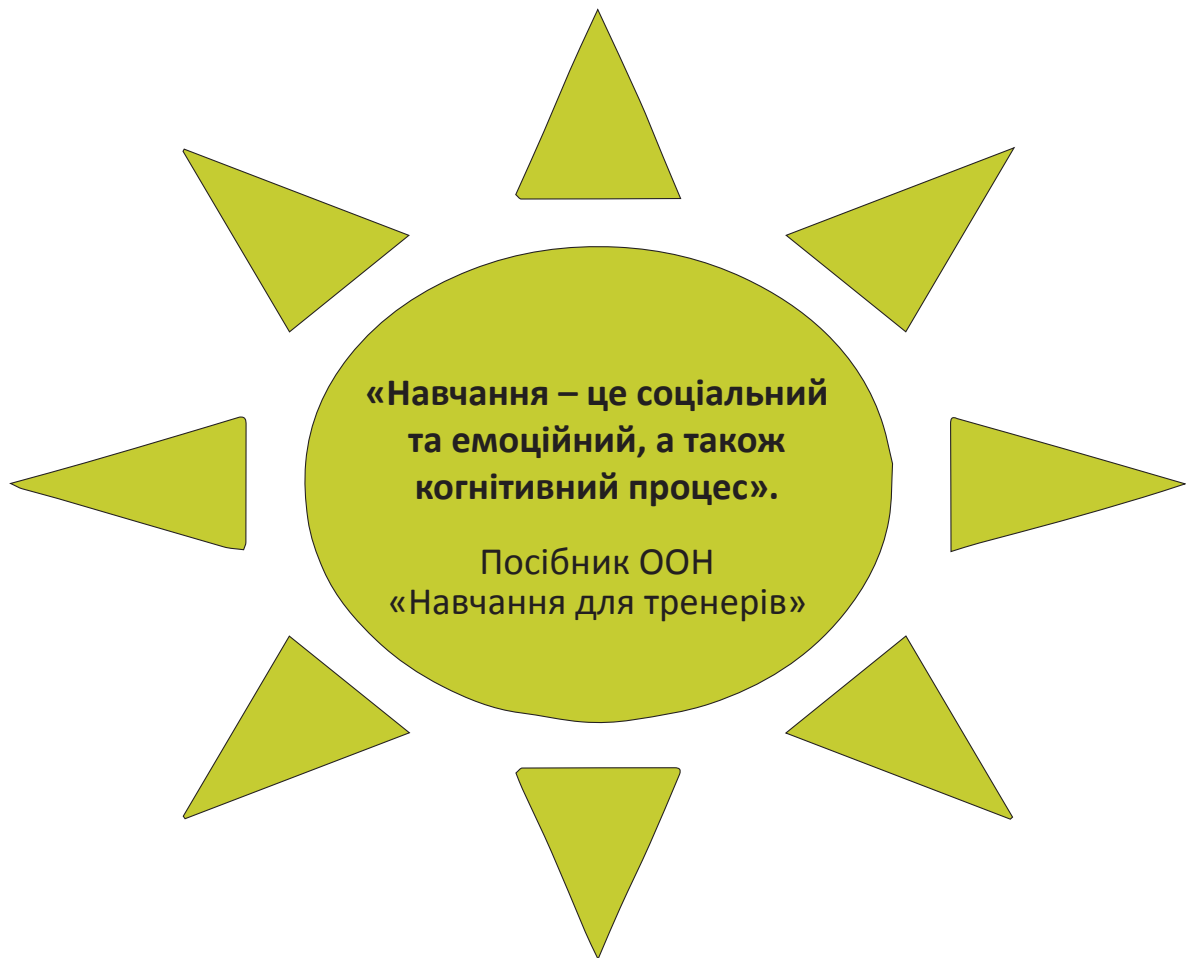
життя?), і ви повинні демонструвати вміння отримувати зворотній зв'язок, питаючи про нього у відповідний час протягом тренінгу, а також будучи відкритим для пропозицій і критики, які дуже природньо будуть висловлювати учасники протягом процесу.

Пам'ятайте, що у навчальному середовищі ви запрошуєте та просите учасників ризикувати. Винагородою за ці ризики є особисте зростання та розвиток, а можливо й професійне просування також. Якщо вони будуть це робити, це означає, що вони будуть вам довіряти. Зворотній зв'язок завжди має підтримувати цю довіру, а не ставити її під сумнів.

Розділ шостий: Ключові висновки

1. Ефективна комунікація є ключовою для проведення хорошого тренінгу.
2. Використовуйте зрозумілу для учасників мову. Пам'ятайте про повідомлення, які ви надсилаєте через мову тіла та інші засоби невербальної комунікації.
3. Обирайте методи навчання та види діяльності, що відповідають темі, підходять учасникам та враховують навчальне середовище.
4. Використовуйте наочні засоби, щоб посилити навчальний досвід.
5. Розвивайте свої фасилітаторські та тренерські навички.
6. Використовуйте зворотній зв'язок, щоб підтримати учасників, а не принизити їх.

Розділ сьомий: Вирішення складних ситуацій



Одним з найчастіших запитань, що ми отримуємо від тренерів-початківців, є що робити зі складними учасниками. Як реагувати, якщо хтось ускладнює вам життя? Що ви робите, якщо люди не слухають або не беруть участі? А що, якщо учасники поведуться відверто неввічливо?

Насправді, така ситуація рідкісна (особливо якщо ви дотримувались рекомендацій, викладених у попередніх розділах цього посібника!). Протягом сукупних десятиліть проведення нами тренінгів ми були змушені попросити залишити кімнату лише одну особу, оскільки вона не могла припинити деструктивну поведінку.

У більшості випадків, коли люди демонструють складну поведінку, вони насправді переживають певні напружені моменти власного навчального процесу. Можливо, тільки що ви розвіяли переконання щодо лідерства, в яке вони вірили все своє життя. Можливо, ви тільки що допомогли їм зрозуміти, чому їхня партія програла на минулих виборах, і це відчуття для них неприємне. Можливо, вони тільки що усвідомили, що вони не настільки блискучі оратори, якими

себе вважали.

Або, можливо, у їхній робочій групі є людина, яка їх дратує. Можливо, метод викладання не дуже добре підходить їхньому стилю навчання. Можливо, у них вдома новонароджена дитина, і вони не висипались тижнями.

Справа в тому, що люди дуже нечасто складні лише заради того, щоб бути складними. Майже завжди є причини, які для них багато важать, і багато з них стосуються навчального процесу чи їхнього життєвого досвіду. Чим більше тренери можуть розпізнати та зрозуміти в процесі навчання, тим більшою мірою вони здатні допомогти учасникам перетворити сильну реакцію на навчальний момент у цінний досвід розуміння та проникнення в саму суть.

- **Частина перша: Розуміння поведінки, пов'язаної з навчанням**
- **Частина друга: Методи попередження конфліктів**
- **Частина третя: Що робити, коли все інше не допомагає**

Частина перша: Розуміння поведінки, пов'язаної з навчанням

Одним з найцінніших умінь, які може розвинути в собі тренер, є здатність визначати, коли навчання відбувається, а коли ні. Розгляньте наступні сценарії. Чи має місце навчання:

- Коли учасники шумні та неспокійні після вправи?
- Коли учасники розмовляють з сусідами?
- Коли учасники не можуть відповісти на ваші запитання?
- Під час перерв на каву та обід?

Неочікувано (можливо), але на кожне з них відповідь може бути «так».

Іноколи наш тренерський інстинкт підштовхує нас контролювати аудиторію. Ми наслідуємо поведінку вчителів своєї молодості, які карали погану поведінку та робили зауваження шумним дітям. Проблема полягає в тому, що це, насправді, може погано вплинути на навчання. Тепер ми знаємо, що діти найкраще навчаються через гру і, чесно кажучи, дорослі не дуже від них відрізняються.

Це означає, що навчання може бути шумним. І безладним.

Не можна сказати, що у кімнаті, де відбувається тренінг, має бути повний хаос, і кожен може робити, що йому заманеться. Підтримка порядку і структури та

управління групою динамікою є життєво важливими компонентами роботи тренера, допомагаючи створити середовище, яке сприяє легкому входженню учасників у процес навчання. Ключову роль відіграє здатність усвідомлювати, коли навчання дійсно відбувається, навіть у своїх самих безладних формах, щоб ви могли йому сприяти, а не помилково сприймати його як безлад і припиняти його.

Як можна відрізнити одне від іншого? Зіштовхнувшись з ситуацією, яка здається шумною та безладною, спитайте у себе:

Про що розмовляють учасники?



Уявіть таке: учасники щойно закінчили інтерактивну вправу, вони шумні та галасливі, коли повертаються на свої місця. Або учасник повертається до сусіда, переживши момент усвідомлення чи розуміння суті, та починає розмову. У таких та подібних ситуаціях намагайтесь зрозуміти, про що вони говорять. Якщо про навчальний зміст або те, що вони тільки що робили, вони знаходяться у навчальному циклі та на словесному рівні оброблюють нову інформацію чи навички. Сприяйте цьому. Надайте їм трохи простору для таких розмов. Це не має заважати чи відбирати час програми, відведений на інше, але вам все одно не слід реагувати так, ніби відбувається щось недоречне.



І навпаки, якщо розмови точаться навколо Фейсбуку, спорту, моди, пліток, або чогось іншого, що не стосується теми, схоже, що учасники не переживають момент навчання. Спрямуйте ці розмови у конструктивне русло і поверніть увагу учасників, щоб вони знову зосередились на навчальному змісті.

Якою є мова тіла?



Чи учасники повторюють рухи чи ідеї, які ви тільки що розглядали? Чи вони намагаються застосовувати нові навички? У цьому випадку вони знаходяться в навчальному циклі.



Чи вони згорбилися і їхній погляд розосереджений? Вони бавляться зі своїми телефонами? У цьому випадку їхня увага спрямована не туди. Поверніть її до тренінгу.

Яка динаміка групи?



Якщо ви розділили людей на робочі групи, особливо якщо вони, скоріше за все, не були знайомі раніше, вони сміються і налагоджують стосунки? Вони розподіляють завдання та вирішують, як зорганізуватись?

Чи вони схвильовано займаються плануванням? У цьому випадку вони знаходяться на позитивних етапах формування групи, і цьому варто сприяти.



Люди не дивляться один на одного і не підтримують зоровий контакт? Відчувається напруження та злість у тоні та силі голосу, з якими люди спілкуються між собою? Шум пов'язаний з конфліктом? У цьому випадку вам потрібно з'ясувати, що відбувається, і допомогти учасниками змінити стосунки між собою.

Отже, головним є те, що не всякий шум однаковий. Якийсь шум некорисний, але інший – справжнє золото. Також існують культурні відмінності щодо того, що вважати безладом. Суть в тому, щоб усвідомлювати, що відбувається, і що є причиною безпорядку, перш ніж наклеїти ярлик і відреагувати. Це значно складніше, коли ви маєте справу з мовою, якої не розумієте, і це підтверджує наше твердження у Розділі 7 про необхідність ставлення до перекладачів як до партнерів. Вони також можуть тримати вас в курсі поточної динаміки.

Поведінка, пов'язана зі стилями навчання



Іншим аспектом розуміння поведінки у навчальній кімнаті є досягнення високого рівня усвідомлення того, коли люди у своєму навчальному середовищі просто знаходяться за межами своєї зони комфорту. У Розділі 2 йдеться про різні стилі на основі того, чому дорослі часто надають перевагу під час взаємодії з новою інформацією. Ви можете пригадати наступну схему.


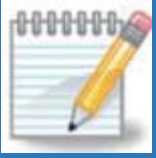
Стилі навчання



Кожен з цих стилів навчання має особливу «зону комфорту» – улюблені навчальні інструменти та досвід, які дозволяють людям найлегше взаємодіяти з новою інформацією (перераховуються в Розділі 2.) І навпаки, якщо те, що пропонується під час тренінгу, не легке та не зручне для учасників з конкретним стилем навчання, вони можуть демонструвати поведінку, що може сприйматись як така, що становить виклик, або складна, хоча насправді вони лише демонструють свій дискомфорт у зв'язку з тим, що не можуть застосувати той підхід до навчання, якому надають перевагу.

Наступна сема дає уявлення про те, що може викликати негативну реакцію відносно різних стилів навчання.

Стиль навчання	Зона комфорту	Зона дискомфорту
Активісти 	<p>Активістам подобається бути задіяними, залученими та перебувати у русі. Вони щасливі бути в центрі уваги.</p>	<p>Менш ймовірно, що активістам сподобаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Довгі обговорення та планування • Лекції та середовище пасивного навчання • Детальні та точні види діяльності • Середовище з нижчим темпом
Спостерігачі 	<p>Спостерігачі надають перевагу спостереженню перед діяльністю і часто вагаються, чи варто долучатись до більш активних або емпіричних аспектів тренінгу.</p>	<p>Менш ймовірно, що спостерігачам сподобаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рольова гра • Діяльність з обмеженим часом на виконання, або яка не передбачає планування • Діяльність у високому темпі, або яка потребує миттєвої реакції • Короткі чи обмежені інструкції щодо завдання

<p>Теоретики</p> 	<p>Теоретикам подобається розуміти теоретичні аспекти дій. Вони надають перевагу логічним покроковим підходам та потребують моделей, концепцій і фактів, щоб долучитись до навчального процесу.</p>	<p>Менш ймовірно, що теоретикам сподобаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Діяльність, яка здається тривіальною, беззмістовною чи надмірно емоційною • Потреба приймати рішення, не маючи достатньої інформації • Ситуація, коли вони стають об'єктом суджень, і їх оцінюють без чітких об'єктивних критеріїв
<p>Прагматики</p> 	<p>Прагматикам подобається пробувати нове, щоб побачити, як воно спрацює в реальному житті. Вони дуже практичні і їм подобається доводити справи до кінця.</p>	<p>Менш ймовірно, що прагматикам сподобаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Навчальний зміст та вправи, які не стосуються справжніх або поточних потреб • Нечіткі рекомендації • Недостатньо можливостей, щоб випробувати нові методи • Навчання, вигоди якого незрозумілі

Як видно з таблиці, активістам може легко стати нудно на тих етапах навчання, які розраховані на спостерігачів і теоретиків. Прагматиків може дратувати, коли можливості практикувати нові навички мінімізовані, що зручно для спостерігачів. Спостерігачам може бути незручно під час виконання вправ, які подобаються активістам. Теоретики можуть бути розчаровані, якщо надається недостатньо часу на пояснення нових концепцій, які готові випробувати прагматики.

Справа в тому, що жоден тренінг не може одночасно враховувати всі навчальні стилі. Буває так, що ви пропонуєте учасникам спробувати щось нове або відмінне, або особливо для них незручне, і інколи це може викликати негативну реакцію.

Вашою реакцією як тренера має бути визнання того, що цей учасник у цей конкретний момент зіштовхнувся із труднощами, і розуміння того, що така реакція виправдана. Уникайте надмірної реакції і не сприймайте це особисто; вона може більшою мірою стосуватись самої ситуації, а не вас. Прислухайтесь до того, про що вони говорять (якщо вони повідомляють про свій дискомфорт у словесній формі) або запитайте їх, про що вони думають чи що їх хвилює, якщо цей дискомфорт виражається мовою тіла.

Ваша реакція має бути заохочувальною та сприятливою. Визнайте, що, ймовірно, їм це неприємно, однак заохочуйте їх спробувати щось нове, ризикнути і побачити, що з того вийде. Запевніть їх, що ця частина тренінгу не триватиме вічно (оскільки ви, звичайно ж, підготували мультисенсорний тренінг, який передбачає багато видів діяльності), і що чим більше вони докладають зусиль, навіть коли їм складно, тим більше користі вони отримують.



Якщо учасники поведуться неввічливо по відношенню до інших або їхня реакція є надмірною, у вас може виникнути потреба обговорити це приватно під час перерви, або навіть попросити їх вийти ненадовго і перевести подих.

Загалом, коли учасники зіштовхнулись із труднощами або негативно на щось реагують, ви знаходитесь у кращому становищі в якості їхнього тренера або людини, яка може допомогти їм зробити вибір на користь іншої поведінки, ніж в якості учасника конфлікту або особи, яка має їм сказати, наскільки вони неправі.



Частина друга: Методи попередження конфліктів

Загалом, коли у навчальній кімнаті виникає конфлікт або складна поведінка, причиною цього є те, що хтось збуджений або реагує на стрес. Можливо:



- Це багатопартійне середовище, і деяким учасникам складно перебувати в тій самій кімнаті разом з своїми політичними опонентами
- Ще до тренінгу стосунки між учасниками були поганими
- Учасника турбує, що його статус чи становище в організації, з якою ви співпрацюєте, не буде визнаний і не матиме поваги
- Учасник мав поганий досвід участі в інших тренінгах і переконаний, що цей стане цілковитою втратою часу
- Учасник переживає складну ситуацію на роботі або вдома, яка на нього тисне, і йому важко сконцентруватись
- Учасник не має достатнього визнання своєї роботи в організації, тому він вважає, що йому потрібно часто виступати, щоб його колеги бачили, наскільки багато він знає

Пам'ятайте також про те, що НДІ працює в багатьох середовищах, у яких люди пережили (або переживають) сильну травму та стрес внаслідок конфлікту. Одним з наслідків травми є те, що людям важко контролювати свої емоції, і це може бути джерелом їхньої поведінки.

Отже, що ви можете зробити як тренер, щоб попередити виникнення конфлікту або неспокою у навчальній кімнаті? Якщо ви дотримуєтесь рекомендацій, які містяться у Розділі 2, щодо створення начального середовища, потрібного дорослим для ефективного навчання, ви добре розпочнете. Однак тренінги також часто потребують структурної підтримки, яка б сприяла управлінню такою динамікою та створенню невимушеної атмосфери між учасниками, навіть у роботі з населенням, яке не зіштовхнулось з конфліктом. Далі міститься перелік варіантів:

Метод	Як його використовувати	Що він робить
Корзина ідей 	<p>Напишіть на аркуші фліп-чарту «Корзина ідей» або «Парковка»²² і закріпіть його на стіні. Коли учасники піднімають питання не по темі, записуйте їх на листі. Організуйте обговорення відмінних або суперечливих питань під час обідньої перерви або на іншому занятті.</p>	<p>Цей метод допомагає тренерам дотримуватись програми, коли виникають невідповідні чи недоречні питання, або на обговорення яких недостатньо часу. Учасники, які підняли такі питання, відчувають, що їх почули, при цьому відхилення від програми не відбувається.</p>
Навчальний контракт або основні правила 	<p>На початку тренінгу домовтесь про перелік рекомендацій чи правил, які група буде виконувати з метою створення та підтримки позитивного навчального середовища. Запросіть учасників самих скласти такий перелік, додаючи власні положення лише у випадку, якщо ключові питання до нього не увійшли.</p>	<p>Це дозволяє групі створити власні правила проведення тренінгу. Завдання тренера полягає у забезпеченні його виконання для підтримки навчального середовища, щодо якого домовилась вся група.</p>

²² Термін «Парковка» (“Parking Lot”) стосовно цього інструменту часто використовується у західних навчальних середовищах, але, на нашу думку, в інших регіонах його ефективність нижча. У багатьох країнах просто немає стоянок для машин, тому учасники не мають таких асоціацій, і у певному сенсі термін став евфемізмом несерйозного ставлення до ідей людей.

<p>Консультації</p> 	<p>Включіть у програму час для індивідуальних консультацій чи консультацій для малих груп. Виділіть кожній групі чи особі однакову кількість часу та надайте чіткі інструкції щодо того, яким чином і що вони мають підготувати для зустрічі. Вони часто призначаються на післяобідній час чи ввечори після завершення навчального дня.</p>	<p>Консультації з тренером надають малим групам чи окремим особам можливість обговорити будь-яке складне чи суперечливе питання у більш приватних умовах, дозволяють учасникам поставити більш детальні запитання щодо навчального змісту або будь-чого їм незрозумілого.</p>
<p>Книги та щоденники досвіду</p> 	<p>Для ведення книги досвіду, покладіть чистий записник десь на видному місці у кімнаті, або дайте його учасникам в кінці кожного дня. Запросіть учасників записувати їхні думки, відчуття, враження та занепокоєння у цю книгу для вашого ознайомлення на надання відповіді. Такі журнали дозволяють учасникам робити це в індивідуальному порядку. Попросіть учасників записувати кілька своїх думок у журнал в кінці кожного дня. Розпочинайте наступний день з прохання до бажаючих поділитись тим, що вони написали.</p>	<p>Цей вид записів чи ведення журналу дає шанс учасникам обміркувати та сформулювати думки щодо тренінгу, більш продумано висловити свої занепокоєння. Такі письмові завдання допомагають учасникам пройти навчальний цикл.</p>

<p>Поштові скриньки</p> 	<p>Поштові конверти на стіні навчальної кімнати з іменами кожної особи чи групи, присутніх на тренінгу. Запросіть учасників писати конструктивні та заохочуючі коментарі один одному.</p>	<p>Цей метод може бути корисним як для ефективної комунікації, так і для управління часом. Він дозволяє тренеру запросити учасників писати один одному повідомлення, якщо розмови чи обговорення тривають занадто довго, і пропонувати один одному підтримку. Важливо встановити основні правила щодо того, яка мова дозволяється для використання цього методу, і чи дозволяються анонімні записи.</p>
<p>Управління часом</p> 	<p>Дотримуйтесь загальних часових рамок програми. Якщо час занять закінчується, використайте один з методів, зазначених у цій таблиці, для продовження розмов чи обговорень у інший спосіб, або дотримуйтесь рекомендацій з Розділу 4 щодо ситуацій, коли у вас занадто багато змісту і недостатньо часу.</p>	<p>Існують суттєві культурні відмінності щодо того, що таке «вчасно», але суттєва доля занепокоєння учасників стосується того, чи їхній час використовується добре, чи буде у них можливість виконати робочі обов'язки, вчасно забрати дітей, відпочити в кінці дня тощо. Чим більшою мірою тренер дотримується часових рамок програми у відповідному культурному контексті, тим менше буде опору з боку учасників для приділення всієї уваги тренінгу.</p>

Частина третя: Що робити, коли все інше не допомагає

Припустимо, ви все зробили все можливе для підготовки чудового тренінгу. Ви створили середовище взаємоповаги та сприйнятливості до навчання. Ви встановили корисні основні правила і добре управляли часом та контентом. У вас різноманітні навчальні інструменти і хороші комунікаційні навички.

Однак хтось у кімнаті заважає. На перерві ви мали з ним тиху сприйнятливую розмову, але проблема залишилась.



Що ви можете зробити?

Варто ще раз зазначити, що таке трапляється нечасто. Інколи кільком особам потрібно трохи часу, щоб прилаштуватись до того, що ви робите, але ситуація, коли учасник (або учасники) постійно демонструє неконструктивну поведінку, є винятковою. Насправді, ви побачите, що, якщо ви створили правильне навчальне середовище, інші учасники будуть заспокоювати своїх колег, які заважають проведенню тренінга, замість того щоб вам доводилось відгравати цю роль.

Проте, якщо це трапилось, ми вважаємо, що найкращим способом вирішення такої ситуації є застосування наступного двокрокового підходу.

1. Навчайте добросовісних учасників

Ви чули вислів: «Скрипуче колесо змащують»? Це американська ідіома, яка означає, що найгучнішій та найпомітнішій проблемі дістається вся увага та всі ресурси. У цій ситуації вам варто спробувати зробити протилежне.



Замість того, щоб спрямувати всю увагу та енергію на особу(осіб), які спричинили проблему («скрипуче колесо»), зосередьтесь на решті присутніх у кімнаті – людях, які все ще докладають зусиль (на добросовісних учасниках).

Це означає, що ви вже зробили все можливе в межах прийняттого, щоб надати підтримку та допомогти цій особі зробити інший вибір щодо поведінки у кімнаті, де проводиться тренінг.

Але навчання добросовісних учасників замість скрипучого колеса насправді важче здійснити, ніж це здається. Чи доводилось вам коли-небудь отримувати зворотній зв'язок від комітету чи комісії щодо роботи, яку ви виконали, наприклад доповіді чи презентації? Допустимо, всього є п'ять членів комісії, і четверо з них дають вам високі оцінки, але один – середню оцінку, або навіть низьку. Замість того, щоб зосередитись на чотирьох високих оцінках, ми схильні занадто перейматись нижчою.

Наша реакція на скрипуче колесо може бути такою самою. Ми схильні сприймати це на свій рахунок, як реакцію на нас та наші здібності, у той час як часто це випадок, коли хтось має певні труднощі, з нами ніяк не пов'язані. Суть полягає в тому, щоб це визнати, спрямувати нашу увагу на інше і зосередитись на людях, які зацікавлені у цьому навчальному досвіді, і навчати добросовісних учасників, щоб їм внаслідок цього не було завдано шкоди.

2. Попросіть «скрипуче колесо» залишити тренінг

Якщо позитивних результатів отримати все ще не вдалося, ввічливо, спокійно та конфіденційно спитайте особу, чи не хотіла б вона залишити тренінг. Це не повинна бути складна чи конфліктна розмова. Зробіть припущення, що такий тренінг, очевидно, не підходить особі, і, можливо, їй варто витратити свій час на щось інше.

Як зазначалось раніше, за багато років проведення тренінгів нам лише раз довелося так вчинити, після того як особа постійно заважала протягом багатоденного тренінгу. Тим не менше, ми засвоїли, що створення правильного навчального середовища та розуміння того, коли люди справді навчаються, вирішує проблему і допомагає зробити цей досвід приємним для всіх.



Розділ сьомий: Ключові висновки

1. Навчання – це соціальний та емоційний, а також когнітивний процес.
2. Не будь-який шум та хаос погані; інколи навчання все одно триває. Усвідомлюйте, як виглядає та звучить навчання, коли воно відбувається.
3. Учасники можуть реагувати негативно, коли навчальний підхід виводить їх із зони комфорту для здійснення навчання. Використовуйте це як можливість для наставництва і заохочуйте учасників спробувати щось нове. Не приймайте реакцію на свій рахунок.
4. Використовуйте структурну підтримку, наприклад корзину ідей та індивідуальні консультації, для сприяння управлінню груповою динамікою та попередженню виникнення конфліктів та неспокою.
5. Забезпечте, щоб потреби тих учасників у навчальній аудиторії, які докладають зусиль, не ігнорувались, якщо присутня особа, яка демонструє складну поведінку. Захищайте інтереси сумлінних учасників, якщо в аудиторії є «скрипуче колесо».

Розділ восьмий: Як оцінити тренінг

*«Неосмислене життя не варте того,
щоб його прожити»*



Сократ – Грецький філософ

Проведення тренінгу – це важка робота. Це чудова робота, але вона важка. Багато ресурсів – час, персонал, гроші – витрачаються на те, щоб організувати та провести тренінги. Це має бути індустрія на багато мільйонів доларів в усьому світі. Якщо ми збираємось зробити такий внесок та вибираємо підхід, що дійсно має покращити життя людей – професійне та особисте – чи не варто тоді періодично зупинятись, щоб перевірити, чи ми справді здійснюємо вплив, як тренери та автори програм, і чи це правильний вплив?

Сьогодні бланки з оцінювання посіли постійне місце у списку того, що треба зробити на тренінгу, але оцінка цінності семінарів та інших навчальних заходів має включати у себе набагато більше, ніж відстеження кількості присутніх, які вважають що обід був непоганий, і що їм загалом сподобались заняття. Вона має виявляти, чи маємо ми вплив або ні, тобто чи відбуваються позитивні зміни у знаннях, навичках та ставленні учасників. З урахуванням сказаного, ефективний план оцінювання має стати невід’ємною частиною кожного тренінгу.

- **Частина перша: Що ми оцінюємо?**
- **Частина друга: Активне оцінювання**
- **Частина третя: Формальне оцінювання**

Частина перша: Що ми оцінюємо?

Тренінг готується з метою досягнення конкретних завдань та цілей навчання, процес формулювання яких описаний у Розділі 2. Для кожної визначеної цілі та результату ми маємо розробити показники, які допоможуть нам переконатись, що ми рухаємось у правильному напрямку. Такі показники є вимірюваними ознаками прогресу у напрямку досягнення цілей та результатів і мають зосереджуватись на трьох основних складових навчання:

Знання: Які знання ми бажаємо отримати або розширити?

Навички: Які конкретні навички ми хочемо розвинути?

Ставлення: Яке ставлення ми будемо охоплювати?

Під час тренінгу ми оцінюємо прогрес через:

Покращення *знання* або поінформованість

Розвиток *навичок*

Зміни у *ставленні*

Показники не завжди легко визначити. Шеннон запам'яталась зустріч із доном, присвячена визначенню більш ефективних показників, під час якої один збентежений учасник вигукнув: «Як можна виміряти любов та демократію?!»

Знання

Отже, важливо усвідомлювати, що намагання оцінити ці елементи не завжди легкі, і що це не точна наука. З-поміж цих трьох складових передання **знання**, ймовірно, найбільш придатне для оцінювання. Наприклад, якщо одна з ваших цілей полягає у тому, щоб забезпечити розуміння учасниками значення демократії, ви можете попросити учасників написати, що, на їхню думку, означає демократія на початку тренінгу, а потім написати те саме наприкінці. Більш точні та розвинені відповіді після завершення курсу свідчать про прогрес.

Навички

Але що можна сказати про пов'язані з цим навички? Можливо, заняття передбачає навчання з вирішення проблем за допомогою засобів співпраці або переговорів, що є навичками, пов'язаними з демократією, або навіть щось на кшталт розробки стратегічного плану кампанії.

Це можна оцінити або виміряти за допомогою різних вправ у ході семінару, щоб визначити ступінь засвоєння та вміння учасників продемонструвати технічний бік теми. Також учасників можна попросити надати усну або письмову оцінку того, наскільки вони почуваються готовими застосовувати це на практиці за межами семінару. Крім цього, ми можемо у якості подальших кроків пізніше спитати в учасників, чи вони продовжують використовувати або застосовувати ці навички у своєму особистому або професійному житті.

Ставлення

Серед цих трьох складників **ставлення**, напевно, є найбільш складним для оцінювання, оскільки йдеться про зміну поглядів учасників зсередини. Після завершення семінару чи почуваються та поводяться учасники насправді більш демократично? Це визначити складніше. Можливо, нам вдасться розробити бланк оцінювання, що містить різні сценарії та ставить запитання до кожного, але ми можемо лише припускати, що вони будуть поводитися так само, якщо ця ситуація виникне у реальному житті.

Насправді, подальший зв'язок з учасниками після семінару є найкращим способом відстежити прогрес або розвиток з точки зору ставлення. Можна здійснювати різні види повторного залучення або контрольні зустрічі, попросити учасників вести журнал або провести співбесіди з учасниками після завершення тренінгу, щоб оцінити, чи поводяться вони інакше з колегами у своїй організації, під час заходів, через книжки або статті, які вони можуть написати, під час зустрічей із зацікавленими сторонами, у телепередачах тощо²³.

Приклад: Під час тренінгу з навичок ведення переговорів обговорюються знання про різні переговорні стратегії, і учасники дізнаються, що завжди варто дотримуватись безпрограшної стратегії. Учасники відпрацьовують необхідні навички у вигляді вправ, щоб знати, як думати певним чином, як використовувати фрази та мову тіла відповідно до безпрограшної стратегії. Деяким з них, можливо, дуже добре вдається застосовувати цю стратегію під час виконання практичних завдань. Але ширший виклик залишається незмінним: коли вони повертаються додому, де мусять вести справжні переговори зі своїми дружинами, або з дітьми-підлітками, або з начальством на роботі, чи будуть вони поводитись відповідно до того, що вони отримали під час тренінгу, або чому вони навчились? Чи змінив тренінг з ведення переговорів їхнє ставлення до того, що вони застосовують у своєму реальному житті?



²³ Шеннон пригадує розмову з давнім учасником семінару НДІ, який в кінцевому рахунку зрозумів, що демократія, власне, починається з того, як він ставиться до своєї дружини та дітей вдома, і це повністю змінило його погляд на те, як має здійснюватися політика в його країні.

Частина друга: Активне оцінювання

У цьому посібнику неодноразово зустрічалося посилення на здатність «читати аудиторію», будучи тренером або фасилітатором, а також необхідність пам'ятати про всі складові комунікації: відправник, отримувач, повідомлення, середовище та зворотній зв'язок.

Врахування та використання всіх цих елементів є формою активного оцінювання – по суті, оцінювання у ході тренінгу. Учасники залучені? Вони беруть участь у процесі навчання? Вони ставлять запитання, щоб краще зрозуміти або отримати пояснення? Вони вносять нові ідеї в обговорення?

Вербальний та невербальний зворотній зв'язок від учасників є дуже гарним показником, який говорить нам, навчаються учасники чи ні. Тренер має звертати активну та послідовну увагу на ці підказки протягом усього процесу, щоб переконатись, що навчання відбувається. Далі наводяться кілька прикладів того, як це можна зробити.

Сценарій 1 → Оцінювання знань учасників

Ви проводите дводенний тренінг на тему «Лідерство». Ви почали курс із вивчення досліджень з лідерства та питання, чи лідерами народжуються (природа), або чи може будь-яка людина розвинути якості хорошого лідера (виховання; просто для інформації, правильна відповідь – виховання). У другий день тренінгу ви виступаєте фасилітатором дискусії про те, що означає брати на себе ініціативу, будучи лідером, та помічаєте, що більшість учасників говорять, що все залежить від генів, успадкованих від батьків. Це дуже яскраве свідчення того, що учасники не засвоїли ключові моменти навчання попереднього дня, і що вам треба знову це пройти в інший спосіб.



Це – активне оцінювання, коли ви визначаєте, що якщо ви підете далі, коли учасники все ще оперують неправильними уявленнями про лідерство та ініціативу, решта тренінгу буде втратою часу. Якщо ви цього не визначите, ви можете бути шоковані наприкінці тренінгу, а ще гірше після тренінгу, коли вплив буде низький або відсутній.

Сценарій 2 → Оцінювання ставлення



Під час тренінгу ви чуєте бурмотіння серед учасників та багато жестів, що свідчать про закритість. Руки схрещені, зоровий контакт обмежений. Явно щось відбувається з учасниками, їхнім поточним сприйняттям та ставленням.

Це може взагалі не стосуватись тренінгу, але вам треба знайти спосіб зрозуміти, що відбувається, тому що такий настрій блокує залучення та перешкоджає навчанню. Знайдіть прийнятний шлях дізнатись, що відбувається, вирішіть питання, а потім продовжуйте. Вважайте, що ця проблема є відкритою скринькою Пандори, що стоїть посередині кімнати, в якій відбувається ваш тренінг. Вам треба закрити скриньку Пандори перш, ніж відкривати навчальну скриньку!

Також можна отримати зворотній зв'язок під час перерви на каву або на обід, коли учасники та тренери часто спілкуються неформально. Для тренера завжди краще буде триматись ближче до учасників та розвивати позитивні сильні стосунки, що дозволяють чесно та вільно спілкуватись на різних рівнях. Вислуховування зауважень учасників, щоб зрозуміти, як вони почуваються, чи щось блокує навчальний процес, а також отримання зворотного зв'язку від них про те, як перетворити тренінг на веселу навчальну подорож – це все є засобами надати учасникам можливість відчути причетність до власного навчання. Неупереджений тренер може це зробити.



Як би ви оцінили такий зворотній зв'язок?!

Частина третя: Формальне оцінювання

Якщо навчальний курс триває більше, ніж один день, тренери та керівники програми мають прийняти рішення, проводити або не проводити якесь оцінювання кожного дня, або почекати до завершення курсу.



Проблема з тим, щоб почекати, полягає в тому, що учасники можуть забути деякі речі, які вони хотіли сказати раніше (а також деякі речі, яких вони навчилися), і можливості для безпосереднього вирішення проблем будуть втрачені. Навіть прості питання можуть бути вирішені більш ефективно у такий спосіб. Наприклад, якщо це п'ятиденний тренінг, немає потреби чекати кінця п'ятого дня, щоб виявити, що час, відведений для перерв, не дозволяв учасникам молитись. Це можна вирішити вже у перший день. Отже, ми рекомендуємо проводити певне формальне оцінювання кожного для багатоденного тренінгу.

Цілі щоденного оцінювання:

- Оцінити прогрес учасників та загальну ефективність роботи команди тренерів та керівників
- Вирішити будь-які нагальні питання, що можуть вплинути на проведення тренінгу у наступні дні
- Забезпечити вищу сконцентрованість та детальність процесу оцінювання
- Забезпечити просування до кінцевого оцінювання, під час якого буде визначатись, чи було досягнути цілей та результатів навчання

Щоденне оцінювання має використовуватись для отримання відповідей на наступні запитання:

- Чи відбувалось навчання?
- Чи влаштовує учасників порядок денний та розподіл часу в цілому?
- Чи цінний для учасників зміст занять?
- Чи бачать вони використання знань та навичок у майбутньому? Якщо так, як вони будуть їх застосовувати?
- Як учасники оцінюють якість тренерів та методів викладання, що використовуються?
- Як учасники оцінюють логістику та загальну навчальну структуру і середовище?

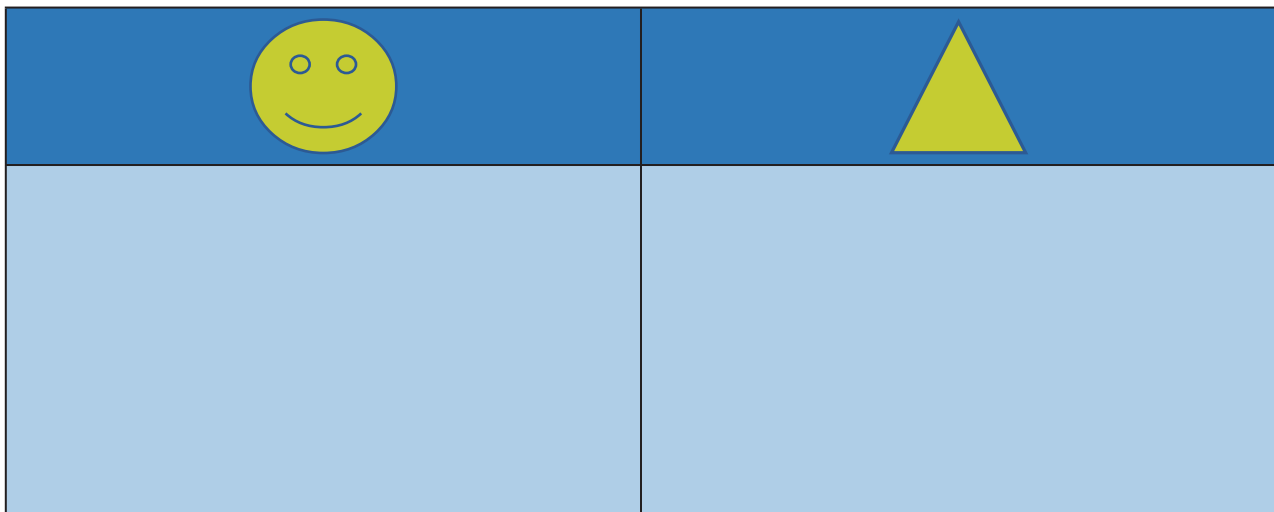
Знання цієї інформації допоможе вам вирішити проблеми або питання, що виникають, зробити навчальний процес більш гладким, а також усунути перешкоди, що можуть не дозволяти учасникам брати участь у тренінгу.

Як можна проводити таке щоденне оцінювання? Нижче наводяться кілька можливих варіантів.

Вербальна групова оцінка	<p>В кінці дня тренери та учасники збираються у коло для відкритого обговорення того, чому вони навчились, що виділялось, які запитання, занепокоєння та неясності все ще залишаються, що вони хочуть більше робити або спробувати, організаційні питання тощо. Зауваження записуються на фліпчарті.</p> <p>Фасилітатором такого обговорення кожного дня є нова людина з-поміж учасників та тренерів</p> <p>Це підходить лише для малих або середніх груп</p> <p>Близькість такого формату (всі на виду) може ускладнювати висловлення критики для деяких учасників</p>
Обговорення того, що залишити, а що змінити	<p>Фасилітатор обговорення проводить лінію посередині аркушу для фліпчарту. Одна сторона – для позитивних речей, які, на думку учасників, пройшли добре та сподобались (позначаються смайліком). Інший стовпчик – для того, що можна було б покращити або змінити (трикутник або дельта, що є символом зміни). Див. Малюнок 1 нижче для прикладу.</p> <p>Фасилітатор дискусії може змінюватись кожного дня з-поміж тренерів та учасників</p> <p>Найкраще підходить для малих або середніх груп</p> <p>Близькість такого формату (всі на виду) може ускладнювати висловлення критики для деяких учасників</p>

<p>Стіна щоденної оцінки</p>	<p>В кінці дня тренери можуть повісити чистий аркуш паперу на стіну. Учасників можна попросити писати свої коментарі про те, як пройшов день, на цьому аркуші – анонімно або із зазначенням імені. Після того, як вони напишуть свої думки, учасники можуть пройти вздовж стени та почитати коментарі інших, підписатись або поставити відмітку біля думок, з якими вони погоджуються.</p> <p>Якщо написати на окремих аркушах фліпчарту конкретні запитання, це може полегшити для учасників надання конструктивного зворотного зв'язку</p>
<p>Письмове оцінювання</p>	<p>Одним з найбільш поширених методів оцінювання є використання заздалегідь підготованих бланків, що роздаються наприкінці кожного дня учасникам для анонімного заповнення. Як правило, вони містять низку запитань, що просять учасників оцінити тренінг, зміст, порядок денний та організацію за шкалою (наприклад, від 1 до 5). Як правило, також включають одне або два відкритих запитання в кінці, що дозволяють висловити будь-які додаткові думки або зауваження, що не увійшли до бланку.</p>
<p>Оцінка «до» та «після»</p>	<p>Оцінювання «до» та «після» (або «тестування») використовується частіше для визначення рівня передання ЗНС учасникам. У цьому методі учасники заповнюють анкету на початку навчального курсу, а потім отримують такий самий порожній бланк цієї ж анкети наприкінці, щоб оцінити, чи відбувся будь-який прогрес. Цей інструмент може бути корисний, але він потребує обережного поводження. Він викликає відчуття, як на контрольній у школі, і учасники часто негативно реагують, якщо вважають що їх несправедливо оцінили.</p> <p>Важливо знайти метод кодування оцінювання для забезпечення анонімності, щоб можна було оцінити індивідуальний прогрес без того, щоб учасники вказували свої імена на бланках; персоналізоване оцінювання потенційно може залишати простір для упередження</p>

Малюнок 1: Фліпчарт «Залишити/Змінити»



Більшість методів містять поєднання кількісних та якісних запитань.

Кількісні запитання – як правило, учасників просять оцінити щось за шкалою, наприклад, від 1 до 5 або від «дуже добре» до «дуже погано» – надайте більш конкретні виміри для оцінки та скоротіть час, потрібний для оцінювання. Однак, ми не будемо знати, чому учасники почуються саме так, і не отримаємо їхніх пропозицій щодо того, як покращити щось, що не працює.

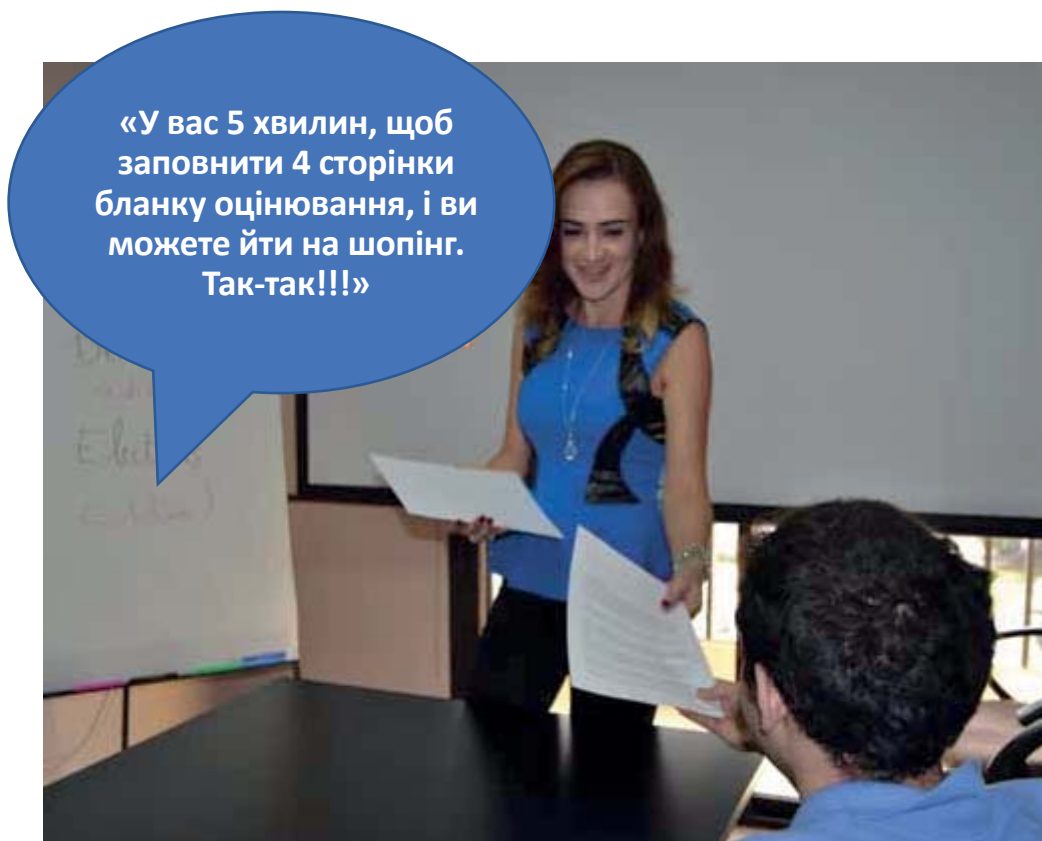


Якісні запитання – це відкриті запитання, що передбачають більшу глибину та зміст відповідей учасників. Це також шлях до зібрання несистематизованих даних про передання знань та особистий розвиток, отримання кращого розуміння того, чому щось спрацювало або не спрацювало належним чином. Але ці запитання вимагають від учасників багато часу на подолання, тому зазвичай найкращим буде збалансоване поєднання кількісних та якісних запитань.

Незалежно від того, який буде обраний метод, важливо пам'ятати про те, що оцінка має передбачати не лише завдання з відмічання «квадратиків» і не містити багато роботи для учасників. Оцінювання – це критична можливість вдосконалити навчальне середовище та якість навчального досвіду в реальному часі, і воно має використовуватись саме з цією метою тренерськими та програмними командами.

Крім цього, якимось чином в процес оцінювання треба також включити логістику. Логістика впливає на всі аспекти навчального процесу – соціальний, емоційний та когнітивний – оскільки вона створює середовище, в якому відбувається навчання. З урахуванням цього, завжди варто спитати про наступне:

- Тривалість навчальних днів – занадто довгі, короткі або достатні?
- Час, що відводився на кожну тему – занадто довгий, короткий або достатній?
- Робота тренера (якщо не оцінюється в інший спосіб)
- Що учасники думають про місце проведення – освітлення, розсадка, температура в кімнаті тощо
- Харчування та перерви
- Транспорт (якщо забезпечувався)
- Проживання (якщо застосовне)
- Простір, час та можливості для спілкування
- Інші відповідні питання



Розділ восьмий: Ключові висновки

1. Процеси оцінювання мають базуватись на визначених цілях та результатах навчання.
2. Тренери мають активно оцінювати тренінг у ході його проведення та не чекати кінця дня або завершення програми, щоб спитати та відреагувати на зворотній зв'язок від учасників.
3. Формальне оцінювання має проводитись кожного дня та використовуватись тренерами і персоналом програми для вдосконалення навчального досвіду у реальному часі.
4. Формальне оцінювання має включати у себе поєднання кількісних та якісних запитань для оцінювання впливу і цінності занять.