

Canada 



Освіта
суддів -
для
економічного
розвитку

Judicial
Education
for
Economic
Growth



МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ТРЕНЕРІВ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ

УДК
ББК
У67

Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів – К., _____, 2016. - ____ с.

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою Національної школи суддів України.
Протокол № 5 від 20.12.2016 року.

Авторський колектив: *Т. Фулей (керівник робочої групи), Н. Буруковська, Т. Будниченко, Г. Савченко.*

Ці Методичні рекомендації розроблені на виконання пункту 5 розділу II “Формування викладацького складу та науково-методичне забезпечення навчального процесу” Плану заходів щодо забезпечення спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, затвердженого наказом НШСУ від 26 січня 2016 р. № 6, з метою надати допомогу викладачам (тренерам) спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді у розробці та проведенні тренінгів відповідно до Програми спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді.



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Дане видання здійснене в рамках канадсько-українського проекту «Освіта суддів – для економічного розвитку», який фінансується Міністерством міжнародних справ Канади

ЗМІСТ

Вступ.....	4
I. Розроблення тренінгів	6
1.1.Визначення навчальних цілей та очікуваних результатів.....	6
1.1.1.Формулювання знань, вмінь і навичок та соціального контексту	6
1.1.2. Навчальні цілі та очікувані результати	9
1.2.Підбір змістовного матеріалу для досягнення навчальних цілей та очікуваних результатів, а також для самостійної роботи.....	12
1.3.Структурування навчального матеріалу відповідно до інтерактивних методів навчання	14
1.3.1.Види навчальних методів.....	15
1.3.2.Вибір навчальних методів для конкретного тренінгу	47
1.4.Формування порядку денного тренінгу.....	49
1.5.Оформлення роздавальних матеріалів для учасників/учасниць та матеріалів для тренерів.....	63
I-А. Узгодження тренінгів (додаткова стадія для координаторів).....	65
II. Проведення тренінгів	67
2.1. Підготовчі організаційні заходи	67
2.2. Проведення наради тренерів перед тренінгом.....	69
2.2.1.Підготовка до роботи в малих групах.....	69
2.3. Власне проведення тренінгів (в т.ч. у паралельних групах)	70
2.3.1. Загальні поради	71
2.3.2. Робота з матеріалами під час тренінгу	72
2.3.3. Ефективні презентації	73
2.3.4. Використання аудіовізуальних засобів	74
2.3.5. Використання фліп-чартів	74
2.3.6.Робота в малих групах.....	74
2.4. Проведення наради тренерів за результатами тренінгів.....	75
2.5. Психологічні аспекти в роботі тренера. Загальні практичні поради по проведенню тренінгів від психолога	76

Вступ

Ці Методичні рекомендації розроблені з метою надати допомогу викладачам (тренерам) спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді у розробці та проведенні тренінгів відповідно до Програми спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді (далі – Програми СП).

Належна професійна підготовка кандидатів на посаду судді та суддів є неодмінною умовою забезпечення компетентного судочинства. Така підготовка є також гарантією незалежності та безсторонності майбутніх суддів, неодмінною умовою поваги суспільства до судової влади та професіоналізму суддівського корпусу. З огляду на це, спеціальна підготовка кандидатів на посаду судді вимагає єдності підходів до розробки, проведення та методичного забезпечення тренінгів.

Концепцією Національних стандартів суддівської освіти в Україні¹ закріплюються **типові вимоги (критерії, форми) до змісту та організації проведення навчальних заходів** для суддів і кандидатів на посаду судді у Національній школі суддів України (далі – НШСУ), а також вимоги до розробників, викладачів та інших осіб, залучених у навчальний процес, тому вони не повторюватимуться у цьому документі.

Ключові якості та навички, які повинні бути сформованими у кандидатів на посаду судді за результатами спеціальної підготовки, визначені Національними стандартами суддівської освіти та деталізовані у Програмі СП, і повинні враховуватися при розробці конкретних тренінгів.

При підготовці цих методичних рекомендацій використані джерела:

- Методика професійної підготовки суддів «...професійна підготовка для суддівства під керівництвом суддів», Методичний посібник із професійної підготовки суддів. Головний редактор Т.Бреттель Доусон, Національний суддівський інститут Канади (квітень 2014 р.);
- Навчальний план початкової підготовки Школи суддів Іспанії, курс 2013-2015 рр.;
- Подготовка преподавателей по программе обучения претендентов на должность судьи. Тренинг для тренеров. Пособие для участников. Бишкек, 17-25 января 2011 г. IDLO, 2011;
- Тренинг для тренеров. Как разработать, подготовить, провести и оценить тренинг. IDLO, 2015;
- Как обучать. Практическое пособие для обучение и работы. – Марк Сегал. Март, 2014;
- Тренинг для тренерів. Проект «Справедливе правосуддя», Творчий центр ТЦК. Перший рівень. м. Львів.

¹Концепція національних стандартів суддівської освіти, схвалена Науково-методичною радою НШСУ (протокол від 23.12.2014 р. № 5). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nsj.gov.ua/ua/about/symbols/>

Термінологія, використана при написанні методичних рекомендацій:

Терміни «викладачі та судді-викладачі», які згідно Положення про СП залучаються до процесу навчання кандидатів на посаду судді під час розроблення, підготовки та проведення тренінгів виконують функції тренерів, основними з яких є передача знань та навичок з урахуванням соціального контексту (далі по тексту «тренер» або «тренерська команда»).

Кандидати на посаду судді під час проведення тренінгу стають не просто пасивними сприймачами інформації, а частиною тренінгового процесу, його активними учасниками (далі – учасники/учасниці).

I. Розроблення тренінгів

Перед розробкою тренінгів необхідно обов'язково ознайомитися з Концепцією національних стандартів суддівської освіти та Програмою СП.

Розробка кожного тренінгу визначається певним алгоритмом і охоплює такі стадії:

- 1) визначення навчальних цілей та очікуваних результатів;
- 2) підбір змістовного матеріалу для досягнення навчальних цілей та очікуваних результатів, а також для самостійної роботи;
- 3) структурування навчального матеріалу відповідно до інтерактивних методик навчання;
- 4) розробка порядку денного тренінгу;
- 5) розробка роздавальних матеріалів для учасників/учасниць та матеріалів для тренерів.

Розглянемо ці стадії детальніше.

1.1.Визначення навчальних цілей та очікуваних результатів

1.1.1.Формулювання знань, вмінь і навичок та соціального контексту

Відповідно до Національних стандартів суддівської освіти, розробка УСІХ навчальних курсів для суддів та кандидатів на посаду судді здійснюється НШСУ із врахуванням трьох вимірів (т.зв. 3D, де D – англ.dimension – «вимір»):

1) **знання** (матеріальне та процесуальне право, конвенції та інші міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

2) **навички** (уміння аналізувати та тлумачити нормативно-правові акти; критично мислити; кваліфікувати діяння; управляти судовим процесом; спілкуватися з учасниками процесу; вирішувати етичні дилеми; користуватися інформаційними технологіями; самостійно приймати рішення у спорі; писати судові рішення, тощо);

3) **ставлення** (в т.ч. розуміння соціального контексту здійснення правосуддя: розуміння суспільства та його потреб; недопущення дискримінації за різними ознаками (статтю, національністю, віком, місцем проживання, релігійною приналежністю, сексуальною орієнтацією, матеріальним станом тощо)².

Знання набуваються інакше, ніж формуються навички. Загалом вважається, що **знання набуваються:**

² Концепція національних стандартів суддівської освіти, схвалена Науково-методичною радою НШСУ (протокол від 23.12.2014 р. № 5). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nsj.gov.ua/ua/about/symbols/>

- на 10% в результаті практичної діяльності;
- на 15% в результаті сприйняття інформації на слух;
- і на 75% в результаті сприйняття зорових образів.

Щоб запам'ятати та успішно використовувати нову інформацію, кандидати на посаду судді повинні мати можливість співставити нові ідеї із вже відомими їм фактами. Повільніше засвоюється інформація, що кардинально суперечить тому, що вважається вже відомою істиною, і що вимагає переоцінки старого матеріалу, а також та інформація, що не має помітного «концептуального» зв'язку із вже відомими даними³.

Навички формуються:

- на 10% в результаті сприйняття інформації на слух;
- на 25% в результаті сприйняття зорових образів;
- і на 65% в результаті практичної діяльності.

Зміна **цінностей та ставлення**, в т.ч. поведінкових установок (чи закріплення поведінкових дій), подолання стереотипів є наслідком тривалої і тонкої психологічної роботи з неодноразовим поверненням до певної теми для зміцнення відповідного світогляду і особистих переконань.

Враховуючи, що стрижнем підготовки кандидатів на посаду судді є оволодіння суддівськими навичками, автори кожного модуля насамперед мають виписати навички, якими кандидати повинні оволодіти по завершенні.

Навички різні залежно від типових модулів. Якщо мова йде про особливості розгляду конкретних категорій справ, то приблизний перелік навичок може охоплювати таке:

- визначити НПА, які регулюють відповідну сферу правовідносин;
- визначити коло осіб, які беруть участь у справі;
- вміти знайти правові позиції ВСУ, які стосуються розгляду конкретної категорії справ;
- вміти підготувати справу до судового розгляду (провести попереднє судове засідання у разі потреби);
- вміти проаналізувати позовну заяву та документи, що додаються, на предмет наявності чи відсутності недоліків, сплати судового збору та ін.;
- вміти визначити предмет доказування та обставини, які підлягають доказуванню;
- вміти розглянути справу з дотриманням процесуальних вимог, в тому числі розумних строків розгляду;
- вміти визначити, чи була практика ЄСПЛ, що може застосовуватися у цій категорії справ;
- навички обґрунтування прийнятих рішень.

³ Zemke R., Zemke S. 30 Things We Know for Sure about Adult Learning // Innovation Absyr. 1984. Vol.6. no.8

Якщо мова йде про процесуальну діяльність (управління залом), то мова може йти про наступні навички:

- комунікативні навички, в т.ч. ефективне спілкування з особами, які беруть участь у справі;
- вміння роз'яснити учасникам судового процесу їх права і обов'язки;
- вміння вести судові засідання відповідно до процесуальних норм;
- врахування впливу поведінкового чинника з урахуванням соціального контексту (наприклад, культурні засади спілкування, фізичні вади, наслідки травми особи, яка бере участь у справі);
- ефективне ведення суддею нотаток;
- навички спілкування, зокрема, перефразовування і переформулювання запитань, підведення підсумків;
- навички ефективного озвучення та роз'яснення усних рішень (вирішення клопотань, роз'яснення ухвал, які приймаються на місці);
- навички міжособистісного спілкування, зокрема, здатність виявляти терпіння, лідерство.

Якщо мова йде про докази, то перелік навичок має наступний вигляд:

- визначення наявності впливу соціального контексту на питання, пов'язані з доказовістю;
- вміння надати оцінку доказам для винесення законного і обґрунтованого рішення;
- навички аналізу відомостей, що прямо чи непрямо підтверджують існування чи відсутність обставин, які підлягають доказуванню;
- навички достовірності (недостовірності, неможливості) використання інших доказів;
- навички чітко і стисло подавати висновки щодо належності доказів;
- вміння розділяти докази на допустимі і недопустимі та обґрунтовувати свої висновки;
- навички вчасного виявлення доказів, які не можуть бути враховані при ухваленні судового рішення;
- навички групування доказів і їх оцінки на підтвердження винуватості чи невинуватості та їх викладення в судових рішеннях, тощо.

Соціальний контекст – розуміння унікальної ролі судді; інформованість про суспільство, в якому працюють судді; етична поведінка; самосприйняття; розуміння рівноправності.

При розробці програми навчання слід враховувати, чи співпадають ідеї та концепції, що висувуються, з цінностями кандидатів на посаду судді. Пропоновану ідею потрібно «прив'язати» до різних систем цінностей, зробити її привабливою на різних стадіях життєвого розвитку⁴.

⁴ Zemke R., Zemke S. 30 Things We Know for Sure about Adult Learning // Innovation Absyr. 1984. Vol.6. no.8

Поєднання навичок:

- Нерозривне поєднання навчання кандидатів на посаду судді із практичними задачами, що виникають в ході суддівської діяльності – емпіричний підхід з акцентом на практичні вміння та досвід.
- Поєднання знань та розуміння контексту з конкретними навичками, корисними для майбутніх суддів.

1.1.2. Навчальні цілі та очікувані результати

Після визначення знань, умінь, суддівських навичок і соціального контексту наступним кроком змістовної розробки тренінгу є визначення та формулювання навчальних цілей та очікуваних результатів.

Навчальною ціллю є твердження про те, що учасники/учасниці тренінгу зможуть робити по його завершенні. Цілі описують очікуваний результат тренінгу, а НЕ процес.

Виділяють цілі всього тренінгу і кожної з його складових (частин).

Навчальні цілі стосуються **КОЖНОЇ** з трьох категорій – аспектів навчального процесу:

1) знання: демонструє наявність сукупності відомостей з певної галузі (сфери), набутих у процесі навчання, обізнаність;

2) вміння і навички – здобута на основі досвіду, знання здатність належно робити що-небудь; схильність чи потреба діяти чи вести себе певним чином; звичка; уміння, набуте вправами, досвідом, навичками;

3) ставлення та цінності (соціальний контекст): демонструє зміну в поінформованості або чутливості до певних питань або ідей.

Важливість навчальних цілей зумовлена тим, що вони направляють тренера у виборі змісту та розробки навчальної програми та матеріалів, а також у виборі методів їх досягнення.

Формулювання навчальних цілей для учасників/учасниць визначається вмінням, яким має оволодіти кожний з них під час навчання. Цілі мають бути конкретними, відчутними, досяжними, реалістичними та обмеженими часом.

Після того, як цілі визначені та сформульовані, тренер може зосередитися на тому, що учасники/учасниці мають знати та робити, щоб досягти поставлених цілей та очікуваних результатів.

Таким чином, навчальні цілі мотивують учасників/учасниць на досягнення очікуваних результатів.

Навчальні цілі можуть бути використані для оцінки ефективності тренінгу, а саме контрольні запитання повинні формулюватися таким чином, щоб перевірити, чи досягнуті цілі.

Очікувані результати – це досягнення навчальних цілей.

Необхідно розуміти, що мотивація учасників та учасниць може бути посилена, якщо вони усвідомлюватимуть результати тренінгу та уявлятимуть

«уречевлений результат», а також розумітимуть, як це сприятиме їхній роботі. Тому бажано якомога повніше розкрити конкретний зміст очікуваних результатів. Це має важливе значення, по-перше, щоб допомогти тренеру та учасникам і учасницям зосередитися на суті навчання, а по-друге, щоб з'ясувати потреби в додатковій підготовці з тих питань, щодо яких очікуваного результату або не було досягнуто, або досягнуто лише частково.

З'ясування і опис очікуваних результатів навчання:

- 1) допомагає досягненню результатів тренінгу і робить підхід до навчання більш прагматичним з точки зору потреб учасників і учасниць;
- 2) гарантує взаємну обізнаність тренерів та учасників/учасниць щодо конкретних цілей і очікуваних результатів, а тому формує в учасників/учасниць поведінкові установки, спрямовані на необхідність засвоєння сформульованих знань та навичок, які у майбутньому реально придатуться їм у повсякденній роботі;
- 3) полегшує роботу тренерам при виборі найефективніших методів і методик навчання.

Таким чином, з'ясування і опис очікуваних результатів є початковим і обов'язковим етапом як планування навчального заходу, так і його проведення.

Результати навчання обумовлюють структуру навчання, засновану на потребах цільової групи (тобто для кандидатів на посаду судді вони відрізняються від суддів). Вони допомагають тренерам розробляти програми та матеріали, а також обирати оптимальні методики, дають можливість спілкуватися тренерській команді.

Конкретні результати повинні відповідати SMART-критеріям, а саме бути:

- *specific* – конкретними – ретельно сформульованими, лаконічними, з певною конкретизацією, з визначенням однієї чіткої цілі;
- *measurable* – вимірювальними – щоб можна було визначити, що вони досягнені; для цього виробляються критерії вимірювання;
- *realistic* – реалістичними (яких можна досягти, домогтися) – щоб тренер міг контролювати досягнення цілей;
- *achievable* – досяжними – в межах можливості тренера підготувати і використати у цільовій аудиторії;
- *time-framed* – часо-досяжними – розробленими для певного проміжку часу (тривалість тренінгу).

Результати навчання повинні вписуватися у загальну картину, і допомагати досягненню загальних цілей підготовки.

Результати навчання повинні бути розміщені в порядку логічної послідовності, щоб вони ґрунтувалися один на одному.

Результати треба пріоритизувати – необхідно виділити три рівня важливості:

- 1) **Обов'язкові цілі** – які **необхідно** досягнути в результаті навчання,
- 2) **Важливі цілі** – які **слід** досягнути;

3) **Додаткові цілі** – які в ідеалі повинні бути включені, якщо дозволить час і обставини, але їх не слід намагатися досягнути на шкоду більш високим пріоритетам.

Результати тренінгу повинні бути ретельно сформульовані із використанням дієслів дії та конкретними прикладами застосування (Див. таблицю 1).

Таблиця 1

Результат	Дієслова дії	Приклади застосування
Знання	Дати визначення, викласти, перелічити, пригадати, маркувати, назвати, писати	Назвати конкретні положення закону (зазначити якого), рішення ЄСПЛ; визнано порушення ...; знати строки; назвати критерії (наприклад, при обранні запобіжного заходу – наявність ризиків...); перерахувати умови, охарактеризувати ...
Вміння і навички	Оцінити, розрізняти, категоризувати, класифікувати, порівняти, співставити, пов'язувати, знаходити співвідношення (відповідність), аналізувати, тлумачити, інтерпретувати, досліджувати, оцінювати, констатувати, обґрунтовувати, захищати, оспорювати, визначати, рахувати, розраховувати (цифри) Організувати, планувати, призначити, створювати, демонструвати, комбінувати, використовувати, узагальнити, вирішувати	Вміти знайти джерело; вміти обчислити строки; проаналізувати обставини; співвіднести фактичні обставини справи з нормою НПА.
Соціальний контекст	Розуміти, пояснити, описати, пріоритизувати, визнати, цінувати, ілюструвати, формулювати, вибирати	Розуміти, яка захищена ознака (стать, національність, вік та ін.) враховувалася чи не враховувалася при прийнятті рішення; належно реагувати на прояви упередженості за захищеною ознакою; вести судовий процес безсторонньо та неупереджено, без дискримінації.

Навички набуваються в процесі виконання практичних вправ.

Після визначення навчальних цілей потрібно встановити індикатори, які свідчатимуть, що учасники/учасниці отримали необхідні знання чи навички:

Що дасть підстави вважати, що учасники отримали необхідні знання (розвинули відповідні навички, пов'язані з керуванням судовим процесом чи вмінням орієнтуватися у соціальному контексті)? Зазначте конкретні способи перевірки (виконання, проведення тестування, написання документу і т.п.)

1.2. Підбір змістовного матеріалу для досягнення навчальних цілей та очікуваних результатів, а також для самостійної роботи

ПІСЛЯ визначення і формулювання навчальних цілей і очікуваних результатів (тобто того, що потрібно досягти) тренер може визначити, які матеріали необхідно використати для досягнення цих цілей. Термін «матеріали» використовується на позначення широкого кола ресурсів – усе, що потрібно для комплексного розуміння теми.

Матеріали мають стосуватися усіх трьох компонентів навчального процесу (3D):

- **знання** – наприклад, закони та інші НПА, судова практика і т.п., причому основна увага має полягати не у «вивченні», а в опрацюванні матеріалу у контексті суддівства;
- **навички** – через права і обов'язки, функції судді, причому мова може йти про навички з інших дисциплін (навички спілкування);
- **ставлення та цінності**, тобто соціальний контекст, який регулює суддівство в цій сфері – які знання/навички/ставлення щодо соціального контексту мають значення при розгляді певної категорії спорів? Які юридичні норми та принципи регулюють належне врахування цього чинника? Які точки зору та цінності треба враховувати?

Насамперед, тренер складає **детальний та чітко структурований план**, у якому викладена змістова структура тренінгу.

План передбачає перелік тем (проблемних питань) у вигляді пунктів плану з розбивкою на складові (підтеми) у вигляді підпунктів, а також їх порядок розміщення і відображає задум, проект змістовного наповнення тренінгу.

Відповідно до плану тренер визначає зміст і обсяг навчального матеріалу, враховуючи його види:

- тексти міні-лекцій;
- презентації у форматі РРТ;
- підбірку нормативно-правових актів (для учасників/учасниць або фасилітаторів);
- матеріали судової практики (в тому числі для ознайомлення ДО проведення тренінгу);

- завдання для роботи в малих групах, індивідуальної роботи та для самостійного опрацювання (до проведення тренінгу або після його проведення);
- запитання для мозкового штурму;
- запитання для проведення експрес-опитування за допомогою «клікерів»;
- аналітичні схеми для заповнення;
- запитання для дискусії у малих групах або панельної дискусії;
- відеоматеріали;
- сценарії для проведення рольових ігор;
- контрольні запитання (в т.ч. тестові, завдання з множинним вибором, на встановлення відповідності, завдання з розгорнутою відповіддю);

Вимоги до основних видів навчальних матеріалів наведено нижче (Див. таблицю 2).

Таблиця 2

Вид навчального матеріалу	Вимоги	Обсяг
Міні-лекція	Тезовий виклад основних положень із акцентуванням на найбільш важливих та проблемних моментах, а також зазначенням переліку НПА та інших джерел	До 10 стор.
Презентація РРТ	Слайди з нотатками	3 розрахунку на 20 хв. – до 15 слайдів
Запитання для проведення експрес-опитування	Запитання з використанням програмного забезпечення TurningPoint	2-3 питання під час одного опитування
Мозковий штурм	Запитання для учасників	1-2 варіанти проблемного питання
Відеоматеріал	Відеофайл, сценарій (розшифровка тексту, транскрип), запитання до учасників	Залежно від потреби
Завдання для роботи в малих групах	Фабула справи, завдання для учасників (для роботи в малих групах), витяги з НПА, аналітичні схеми (за потреби), нотатки для фасилітаторів	Для 3-4 малих груп – по 1 завданню для кожної групи
Рольова гра	Фабула справи, інструкції для учасників (груп учасників) відповідно до запропонованих ролей, витяги з НПА, хід проведення	
Тестові завдання	Основа запитання, 3-4 варіанти відповідей, з яких 1 правильна, джерело правильної відповіді	До 10 тестових завдань
Довідкові	Підбірка НПА (або перелік назв, або витяги з	

матеріали	конкретних статей), матеріали судової практики (рішення з ЄДРСР)	
------------------	--	--

Змістовні матеріали тренінгу мають містити ґрунтовну і достатню інформацію щодо теми, яка розглядається і бути цінними для учасників та учасниць для користування під час тренінгу та використання на майбутнє.

Змістовні матеріали поділяються на 2 види: 1) **розроблені безпосередньо тренером** (міні лекції, презентації, завдання та ін.) та 2) **довідкові матеріали** (витяги з НПА, опубліковані статті, рішення ЄСПЛ, судова практика, постанови пленуму тощо).

Матеріали повинні бути структуровані та викладені в логічній послідовності відповідно до змісту, й розроблені, відформатовані та оформлені відповідно до вимог НШСУ.

1.3.Структурування навчального матеріалу відповідно до інтерактивних методів навчання

Структурування навчального матеріалу здійснюється із врахуванням методів навчання.

Метод – це сукупність правил дії, способи або прийоми, спрямовані на розв’язання теоретичних та практичних проблем.

Метод навчання – це сукупність способів або прийомів, за допомогою яких тренери навчають. Вони включають у себе прийоми роботи з цільовими групами, а також стратегії, які лежать в основі цих методів.

Тренери мають усвідомлювати, що для досягнення різних навчальних цілей використовуються різні методи навчання, а, отже, визначити найбільш придатні та оптимальні для цього методи. Для досягнення кожної з навчальних цілей методи навчання **МОЖУТЬ І МАЮТЬ** бути різними.

Для цього тренери повинні:

- орієнтуватися в широкому спектрі методів навчання;
- знати, які методи навчання ефективніше працюють в різних умовах та для яких цільових груп;
- вміти обрати найкращі методи навчання для досягнення конкретних результатів та цільових груп;
- вміти комбінувати методи навчання та методики викладання для досягнення навчальних цілей та очікуваних результатів тренінгу;
- знати як та вміти змінити та замінити методи навчання за необхідності.

Тренери повинні використовувати правильний метод навчання.

Ефективним є метод, який:

- Безпосередньо пов'язаний з результатами навчання – інакше навчання не досягне мети. Наприклад, якщо метою є розвиток навичок для виконання конкретної діяльності – демонстрація з наступними практичними вправами є більш ефективним методом, ніж лекція. Якщо мета полягає в зміні ставлення чи орієнтуванні учасників/учасниць, можливо, найкраще підійдуть складні рольові ігри з наступним аналізом.
- Підходить для цільової групи – інакше не будуть добре сприйматися учасниками/учасницями і навіть може стати перешкодою.
- Адаптований до контексту – інакше навчання буде недоцільним. Навчання має бути практичним і прагматичним.
- Виконуваний – інакше у ньому немає сенсу.
- Структурований – інакше навчання буде внутрішньо непослідовними. Таким чином, теми (підтеми) повинні бути чітко сформульовані, в логічному порядку, а також ясними і зрозумілими для учасників.
- Різноманітний – інакше навчання буде менш цікавим. Комбіноване навчання (чергування типів, порядків, стилів і темпів методів та заходів) підтримує інтерес та сприяє навчанню.
- Із використанням аудіовізуальних засобів – інакше буде ненаглядним, однак це не має бути на шкоду результатам (аудіовізуальні засоби не мають домінувати і повинні використовуватися винятково для досягнення навчальних цілей).
- Інтерактивний (із залученням кожного із учасників та учасниць).

1.3.1. Види навчальних методів

Існує низка основних методів навчання, за допомогою яких тренер передає чи ділиться змістом тренінгу з учасниками/учасницями. Кожен метод навчання має свої переваги і недоліки: підходить до певних ситуацій і може бути контрпродуктивним для інших. Одні методи навчання можуть виявитися ефективнішими, аніж інші, для досягнення тієї чи іншої мети: якщо одним з очікуваних результатів є, наприклад, зміна небажаних поведінкових установок учасників/учасниць (або навпаки, зміцнення позитивних поведінкових установок) щодо певної проблеми, то навряд чи результат буде успішно досягнуто лише за допомогою лекцій чи презентацій. У таких випадках імітаційні методи – як ігрові (вправи, імітації, соціально-психологічний тренінг), так і неігрові (розгляд проблемної ситуації, ситуаційної задачі, обмін досвідом) – можуть допомогти досягнути більшого прогресу.

Окрім особливостей окремих методів (їхніх переваг і недоліків), слід враховувати, що учасники/учасниці мають різні стилі сприйняття навчання⁵ (хтось любить повторити після того, як тренер продемонструє, інший віддає перевагу обговоренню, ще хтось любить прочитати інструкцію чи прослухати лекцію). Тому тренери повинні використовувати різноманітні методи навчання та чергувати їх для задоволення вимог учасників/учасниць усіх типів сприйняття, щоб представник кожного з них почувався залученим у процес навчання.

Для структурування змістовного матеріалу тренерам слід врахувати функціональні особливості методів навчання, викладені нижче.

До *ігрових* методів навчання належать різноманітні вправи, інсценівки, імітації та ін. Особливо важливе місце посідають т.зв. *структурні вправи*, до яких відносять:

- принципи;
- знайомство;
- очікування;
- підсумки.

Важливість цих вправ важко переоцінити. Вони не лише сприяють встановленню клімату в групі, налаштовують на плідну роботу, але й допомагають тренерам краще структурувати семінар. При потребі до структурних вправ слід повертатися протягом усього заходу. Наприклад, *«Пам'ятаєте, одним із очікувань від семінару було... Ця вправа (презентація, ситуація, кейс) допоможе нам досягнути цього очікування»*.

Іншим видом вправ є т.зв. *«рухавки»*, коли учасники/учасниці змінюють місця, рухаються: працюють в малих групах у різних кінцях зали (у різних приміщеннях). Слід пам'ятати про потреби дорослої аудиторії – тривале нерухоме сидіння втомлює.

Міні-лекція корисна для передачі інформації та закріплення нових знань (Див. приклад 1). Може супроводжуватися презентацією у форматі PPT (Див. приклад 2) або аудіовізуальними засобами (наприклад, коротким відеофрагментом), щоб зробити їх більш цікавими.

Приклад 1. Текст міні-лекції на тему: «Сутність, поняття, цілі та адресати судового рішення» із тренінгу «Написання судових рішень у цивільному і кримінальному судочинстві»:

1.1. Сутність, поняття, цілі та адресати судового рішення

1.1.1. Термінологія

⁵Див. FD learning styles, Сегал, с. 53.

- 1.1.2. Судове рішення як процесуальний інститут та як соціальний феномен
- 1.1.3. Адресати судового рішення
- 1.1.4. Сутність та юридична природа судового рішення

1.1.1. Термінологія

Сучасне національне законодавство оперує різними термінами для ідентифікації судових актів: судове рішення, рішення суду, вирок, постанова, судовий наказ, заочне рішення, ухвала, окрема ухвала.

При цьому у тексті Конституції України⁶ як загальне вживається словосполучення «вмотивоване рішення суду» та «рішення суду», а саме:

- у статті 29, яка гарантує право особи на свободу та особисту недоторканність;
- у статті 30, яка гарантує недоторканність житла;
- у статті 41, яка гарантує право власності;
- у статті 43, яка гарантує право на працю тощо.

Водночас, в окремих статтях Основного закону використовується більш конкретний (вузький) термін. Так, у статтях 62 та 63, які закріплюють презумпцію невинуватості, а також регламентують права підозрюваного, обвинуваченого, підсудного та засудженого, йдеться про «обвинувальний вирок суду» та «вирок суду».

Стаття 124 Конституції України встановлює, що «судові рішення» ухвалюються судами іменем України і є обов'язковими для виконання на всій території України. Стаття 129 серед інших засад судочинства гарантує забезпечення апеляційного і касаційного оскарження «рішення суду» та обов'язковість «рішення суду». Тут, як бачимо, як загальне поняття застосовується термін «рішення суду».

У статті 208 чинного Цивільного процесуального кодексу України⁷ (далі – ЦПК), яка має назву «Види судових рішень», закріплюється три форми викладення судових рішень: ухвали, рішення та постанови. Далі конкретизується, що:

⁶ Конституція України. Закон N 254к/96-ВР від 28.06.1996 із подальшими змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>

⁷ Цивільний процесуальний кодекс України, прийнятий Верховною Радою України 18.03.2004 за № 1618-IV, з подальшими змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1618-15>

- питання, пов'язанні з рухом справи в суді першої інстанції, клопотання та заяви осіб, які беруть участь у справі, питання про відкладення розгляду справи, оголошення перерви, зупинення або закриття провадження у справі, залишення заяви без розгляду, а також в інших випадках, передбачених цим Кодексом, вирішуються шляхом постановлення ухвал;
- судовий розгляд закінчується ухваленням рішення суду, а у випадках, передбачених статтями 389⁶ та 389¹¹ цього Кодексу, постановленням ухвали;
- перегляд судових рішень Верховним Судом України закінчується ухваленням постанови.

Крім того, стаття 95 цього ж кодексу передбачає існування судового наказу як особливої форми судового рішення, а стаття 224 – заочного рішення.

Стаття 369 чинного Кримінального процесуального кодексу України⁸ (далі – КПК), яка називається «Види судових рішень» закріплює, що судові рішення, у якому суд вирішує обвинувачення по суті, викладається у формі вироку, а судові рішення, у якому суд вирішує інші питання, викладається у формі ухвал. Перегляд судових рішень, який здійснюється Верховним Судом України, відповідно до частини 1 статті 454 КПК закінчується ухваленням судового рішення у вигляді постанови.

У науковій літературі всі зазначені терміни були предметом ґрунтовних дослідження і навіть дискусій. Водночас, сьогодні можна говорити про певну уніфікацію підходів у вирішенні цього питання. З огляду на зміст чинного законодавства, найбільш коректним вважається застосування терміну «судове рішення» для ідентифікації усіх судових актів незалежно від виду юрисдикції. Саме цей термін і вживається у цьому посібнику.

Висновки:

✓ *Судове рішення – це родове (універсальне) поняття, що означає акт-рішення суду, яким вирішується судова справа по суті, а також процесуальні питання, що стосуються руху справи, та інші питання у межах юрисдикційних повноважень суду.*

⁸Кримінальний процесуальний кодекс України, прийнятий Верховною Радою України 13.04.2012 за № 4651-VI, з подальшими змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>

1.1.2. Судове рішення як процесуальний інститут та соціальний феномен

Судове рішення – це перш за все ключовий інститут процесуального права, який протягом багатьох десятиліть залишається в епіцентрі наукових досліджень. Науковці проаналізували різні аспекти цього акта, що загалом дозволило виявити та систематизувати його основні ознаки та властивості, окреслити більш-менш чіткий перелік вимог, яким він повинен відповідати, сформулювати принципи, дотримання яких має гарантувати виконання основного завдання судочинства в межах відповідної юрисдикції посередництвом цього акта, а також вирішити інші важливі проблеми процесуальної науки та судової практики.

Водночас, було б неправильно сьогодні обмежуватися лише процесуальним ракурсом сприйняття судового рішення. По-перше, сама процесуальна наука вивела цей феномен за її рамки. По-друге, соціальне значення судового рішення об'єктивно змінилося, що обумовлено загальною переорієнтацією суспільства на принципово інші цінності – цінності правової держави. Як відомо, в основі теоретичної конструкції правової держави лежить ідея верховенства права, практична реалізація якої обґрунтовано пов'язується з діяльністю судів. Безпосередній внесок суддів у цей процес полягає у тому, що вони формулюють у своїх рішеннях основні принципи (складові) верховенства права і водночас застосовують їх, тим самим практично забезпечуючи утвердження цього режиму.

Саме це дає підстави стверджувати, що очевидним (наглядним) критерієм рівня розвитку суспільства є рівень правосуддя у ньому, а основним індикатором останнього – якість судових рішень.

Таким чином, судове рішення, яке ухвалюється судом у межах конкретної судової справи, є не лише правовим засобом захисту конкретного суб'єктивного права, свободи чи інтересу, але і правовим засобом виконання судом його основного соціального призначення.

Висновки:

✓ *Судове рішення – це процесуальний інститут та одночасно особливий соціально-правовий феномен, який уособлює певні базові характеристики відповідного суспільства та є правовим засобом виконання судом його основного соціального призначення (його соціальних цілей).*

1.1.3. Адресати судового рішення

У пункті 31 Висновку № 11 (2008) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо якості судових рішень (далі – Висновку № 11) зазначено: *«щоб стати якісним, судове рішення повинно сприйматися сторонами та суспільством у цілому як таке, що стало результатом конкретного застосування юридичних правил, справедливого процесу та правильної оцінки фактів, а також як таке, що може бути ефективно реалізованим. Лише у такому випадку сторони будуть переконані, що їхню справу було розглянуто й вирішено справедливо, а суспільство сприйме ухвалене рішення як фактор відновлення суспільної гармонії»⁹.*

З цього слідує, як мінімум, два висновки :

- судове рішення є результатом тієї процесуальної діяльності суду, що передувала його ухваленню;
- судове рішення є процесуальним документом, який спрямований конкретним адресатам, у тому числі й такому специфічному адресату, як суспільство.

Отже, автор судового рішення як документа повинен пам'ятати, для кого він пише, та враховувати потреби адресатів.

Це просте правило у контексті проблематики написання судових рішень тривалий час залишалось поза увагою широкого загалу.

У 2010 році було опубліковано посібник з написання судових рішень для суддів, авторами якого стали професор Рональд Хофер (США) та суддя у відставці Ніл Нетесайм (США), у якому стратегія написання судового рішення визначалася саме орієнтацією на його адресатів¹⁰. Автори пропонують судді звернути особливу увагу на двох з-поміж усіх можливих адресатів судового рішення: сторону, що програла справу, та суд вищої інстанції.

Ця ідея прослідковується ще в одному посібнику, присвяченому цій важливій темі, авторами якого є Роман Куйбіда та Оксана Сироїд¹¹. Адресати судового рішення поділяються авторами на три ключові групи: сторони, суспільство та суди, та наголошується на тому, що задовольнити очікування усіх цих адресатів щодо якості написання судового рішення одночасно непросто, але це необхідно – не можна

⁹Висновок №11 (2008) Консультативної ради європейських суддів до уваги Комітету Міністрів Ради Європи щодо якості судових рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/\(documents\)/58F4A4DD76AACFD0C2257D87004971A6](http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/58F4A4DD76AACFD0C2257D87004971A6)

¹⁰Написання судових рішень: посібник для суддів/Акад. суддів України. – К.: «Юрінком Інтер», 2010. – 210с.

¹¹Посібник з написання судових рішень/Р.Куйбіда, О.Сироїд. – К.: «Дрім АРТ», 2013. -224с.

готувати три окремі рішення для кожного з них. Водночас, автори роблять інше цілком слушне застереження: рішення не має задовольнити очікування сторін та суспільства у будь-якому разі – це не самоціль, і часто це просто неможливо, адже у сторін різні, навіть протилежні сподівання; завдання суду у таких умовах є дуже складним – переконати адресатів у тому, що рішення у справі є справедливим.

Потребу адресатів судового рішення, на задоволення якої має бути орієнтованим рішення, автори цього видання трактують як *потребу у правосудді та в утвердженні прав людини*. Цей дає їм підстави аналізувати більш широке коло факторів, які має врахувати суддя при написанні цього важливого документа.

Загалом погоджуючись з наведеними міркуваннями, ще раз наголосимо, що судовим рішенням дійсно задовольняється не лише потреба конкретного суб'єкта – сторони (хоча цю функцію рішення виконує у першу чергу), але й потреба суспільства у законності та справедливості судового рішення (оскільки через рішення реалізується загальна соціальна функція суду).

Судове рішення у кінцевому підсумку повинно стати стабілізатором у конкретних суспільних відносинах, усунувши їхню спірність. Це має значення як для цивільного спору, так і для кримінальної справи, в рамках якої вирішується питання винуватості чи невинуватості конкретної особи у вчиненні злочину. Водночас, судове рішення має й інші сутнісні характеристики, які також потрібно враховувати при написанні його тексту, про що йтиметься у наступній частині цього параграфу.

Щоб мати необхідний «зовнішній ефект», судове рішення як документ має бути написано якісно та відповідно до певних вимог. При цьому суддя має розуміти, для кого він чи вона пише своє рішення-документ, однак враховувати потреби цього «читача» має бути тією мірою, якою це вписується у рамки чинного закону та узгоджується із загальними цілями рішення.

До складу потенційної аудиторії адресатів судового рішення входять:

- учасники процесу (перш за все, сторони та їх представники, прав та інтересів яких безпосередньо стосується судове рішення);
- особи, які не були залучені судом до участі у розгляді справи, однак рішення стосується їхніх прав та інтересів;
- суди (перш за все, суд вищої інстанції, який буде переглядати справу в апеляційному, касаційному або виключному порядку);
- особи, які будуть виконувати судове рішення (судові виконавці);

- інші судді, адвокати, правозахисники, науковці, тобто особи, для яких судові рішення може мати професійний інтерес;
- представники медіа (особливо у справах, які мають суспільний резонанс);
- суспільство в цілому.

Суддя повинен розуміти, що потенційна аудиторія адресатів судових рішень є невичерпною.

З огляду на те, що в Україні функціонує Єдиний державний реєстр судових рішень, практично будь-яке з них може опинитися в центрі уваги та широкого обговорення громадськості. А це означає, що для судді немає та не може бути неважливих судових рішень: написання кожного з них є відповідальною справою.

Висновки:

- ✓ *Судове рішення – це результат процесуальної діяльності суду, що передувало його ухваленню, і водночас це документ, який має конкретних адресатів.*
- ✓ *Під час написання судового рішення слід ураховувати об'єктивні потреби його потенційної аудиторії. Перевагу слід надати загальній потребі суспільства у правосудді (тобто потребі у його законності та справедливості).*

1.1.4. Сутність та юридична природа судового рішення

Як ми зауважили вище, проблема судового рішення була предметом наукових досліджень протягом тривалого часу (і залишається такою досі). Найбільш актуальними питаннями цієї загальної проблеми в науці цивільного та кримінального права стали питання сутності та змісту судового рішення, які трактувалися неоднаково.

У дослідженні сутності судового рішення у цивільному процесі можна виділити декілька періодів. Спочатку серед вчених точилася дискусія головним чином про те, що відтворює сутність судового рішення – імперативні підтвердження судом правовідносин (прав і обов'язків сторін) чи наказ суду сторонам та іншим особам, які мають відношення до справи, діяти згідно із судовим приписом у межах встановленого правовідношення.

У подальшому було зроблено висновок, що сутність судового рішення виражається одночасно обома названими властивостями.

Пізніше дослідження питання сутності судового рішення почало розвиватися в іншому напрямку. У першу чергу це відобразилося у тому, що рішення стало розглядатися *і як акт застосування права, і як акт правосуддя, і як процесуальний засіб захисту прав та свобод сторін та інших учасників процесу.*

Стверджувалося, що судові рішення захищає права сторін та правопорядок у державі шляхом вирішення судом першої інстанції правових спорів між сторонами по суті. Доводилося, що судовий захист прав у цивільному процесі складається з двох елементів, перший з яких полягає в тому, що суд повинен встановити (визнати) наявність тих прав, за захистом яких позивач звернувся до суду, а другий – у тому, що суд надає сприяння у здійсненні встановлених прав, усуває припущене відповідачем порушення права, домагається, щоб сторони діяли відповідно до встановленого правовідношення, і надає позивачу можливість реалізувати його права.

Функціональний підхід до аналізу сутності судового рішення став одним із нових аспектів у розробці більш широкої проблеми – *його дії*, яка почала розглядатися з позиції його правових наслідків (законна сила судового рішення, обов'язковість судового рішення тощо) та соціальних функцій (щодо досягнення цілей, які стоять перед судом).

У науці кримінального процесуального права висувалися та обґрунтовувалися схожі теорії: судові рішення у кримінальному судочинстві аналізувалося як статичний документ і як процесуальний інститут, що динамічно розвивається.

При цьому стверджувалося, що на відміну від цивільного судочинства в кримінальних справах сфера правосуддя визначена достатньо точно. Під актами правосуддя у кримінальному процесі розумілося таке процесуальне рішення, в якому суд від імені держави у передбачений законом процесуальній формі здійснює задачі правосуддя шляхом вирішення питання про винуватість чи невинуватість особи, що притягнута до кримінальної відповідальності, і про піддання її кримінальному покаранню у разі визнання доказаною вини. До таких актів одні науковці відносили всі акти суду, ухвалені в рамках кримінального провадження, інші – лише окремі з них.

Сьогодні у науці кримінального процесуального права домінуючим є сприйняття судового рішення як родового поняття, що відтворює

сутність акта, в якому містяться відповіді на правові питання, у тому числі й ті, що «керують» рухом справи, тобто упорядковують його, забезпечуючи всебічне, повне, об'єктивне розслідування та розгляд справи у встановлені законом строки. Вирок, ухвала, постанова – види (форми) різних рішень у кримінальному процесі. Ця ідея частково реалізована законодавцем у новому кримінальному процесуальному законі.

При цьому найбільшого поширення у науці кримінального процесу сьогодні отримав аналіз судового рішення у кримінальній справі саме як *акта правозастосування*. Водночас, автори визнають й інші його інтерпретації, вказують на наявну диференціацію форм кримінального судочинства та особливості порядку прийняття рішення у рамках кожної з них, аналізують властивості вироку як головного акта правосуддя у кримінальній справі тощо.

Такі дослідження спрямовані на формування так званої *загальної моделі прийняття рішення* у кримінальному судочинстві, що має неабиякий практичний сенс і, одночасно, дозволяє цілком точно виявити особливості прийняття окремих видів рішень залежно від тієї чи іншої процесуальної процедури.

Самостійним напрямком у науці процесуального права (і цивільного, і кримінального) стало дослідження судового рішення як *компонента (елемента) процесуальної форми*, а також розмежована характеристика судового рішення як акта правосуддя та судового рішення як процесуального документа.

Узагальнюючи наведене, можна констатувати, що питання стосовно сутності судового рішення розглядалося науковцями залежно від того, на якому аспекті проблеми акцентувалася основна увага та які підходи до розуміння права та ролі суду домінували у суспільстві у різні періоди. Внаслідок цього було запропоновано різні формулювання визначення поняття судового рішення, частина з яких застосовується і сьогодні. У цих визначеннях судові рішення розглядається як: акт державного примусу; акт владного підтвердження правовідносин; акт правозастосування; юридичний факт; логічний силогізм; правозахисний акт; акт виховання; процесуальний документ; акт правосуддя; акт державної влади тощо.

Кожен з підходів має право на існування, перш за все, в теоретичному плані. З практичної точки зору потрібно обрати один підхід, який визначить подальшу логіку цього посібника: об'єкт аналізу має бути чітко ідентифікованим.

Для цього наявні наукові теорії варто оцінювати з точки зору їхньої гносеологічної суті, універсальності та прикладної придатності.

У зв'язку з цим нагадаємо, що саме прийняття Конституції України 1996 року, у якій суд було визнано єдиним легітимним органом судової влади, дало підставу розглядати інститут правосуддя як гарантію реалізації свободи та справедливості, забезпечення правового порядку, а судовий захист визнати універсальним способом захисту прав і свобод людини та громадянина. Цей підхід лежить в основі сучасного розуміння судового рішення.

Визнається, що єдиною формою здійснення легітимної судової влади є правосуддя, а легітимним актом реалізації цієї влади – є судове рішення.

Саме це є його головною сутнісною ознакою, спільною для всіх його видів та форм.

Кількість видів та форм правосуддя у певній національній системі може змінюватися залежно від об'єктивних причин чи волі законодавця. Може бути створена широка чи вузька система спеціалізованих судів чи, навпаки, єдиний суд загальної юрисдикції, може бути прийнято єдиний процесуальний закон (наприклад, у сфері цивільної юрисдикції) або подрібнено його на кілька спеціальних процесуальних законів – можливості законодавчої техніки тут є доволі широкими.

Однак суд як орган легітимної судової влади реалізує свої головні юрисдикційні повноваження одним єдиним способом – розглядає справу відповідно до процедури та ухвалює судові рішення. Останні повинні мати належне документально-процесуальне оформлення.

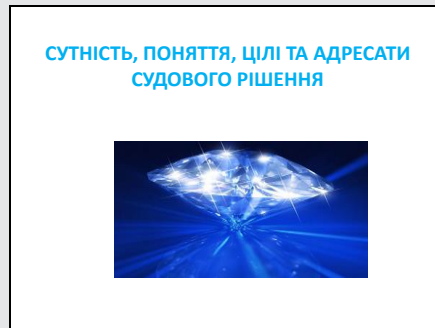
Така інтерпретація судового рішення є універсальною. У підсумку формула «Судове рішення – акт реалізації легітимної судової влади» включає (поглинає) всі інші інтерпретації та пояснює їх. Усі міркування щодо властивостей судового рішення, його видів, вимог, яким воно має відповідати тощо, так чи інакше ґрунтується на цьому підході.

Висновки:

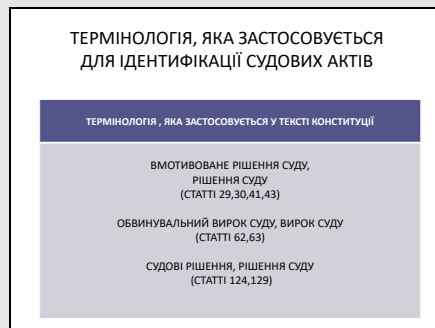
✓ Судове рішення – це акт реалізації легітимної судової влади, яким суд реалізує свої юрисдикційні повноваження, який ухвалюється у межах нормативно закріпленої процесуальної форми та має визначене процесуально-документальне оформлення.

Приклад 2. Презентація у форматі PPT до міні-лекції на тему: «Сутність, поняття, цілі та адресати судового рішення» із тренінгу «Написання судових рішень у цивільному і кримінальному судочинстві»:

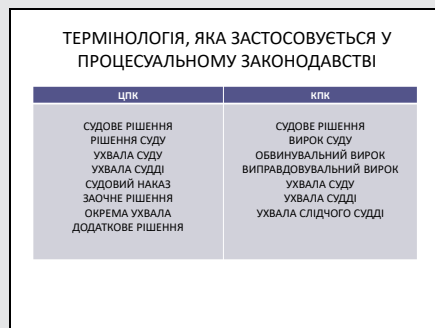
**Слайд
1**



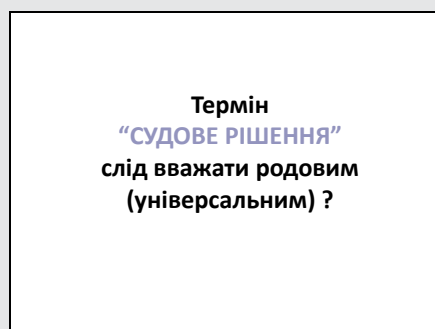
**Слайд
2**



**Слайд
3**



**Слайд
4**



**Слайд
5**

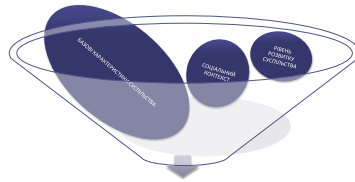
Поняття судового рішення

Судове рішення –

- це акт-рішення суду, оформлений документально
- яким вирішується судова справа по суті,
- питання, що стосуються руху справи, а також інші питання
- у межах юрисдикційних повноважень суду.

**Слайд
6**

СУДОВЕ РІШЕННЯ –
ЦЕ ОСОБЛИВИЙ СОЦІАЛЬНИЙ ФЕНОМЕН



СУДОВЕ РІШЕННЯ –
ЦЕ ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ

**Слайд
7**

ЯКЕ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА
МАЄ ЯКІСТЬ СУДОВОГО РІШЕННЯ?



ЯКІСТЬ СУДОВИХ
РІШЕНЬ – ЦЕ
ОСНОВНИЙ
ІНДИКАТОР РІВНЯ
ПРАВОСУДДЯ

РІВЕНЬ ПРАВОСУДДЯ – ЦЕ
ОЧЕВИДНИЙ (НАГЛЯДНИЙ)
КРИТЕРІЙ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

**Слайд
8**



**Для кого суддя пише
судове рішення?**

**Хто його читає і хто
може його прочитати?**



**Чи повинен суддя
враховувати потреби
потенційного адресата?**

**Слайд
9**

Поміркуйте

- КОГО ВИ ВВАЖАЄТЕ АДРЕСАТОМ
ВАШОГО РІШЕННЯ ?



<p>Слайд 9</p>	<p style="text-align: center;">Поміркуйте</p> <p style="text-align: center;">• КОГО ВИ ВВАЖАЄТЕ АДРЕСАТОМ ВАШОГО РІШЕННЯ ?</p> 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Слайд 10</p>	<p style="text-align: center;">Основна аудиторія судового рішення</p> <ul style="list-style-type: none"> - учасники процесу - особи, прав та інтересів яких воно стосується - суди - державні виконавці - інші судді, адвокати тощо (професійна аудиторія) - представники медіа - суспільство 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Слайд 11</p>	<p style="text-align: center;">ВИСНОВКИ</p> <p style="text-align: center;">Судове рішення є процесуальним документом, яке має адресатів, у т.ч. й такого специфічного як суспільство</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Слайд 12</p>	<p>Чи можна збалансувати потреби адресатів судового рішення?</p> 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Усі психологічні та педагогічні дослідження стверджують, що після чудово підготовленої і прекрасно прочитаної лекції уважний слухач здатен відтворити через три години 70% інформації, а через три дні – лише 10%¹². Таким чином, після пасивної участі у процесі навчання через деякий час від знань не залишається і сліду. Водночас, запам'ятовується 50% інформації, що її людина одночасно бачить і чує, 80% – тієї, яку говорить сама і 90% – яку виконує у дії¹³.

¹²Інтерактивні методи навчання: Навч. посібник. / За заг. ред. П.Шевчука і П.Фенриха. – Щецін: Вид-во WSAP, 2005. – С. 24.

¹³R.Karnikau and F.McElroy.Communication for the safety professional.Chicago, 1975.

Оскільки лекції не фокусуються на учасниках/учасницях, тому вони мають бути короткими (не більше 20 хвилин) і присвяченими одній конкретній темі. Інтерактивність міні-лекції мінімальна, і зводиться до запитань та відповідей, як правило, наприкінці, або до запитань за допомогою експрес-опитування («клікерів»).

Експрес-опитування («клікери») – це інтерактивний метод навчання, який найчастіше застосують для актуалізації опорних знань або закріплення отриманих знань, за допомогою якого у тренера є можливість активно задіяти усю без виключення аудиторію. Експрес-опитування проводиться у вигляді запитань та відповідей на них з використанням програмного забезпечення TurningPoint. Одне експрес-опитування має включати в себе не більше, ніж 2-3 запитання з їх подальшим обговоренням.

Експрес-опитування («клікери») як метод навчання під час проведення тренінгів використовуються з різною навчальною метою:

- актуалізація знань;
- перевірка уважності;
- перевірка розуміння матеріалу;
- визначення ставлення.

Приклад 3: Експрес-опитування («клікери») із тренінгу на тему: «Докази і доказування у кримінальному провадженні у суді першої інстанції»:

Мета: актуалізація знань з подальшим обговоренням отриманих результатів опитування.

1) Чи є допустими доказами показання з чужих слів у такому випадку:

Медична сестра дала показання слідчому, що, працюючи у лікарні, вона чула, як пацієнт, який поступив з численними травмами і у подальшому помер, перед смертю розповів своїй дружині, що на нього був вчинений розбійний напад. Він впізнав нападника, це був його пасинок і рідний син його дружини.

Відповіді:

1. Так
2. Ні

Правильна відповідь: Так (за певних умов, що має стати подальшим предметом обговорення).

2) Чи має доказ преюдиціальне значення?

До кримінальної відповідальності за вчинення численних крадіжок притягувалося 5 осіб. Один із обвинувачених дав визнавальні показання щодо себе та інших співучасників злочину і погодився на укладення угоди про визнання винуватості. Суд щодо цього обвинуваченого ухвалив вирок на підставі угоди. Прокурор в подальшому заявив клопотання про доручення до матеріалів справи копії вироку на підставі угоди.

Медична сестра дала показання слідчому, що, працюючи у лікарні, вона чула, як пацієнт, який поступив з численними травмами і у подальшому помер, перед смертю розповів своїй дружині, що на нього був вчинений розбійний напад. Він впізнав нападника, це був його пасинок і рідний син його дружини.

Відповіді:

1. Так
2. Ні

Правильна відповідь: Ні (обговорити чому).

Приклад 4: Експрес-опитування («клікери») із тренінгу на тему: «Право власності у світлі практики Європейського суду з прав людини»:

Мета:

Варіант 1: перевірити уважність учасників/учасниць при перегляді відеоролику.

Варіант 2: перевірити розуміння матеріалу та рівень його засвоєння.

Варіант 1. Запитання до фільму про ЄСПЛ

Завдання: виберіть із запропонованих одну правильну відповідь.

1. Кому Конвенція гарантує захист закріплених у ній прав і свобод?

1. виключно громадянам держави-члена Конвенції
2. усім, хто перебуває під юрисдикцією держав-членів Конвенції
3. тільки тим, хто звертається із заявою до ЄСПЛ

2. Чи може громадянин США звернутися до ЄСПЛ з заявою до Франції?

1. так
2. ні

Варіант 2. Запитання до рішень ЄСПЛ, які давалися на попереднє опрацювання (до тренінгу з права власності у світлі практики ЄСПЛ)

1. Визначте, що становило “майно” у рішеннях, які давалися на самостійне опрацювання:

1. будинок і гараж
2. квартира і автомобіль
3. відшкодування ПДВ і літаки
4. земельна ділянка і горище

2. В якій із наведених справ ЄСПЛ вставлено порушення Україною ст. П1-1 у зв'язку із незастосуванням державою закону, який чітко регулював спірні правовідносини і як наслідок постановлено невмотивоване рішення суду?

1. Сук проти України
2. Серявін та інші проти України
3. Україна-Тюмень проти України
4. Рисовський проти України

Приклад 5: Експрес-опитування («клікери») із тренінгу на тему: «Суддівська Етика»:

Мета: визначити ставлення учасників/учасниць до етичних проблем, що виникають під час роботи на посаді судді.

1) Чи впливає зовнішній вигляд судді на довіру до суду?

1. Впливає на сприйняття сторонами/учасниками процесу
2. Впливає на сприйняття суспільством
3. Впливає на коментарі ЗМІ
4. Не впливає, бо суддя одягає мантию
5. Це немає жодного значення

2) Чи може суддя публічно коментувати рішення іншого судді?

1. Може.
2. Не може.
3. Може, якщо це рішення судді іншої юрисдикції.
4. Може, якщо це рішення судді іншого суду.
5. Може, якщо коментар дає суддя вищої інстанції.
6. Може у науковій статті у фаховому виданні.

3) Який спосіб найбільш прийнятний для спілкування судді у соціальних мережах?

1. Не реєструватися
2. Реєструватися під чужим іменем
3. Брати участь під власним іменем
4. Користуватися чужим обліковим записом

Демонстрування використовується для візуалізації практичного завдання, наприклад, для того, щоб показати учасникам/учасницям, як виконати певну процедуру, дію. Може відбуватися «вживу» (наприклад, коротка сценка заявлення клопотання та його вирішення) або шляхом перегляду відеоролику (наприклад, та сама сценка, знята на відео, або відеоролик, що демонструє пошук рішень в HUDOC, як зареєструватися для онлайн-курсу і т.п.). Для закріплення отриманих знань учасники та учасниці повинні мати можливість повторити вправу. В такому випадку тренер повинен розробити інструкції, якщо це вимагатиметься. Демонстрування може використовуватися як один із способів для презентації завдання (замість викладення завдання у письмовому вигляді) – наприклад, зняті відеоролики для представлення задачі як альтернатива письмової фабули справи).

Приклад 6: Викладення навчального матеріалу за допомогою практичних засобів навчання (аналітичних схем) після перегляду відеоролику із тренінгу на тему: «Суддівська Етика»:

Тема 2 «Поведінка судді під час здійснення правосуддя»

Цілі: вміти обирати варіант поведінки, який дозволить судді проявляти:

- незалежність, у тому числі протистояння сторонньому впливу;
- компетентність, як прагнення до професійного самовдосконалення;
- неупередженість, як тактовність, уникнення дискримінації і позапроцесуальних стосунків з учасниками процесу та іншими особами;
- вміти взаємодіяти зі ЗМІ;
- визначати підстави для застосування самовідводу, вміння уникати зловживання самовідводом;

До уваги тренерів!

Тема 2 «Поведінка судді під час здійснення правосуддя не містить міні-лекцію та презентацію (!!!). Основна робота тренера полягає в організації проведення перегляду відеоролика, роботі в малих групах та

підведення підсумків роботи в малих групах.

Модератор наголошує, що тема 2 не містить лекційного матеріалу і передбачає самостійне опрацювання II розділу Кодексу суддівської етики та Бангалорських принципів.

Представлення групам визначених в темі цілей та знайомство з інтерактивними методами навчання, які використовуються у викладанні Теми 2.

Перегляд відео «Політик і актриса»

Журналістка вривається в судове засідання, недосвідчений суддя продовжує судове засідання.

[Сценарій відео міститься у матеріалах].

Сценарій відео 1 «Політик і актриса»

Цей ролик (робоча версія) знято за фінансової підтримки Уряду Канади в рамках Проекту «Освіта суддів – для економічного розвитку».

Журналістка: Ми з Вами, шановні глядачі, знаходимося в центральному районному суді нашого міста. Нам повідомили, що саме в цій залі судового засідання зараз слухається справа про розірвання шлюбу відомого політика та популярної актриси. І саме зараз дає пояснення позивач.

Суддя (роздратовано): Хто Вам дозволив зайти до зали судового засідання? Прошу вийти та зачинити двері з тієї сторони.

Журналістка: Ваша честь, розірвання шлюбу відомого політика має суспільний інтерес і громадськість повинна знати моральні якості цієї людини.

Позивач (відомий політик): Я заперечую проти розгляду справи в цьому засіданні.

Відповідачка (популярна актриса): Ваша честь, я наполягаю на відкритому судовому засіданні із залученням засобів масової інформації.

Журналістка: Так, так, так, так.

Позивач (відомий політик): Ваша честь, оскільки обставини цієї цивільної справи стосуються особистого життя публічної особи, я

прошу Вас розглядати справу в закритому судовому засіданні.

Суддя (намагаючись перекричати журналістку): Прошу вийти журналістів із зали судового засідання. Справа буде слухатися в закритому судовому засіданні. Я Вас попереджаю про кримінальну відповідальність за неповагу до суду. Я можу викликати кримінальну міліцію до зали судового засідання. У судовому засіданні оголошується перерва.

Після перегляду відео запропонувати учасникам виконати практичне завдання – заповнити аналітичну таблицю.

До уваги тренерів! Завдання є однаковим для всіх груп. Аналітична таблиця № 2 для виконання практичного завдання повинна бути підготовлена заздалегідь (копія аналітичної таблиці міститься в роздаткових матеріалах учасників).

До уваги фасилітаторів! Кожна із малих груп має при обговоренні заповнювати аналітичну таблицю на фліп-чарті для оптимізації дискусії.

Аналітична таблиця (додаток № 2)

	Кодекс суддівської етики, Бангалорські принципи	
	Застосовані норми	Порушені норми
Група № 1		
Група № 2		
Група № 3		
Група № 4		

Мета завдання (для чого?):

➤ на прикладі цього завдання показати правила етичного спілкування судді із ЗМІ під час судового засідання за умов дотримання норм процесуального законодавства;

- розуміння суддями процесуальних способів реагування на неетичну поведінку учасників судового засідання;
- усвідомлення суддями власної поведінки у судовому засіданні відповідно до Кодексу суддівської етики та міжнародних стандартів з дотриманням норм процесуального законодавства.

Варіанти вирішення завдання:

Помилковий стиль поведінки та несвоєчасна об'ява про перерву у судовому засіданні судді.

Запитання до аудиторії

- Чи було з боку представниці ЗМІ зазіхання на порушення прав і свобод громадян, приниження їхньої честі й гідності, а також авторитету правосуддя? Якщо так, то чому?

Відповідь: так, було, особливо з урахуванням Цінності 6 застосування Бангалорських принципів (6.6), ст. 11 Кодексу суддівської етики.

- Якими нормами Кодексу суддівської етики мав керуватися суддя, вступивши у тривалу дискусію із представницею ЗМІ? Чому саме?

Відповідь: стаття 11 Кодексу суддівської етики.

- Чи є відповідні положення щодо порушення правил етичної поведінки під час судового розгляду у Бангалорських, принципах, цінностях і у переліку їх застосування? Якщо є, які саме?

Відповідь: Цінність 6, застосування 6.6.

- Чи правильними є дії судді в цій ситуації? Які дії судді, на вашу думку, є неправильними в цій ситуації? Якими нормами закону слід керуватися судді у цій ситуації, щоб уникнути неправильних дій?

Відповідь: Не всі. Неправильними були дії судді щодо сперечання з журналістами, допущення порушення процедури ведення засідання з боку журналістів, оголошення рішення про слухання справи в закритому режимі без мотивації та без видалення до нарадчої кімнати. Правильною дією було оголошення перерви у судовому засіданні. Ч. 3 ст. 11 Закону «Про судоустрій та статус суддів».

- Чи дотримано суддею вимоги закону щодо доступу журналістів до зали судового засідання? Якими нормами закону слід керуватися у цій ситуації?

Відповідь: Під час обговорення даного питання слід звернути увагу на порядок та умови присутності журналістів та здійснення зйомки під час проведення засідання, а також чи були у судді підстави для

прийняття рішення щодо продовження проведення засідання у закритому режимі. Зокрема, слід звернути увагу на те, що журналісти не повинні проявляти неповагу до суду і учасників процесу, не створювати перешкод у веденні засідання та здійсненні учасниками судового процесу їх процесуальних прав. Слід також обговорити питання чи можна вважати, що в даному випадку здійснювалася трансляція судового засідання і чи повинні були журналісти отримати дозвіл на проведення трансляції. Ст. 6 ЦПК України

➤ Яка, на вашу думку, має бути поведінка судді з метою уникнення конфліктної ситуації та дотримання вимог закону в залі судового засідання у ситуації, яка показана на відео?

Відповідь: Суддя має поводитися стримано і професійно.

До уваги фасилітаторів! Звернути увагу при роботі у малих групах на загальні правила спілкування суддів і працівників суду з представниками ЗМІ:

- чесність – ніколи не обманюйте журналіста и не вводьте його в оману;
- максимальна точність інформації;
- повага до роботи журналіста - цінують та поважають строки виконання завдання журналістами;
- ініціативність у спілкуванні – встановлюйте власні правила спілкування;
- звертайте увагу на заголовки при підтвердженні тексту;
- простота, доступність - якщо це можливо, уникайте юридичних термінів при поясненні складних питань;
- запишіть інтерв'ю на плівку;
- давайте інтерв'ю тільки після попередньої домовленості про це.

Після презентації результатів обговорення і коментарів фасилітаторів за наслідками роботи кожної групи, модератор підводить підсумки загального обговорення.

Ситуаційні методи дозволяють краще зрозуміти та навчитися застосовувати в реальних чи гіпотетичних умовах відповідні норми та принципи. Варто пам'ятати, що при вирішенні ситуацій (аналізі конкретного випадку, кейсу) відповіді не завжди бувають однозначними, адже ситуації конструюються та розробляються таким чином, щоб в учасників та учасниць виникали питання, щоб вони шукали шляхи їх вирішення і обирали найбільш, з їхнього погляду, оптимальне рішення.

Ситуаційні методи можна умовно класифікувати наступним чином¹⁴:

- **широкоформатна ситуація** – комплексна проблема, що часто зустрічається у фаховій діяльності і потребує аналізу та оцінки явища та вироблення схеми її вирішення;
- **мікроситуація** – її опис більш лаконічний, сама проблема є менш масштабною. Як метод може застосовуватися під час дискусії;
- **ситуація-ілюстрація** – скерована на опис матеріалу, слугує закріпленню та поглибленню знань, активізації взаємного обміну знаннями та досвідом між учасниками/учасницями;
- **ситуаційна задача** – вимагає не лише аналізу проблеми, але й прийняття рішення та його обґрунтування (часто використовується як завдання для роботи в малих групах);
- **ситуація-інцидент** – спрямована на подолання особистої інертності учасників/учасниць та вироблення (формування) у них адекватних засобів поведінки у складних (стресових, конфліктних) умовах (чи ситуаціях). Головна відмінність цього методу навчання від попередніх полягає у наявності значної кількості факторів протидії (несприятливих характеристик), які слід подолати.

Навчальні ситуації можуть стосуватися різноманітних питань: матеріального права, процесуальних аспектів, питань доказів і доказування, поведінкових моментів і т.д. Зміст ситуації, поданої для аналізу, має бути обрано задля досягнення чітких і конкретних цілей і очікуваних результатів навчання. Надуманість запропонованої ситуації і недостатньо чітко виписані вихідні умови можуть призвести до прийняття учасниками та учасницями помилкових і далеких від реальності висновків.

«Мозковий штурм» – метод навчання, який можна застосовувати як для обговорення проблемних питань всіма учасниками/учасницями тренінгу, так і під час роботи у малих групах.

Мета «мозкового штурму» полягає у формулюванні великої кількості ідей на задану тему за обмежений проміжок часу. Як правило, «мозковий штурм» проводиться у два етапи:

I етап – власне генерування учасниками/учасницями різного роду ідей;

II етап – оцінка ідей та вибір із них найбільш вдалих для подальшого обговорення.

Тренеру, який під час «мозкового штурму» виступає у ролі фасилітатора, слід пам'ятати, що усі ідеї, які виникають в аудиторії чи малій групі при виконанні даного виду завдання, мають записуватися на фліп-чарті. Записи на фліп-чарті полегшують процес обговорення як в межах малої групи, так і в аудиторії в цілому.

¹⁴Інтерактивні методи навчання: Навч. посібник. / За заг. ред. П.Шевчука і П.Фенриха. – Щецин: Вид-во WSAP, 2005. – С. 16.

«Мозковий штурм» як метод навчання може бути використаний як на початку тренінгу для налаштування аудиторії для подальшої роботи та окреслення тренером кола проблем, які сформульовані у навчальних цілях та мають бути досягненні наприкінці (Див. приклад 7), а також як один із методів подання навчального матеріалу однієї із тем модуля програми (Див. приклад 8).

Приклад 7: «Мозковий штурм» із тренінгу на тему: «Суддівська Етика»:

Вступ до курсу. «Мозковий штурм».

Групи презентують результати обговорення у порядку 4, 3, 2, 1.

Вивести на екран або фліп-чарті запитання на кшталт: «Чи відчули ви вплив посади судді на зміну ставлення оточуючих до себе? Якщо «Так», то в чому це виявилось?»

Запропонувати групам 3 хвилини обговорити це питання, вибрати одного представника від групи та тезово викласти їх аудиторії.

Мета – промоніторити аудиторію, наскільки вона має уявлення про етичні стандарти.

Модератор:

Фасилітатор:

До уваги фасилітатора! Відповідь кожної групи має бути записана на фліп-чарті для подальшого використання під час викладення матеріалів модулів курсу та обговорення ситуативних завдань.

Підсумкова промова модератора: Отже, як ви можете побачити, оточення реагує на зміну Вашого статусу і з великою увагою відноситься до Вашої поведінки.

Треба усвідомлювати, що поведінка судді унормована і тому пропонується з'ясувати, якими документами врегульована ця поведінка і які вимоги до неї висувуються.

Приклад 8: «Мозковий штурм» із тренінгу на тему: «Здійснення кримінальних проваджень щодо неповнолітніх»:

Тема 2 «Загальні засади здійснення кримінальних проваджень щодо неповнолітніх»

Демонстрація відео (30 хв). «Мозковий штурм».

В аудиторії демонструється фільм «Діти за ґратами» (<https://www.youtube.com/watch?v=pgrl1-ZtRKM>), на основі якого тренером формулюються питання для роботи в малих групах та подальшого загального обговорення в аудиторії.

Вивести на екран або фліп-чарті запитання:

1. Тюрма для дитини це....
2. Чи будуть порушення норм і принципів ООН при ув'язненні дитини?
3. Обрахування ув'язнення для неповнолітніх має бути у роках чи місяцях і добах?
4. Яка має бути профілактика щодо неповнолітніх і якими органами?
5. Профілактика щодо дитини заключається у наступному.....
6. Яка реабілітація дитини необхідна для її адаптації і соціалізації для життя в суспільстві?
7. Ризики і проблемні питання у вихованні дитини (підлітка).
8. Чи бачите ви альтернативи при призначенні покарання неповнолітнім?
9. Яка має бути участь громади у вихованні дитини?
10. Які судові рішення дозволяє нам приймати законодавча база (приклад – вироки, угоди, міри виховного характеру, звільнення від покарання чи відповідальності і т.п.)?

Запропонувати групам 5-7 хвилин на обговорення питань, вибрати одного представника від групи та тезово викласти їх аудиторії.

Мета – промоніторити аудиторію на знання загальних засад здійснення кримінальних проваджень щодо неповнолітніх та їх особливостей.

Модератор:

Фасилітатор:

До уваги тренера: *фасилітатор фіксує результати проведення мозкового штурму на фліп-чарті.*

Аналіз конкретного ситуативного завдання передбачає, що тренери розробляють умови (сценарій), а учасники/учасниці аналізують, приймають рішення чи вирішують проблему. Запропоноване тренерами конкретне ситуативне завдання може розглядатися не лише ПІД ЧАС тренінгу, але й ДО ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ – у випадку, коли учасникам/учасницям заздалегідь роздадуть умови та завдання. Це дозволяє зекономити час на самому тренінгу – тоді під час тренінгу учасники та учасниці обговорюють (аналізують) результати виконання, а тренер перевіряє виконання завдання та підсумовує результати. У вправу можна закласти інтерактивність, якщо передбачити різноманітні позиції учасників/учасниць. Можна вивести учасників та учасниць за рамки конкретного прикладу, щоб порівняти і співставити інші ситуації.

Ситуаційні методи більш ефективні у роботі з малими групами.

Робота в малих групах. Завдання можуть бути однаковими для всіх груп, відрізнятися, але доповнювати одне одного, або бути цілковито різними. Групи презентують свої напрацювання у пленарному режимі. Обговорення можна проводити після кожної доповіді групи або наприкінці. Можна змінювати черговість презентацій (якщо це доречно), щоб було справедливо (презентації не повинна починати одна і та сама група). Малі групи дозволяють учасникам і учасницям розглянути питання колективно і отримати користь від знань кожного з учасників/учасниць групи.

Це одна із найбільш ефективних методик навчання, яка часто використовується. Вона дуже ефективна і для результатів навчання, які вимагають розуміння, зміни ставлення чи цінностей, пошуку рішень для вирішення загальних проблем чи пошуку консенсусу. Окрім того, вона забезпечує тривалий і ґрунтовний результат.

Необхідно встановити чіткі завдання, які якнайкраще підходять для досягнення цілей, передбачити можливі результати і визначити перешкоди, які можуть виникнути.

Структурувати роботу малих груп можна різними способами:

- **Однакові теми** – коли всі малі групи отримують однакове завдання. Найкраще коли охоплюється лише один предмет і він розглядається у різних ракурсах. Учасники/учасниці можуть порівнювати свої відповіді з відповідями інших. Це створює розуміння, а іноді й згоду. Багаторазові обговорення однієї і тієї ж теми важливі для кращого засвоєння матеріалу.
- **Додаткові теми** – коли кожна мала група розглядає різні, але пов'язані між собою завдання. Наприклад, після рольової гри і обговорення правової ситуації, різні малі групи можуть аналізувати позиції різних учасників/учасниць.
- **Множинність тем** – коли кожна мала група отримує різні завдання, які безпосередньо не пов'язані.

Різні способи для презентації результатів малих груп:

Коли існує **одна правильна відповідь**, і кожна мала група повинна його знайти. Тренери не повинні підказувати, вони перетворюються на фасилітаторів. Вони повинні забезпечити стандартні умови роботи, бо якщо

умови роботи груп відрізнятимуться, то якась група буде у більш вигідному становищі.

Коли **немає правильної відповіді**, завдання полягає в тому, щоб конструктивно підійти до життєздатних висновків, які підготують ґрунт для продовження. Тренери виступають як фасилітатори і гарантують, що:

- а) учасники/учасниці розуміють, що від них очікується;
- б) забезпечується баланс між процесом і результатом;
- в) будуть зроблені висновки та інтегровані результати;
- г) дадуть пораду, як краще використати результати.

Коли **правильної відповіді не існує в принципі**, очікується що мала група напрацює навички розуміння і аналітичні навички через взаємодію. Тренери повинні обережно структурувати процес.

Пленарне обговорення – це групове обговорення результатів роботи в малих групах в пленарному режимі. З однієї сторони, це є заключною частиною роботи в малих групах, яка полягає у презентації результатів роботи кожної із малих груп усім учасникам/учасницям, загальну дискусію та підведення підсумків тренером. З іншої сторони, це модерована тренером дискусія, яка передбачає попереднє правильне структурування питань, черговості відповідей на них.

Приклад 9: Робота в малих групах на основі теми: «Особливості розгляду справ про спадкування»

Навчальні цілі: поглибити теоретичні знання учасників тренінгу та надати практичні навички складання процесуальних документів.

10 хв	Відкриття тренінгу
15 хв	<p>Сесія 1. Представлення тренерів, знайомство та очікування учасників (формат представлення обирається на розсуд тренера і може ставитися у залежність від: кількості учасників, «можливостей» аудиторії, допоміжних засобів тощо).</p> <p><i>Можливі варіанти знайомства:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Особисте представлення кожним із учасників тренінгу (ПІБ, посада, очікування) – (тривале за часом, формальне); 2. Представлення учасниками один одного (ПІБ, очікування) – (тривале за часом, проте сприяє знайомству учасників, дозволяє створити сприятливу та дружню атмосферу між учасниками); 3. Представлення спікером групи (учасників, їхніх очікувань) – (нетривале за часом, сприяє встановленню атмосфери групової роботи (роботі в команді));

	<p>4. Кожному із учасників тренінгу роздаються стікери та пропонується записати на них свої очікування від тренінгу – (відносно нетривале за часом, дозволяє отримати зворотній зв'язок із кожним із учасників, потребує додаткової організації із боку фасилітатора та узагальнюючи висновки з боку модератора).</p> <p>Модератор надає час (1-3 хвилини) для його заповнення після чого заповнені стікери розміщуються фасилітатором на загальному фліп-чарті та аналізуються (узагальнюються) тренером.</p> <p>Примітка: незалежно від обраної форми знайомства всі очікування учасників зазначаються фасилітатором на фліп-чарті та аналізуються модератором під час підведення підсумків тренінгу.</p>
30 хв	<p>Сесія 2. Загальні засади спадкування в Україні. Правові засади регулювання спадкування. Міжнародні договори та договори про надання правової допомоги.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Міні-лекція з використанням презентації; ✓ Висновки експерта (представник управління юстиції) або державний нотаріус; ✓ Запитання-відповіді
10 хв	<p>Мозковий штурм: «Писати чи не писати заповіт?»</p> <p>Мета – з'ясувати обізнаність учасників щодо правового регулювання спадкових відносин в Україні.</p> <p><i>Примітка:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увага! Учасники висловлюють свою думку з позиції звичайних громадян, а не суддів!!! 2. До дискусії повинна бути залучена більшість із учасників; 3. «ключом» до зазначеного питання буде фабула справи, яку учасники тренінгу повинні вирішити під час тренінгу.
	<p>Сесія 3. Розгляд справ про спадкування у суді першої інстанції.</p>
30 хв	<p>Тема 3.1. Вирішення питання про прийняття позовної заяви</p>

	<p>✓ <i>Робота в малих групах (Практичне завдання № 1)</i></p> <p>Учасникам тренінгу роздаються копії позовних заяв для вивчення їх змісту та вирішення питання про:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відкриття провадження у справі, відмову у відкритті провадження (групи 1, 3) - надання строку для усунення недоліків, залишення позовної заяви без розгляду (2,4) <p>✓ <i>Презентація роботи в малих групах</i></p> <p>Результати роботи в малих групах учасники презентують у формі складання окремих процесуальних документів.</p> <p><i>Примітка:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - група 2 рецензує роботу групи 1, група 3 рецензує роботу групи 4. - загальний підсумок роботи в малих групах здійснює тренер.
40 хв	<p>Тема 3.2. Процесуальні дії суду після відкриття провадження у справі (проведення підготовчого судового засідання, встановлення складу осіб, які беруть участь у справі, направлення запитів до уповноважених органів, особливості направлення повісток деяким категоріям осіб тощо)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Міні-лекція з використанням презентації ✓ Робота в малих групах (Практичне завдання № 2) ✓ Презентація роботи в малих групах <p><i>Примітка:</i> результати роботи в малих групах виводяться на фліп-чарті у вигляді послідовної схеми (плану) дій.</p>
50 хв	<p>Сесія 4. Вчинення нотаріальних дій при оформленні спадщини (спадкування за законом, спадкування за заповітом). Формування спадкових справ. Державна реєстрація права власності на нерухомість.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Міні-лекція з використанням презентації; ✓ Висновок експерта (представник управління юстиції, державний нотаріус; ✓ Загальні обговорення, модерована дискусія; ✓ Робота в малих групах (Практичне завдання № 3); ✓ Представлення результатів роботи в малих групах ✓

50 хв	<p>Сесія 5. Ухвалення рішення (Практичне завдання № 4 (фабула справи з практичного завдання № 3))</p> <p>✓ Робота в малих групах; Учасники тренінгу на підставі сформульованої фабули справи і підготовлених та отриманих запитів від уповноважених органів (за наслідками виконання практичної роботи № 2), готують проекти судових рішень про:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відмову у задоволенні позову (група 1) - задоволення позову (група 2) - закриття провадження (група 3) - часткове задоволення позову (група 4) <p><i>Примітка: тренер пропонує учасникам малих груп «ввести» додаткові умови (змоделювати додаткові умови, не змінюючи змісту фабули справи по суті) для виконання практичних завдань кожної групи (підстави для відмови у задоволенні позову, задоволення позову, закриття провадження, часткове задоволення позову)</i></p> <p>✓ Представлення роботи в малих групах;</p> <p><i>Примітка: учасники тренінгу після завершення роботи в малих групах, передають складені групою процесуальні рішення на рецензування (критику) іншій малій групі, а саме: групу 1 рецензує група 4, групу 2 рецензує групу 3 і навпаки.</i></p> <p>✓ Підведення підсумків модератором.</p>
30 хв	<p>Сесія 5. Виконання рішення. Оскарження рішень. Правові позиції Верховного Суду України.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Міні-лекція з використанням презентації; ✓ Висновки експертів (представник державної виконавчої служби, суддя суду апеляційної інстанції).
10 хв	<p>Підведення підсумків тренінгу. Очікування учасників. Анкетування учасників.</p>
<p>Фабула справи для практичного завдання № 2:</p> <p>Позивач звернувся із позовом до суду про визначення додаткового строку для прийняття спадщини та визнання заповіту частково</p>	

недійсним. В обґрунтування позовних вимог про визначення додаткового строку для прийняття спадщини зазначив, що він пропустив строк на прийняття спадщини з поважних причин, оскільки є громадянином іншої держави, тривалий час не підтримував стосунки із спадкодавцем, а відповідач з метою позбавлення його права на спадкування умисно не повідомила його про смерть спадкодавця, який є його батьком. Зазначив, що заповіт є частково недійсним, оскільки на час його складання спадкоємець перебував у такому стані, що не міг розуміти своїх дій та керувати ними унаслідок тяжкої хронічної хвороби. Заперечуючи проти заявленого позову та звертаючись із зустрічним позовом відповідачка зазначила, що вона є спадкоємцем за законом, оскільки на час відкриття спадщини (день смерті спадкодавця) перебувала із ним у зареєстрованому шлюбі. Крім того вказала, що вона є пенсіонеркою за віком та знаходилась на утриманні спадкодавця. Просила визнати за нею право власності на ½ частину спадкового майна.

Нотатки для тренера: учасникам тренінгу пропонується здійснити процесуальні дії, які вони вважають необхідними в ході підготовки до розгляду справи:

- про визначення додаткового строку для прийняття спадщини (група 1);
- усунення від спадкування (група 2);
- визнання права власності в порядку спадкування за законом (група 3);
- про визнання заповіту частково недійсним (група 4).

Фабула справи для практичного завдання № 3, 4 (основна фабула)

Заповідач:

Іванов І.І. – громадянин РФ

Спадкоємці:

Іванова Ю.І. – донька, громадянка РФ

Іванова Л.М. – дружина, громадянка РФ

Спадкове майно:

- трикімнатна квартира у місті Києві – заповіт складений в 1998 році на ім'я доньки та дружини у рівних частках (набута до шлюбу з Івановою Л.М.)
- трикімнатна квартира у місті Санкт-Петербург, РФ , заповіт складений на ім'я Іванової Ю.І (доньки) та Іванової Л.М. (дружини) у рівних долях (квартира набута під час шлюбу з Івановою Л.М.;
- однокімнатна квартира в місті Ялті, заповіт складений на ім'я онука – Іванова К.К. (квартира набута до шлюбу з Івановою Л.М.).

Особливі обставини:

1. Іванова Л.М. (дружина) спадкодавця на час відкриття спадщини є пенсіонеркою за віком;
2. Іванов К.К. (онук) на час відкриття спадщини є неповнолітнім;
3. Протягом 6 місяців із дня відкриття спадщини через представника за довіреністю Іванова Ю.І. (донька) звернулася із заявою про прийняття спадщини до Державної нотаріальної контори у місті Києві за місцем знаходження спадкового майна.

Завдання для роботи в малих групах (загальне для всіх груп):

1. На підставі наданої фабули справи вирішити питання про наявність підстав для задоволення позову, для відмови у задоволенні позову або часткове задоволення позову. Скласти відповідний процесуальний документ.
2. У разі неможливості виконання практичного завдання на підставі наданої фабули справи зазначити, яких саме доказів недостатньо для прийняття того чи іншого висновку у справі.

Нотатки для фасилітатора:

Під час роботи в малій групі звернути увагу учасників на:

1. Місце відкриття спадщини. Спадкування за законом та заповітом.
2. Звернення із заявою про прийняття спадщини (особисто, через представника за дорученням).
3. Громадянство заповідача та спадкоємців. Оформлення доручень. Направлення повідомлень. Легалізація документів. Запити до нотаріальних органів іноземних держав.
4. Обов'язкова доля у спадщині. Порядок вирахування розміру обов'язкової частки. Питання, які може вирішити нотаріус для урегулювання спірних правовідносин сторін.
5. Формування спадкової справи, її складові елементи.
6. Коло осіб, які беруть участь у справах про спадкування.
7. Докази і доказування у справах про спадкування.
8. Оформлення права власності в порядку спадкування.

Панельна дискусія передбачає участь одного або кількох тренерів та/або запрошених експертів. Формат може бути у вигляді послідовних презентацій (коротких, по черзі), або по-справжньому інтерактивних і модерованих обговорень. При хорошій модерації панельні дискусії стають інтерактивними діалогами. Цей формат використовується на телебаченні. В повністю модерованій панельній дискусії задіяні учасники/учасниці шляхом різнонаправлених питань і відповідей. Однак, хороший діалог залежить від модератора. А модерація стає складнішою по мірі збільшення числа учасників/учасниць.

Інтерв'ю – рідко використовується, але динамічний прийом створення діалогу з важливих питань.

Учасники/учасниці викладають елемент тренінгу. Це завдання може базуватися на аналізі конкретних прикладів, статтях чи розділах навчальних матеріалів. Це один із найбільш ефективних методів активного залучення учасників/учасниць у процес навчання. Дійсно, один із найкращих способів вивчення предмету – через його викладання¹⁵.

Для процесу відтворення певної проблемної практичної ситуації для подальшого її аналізу та обговорення використовується **рольова гра** – учасники та учасниці відіграють певні ролі, а потім беруть участь в аналізі та обговоренні. Ця вправа передбачає розподіл ролей всередині групи (наприклад, прокурора, адвоката, сторін, складу суду, свідка і т.д.), вирішення завдання після його обговорення та інсценування (наприклад, винести рішення по спору на учбовому судовому засіданні). Інсценування може розіграватися цілком, з початку до кінця, або ж поетапно, сценка за сценкою по мірі розвитку учбового судового процесу.

Моделювання – це один із різновидів рольової гри, де тренер створює формат для дії і взаємодії між учасниками/учасницями. Воно може відбуватися у формі учбових судових процесів, дебатів чи відновлення ділової обстановки. Моделювання проводять самі учасники/учасниці, і це дає їм можливість вчитися на практиці і реагувати на те, що відбувається. Після нього доречним є проведення диспуту або аналізу змодельованої ситуації.

1.3.2. Вибір навчальних методів для конкретного тренінгу

Кожний перелічений (описаний) вище метод навчання має свої переваги і недоліки. Як тренерам визначити, які методи навчання слід використовувати і для яких цілей? Необхідно враховувати наступні 4 фактори:

¹⁵ Как обучать. Практическое пособие для обучение и работы. – Марк Сегал. Март, 2014. – С. 56.

- характер результатів навчання;
- потреби, інтереси, особливості, освіта, досвід роботи учасників/учасниць;
- рівень необхідної інтерактивності;
- виконуваність, в тому числі практичні і технічні питання.

Розглянемо їх детальніше.

Для підвищення **фактичних знань** доцільно використовувати лекції, презентації, аудіовізувальні засоби, діаграми, схеми, статті і документи. Для розвитку **технічних навичок** – демонстрації, моделювання і спільні вправи, які дозволяють учасникам/учасницям спостерігати і практикувати. Навички розвиваються шляхом дії. Для зміцнення **навичок розмірковування** використовується аналіз конкретних випадків, аналітичні вправи, рольові ігри і моделювання, які змушують учасників та учасниць аналізувати різноманітні ідеї і дають можливість вивчити свої сильні і слабкі сторони. **Аналітичні навички** розвиваються в результаті цілеспрямованого мислення. Учасники/учасниці вчаться міркувати, коли вони розглядають різні позиції і оцінюють всі сторони. Щоб змінити **ставлення** краще виконувати рольові ігри, які ставлять учасників та учасниць в нове становище, панельні дискусії (дебати) і моделювання, які заохочують різні точки зору і аналіз. Зміна ставлення відбувається в результаті досвіду і переживання почуттів. Презентація і обмін інформацією є надто абстрактними і теоретичними способами, щоб змінити ставлення. Замість цього, учасникам/учасницям треба поставити себе на місце інших людей і співчувати їм.

При виборі методів навчання тренерам варто порівняти їх, проаналізувати аргументи «за» та «проти», пам'ятаючи про цілі, завдання та очікувані результати навчання, щоб обрані методи дали справді позитивний результат.

Слід пам'ятати, що¹⁶:

- в основі інтерактивних методів лежить залучення учасників та учасниць до діяльності, адже доведено, що людина найбільше вчиться і запам'ятовує саме в процесі своєї діяльності;
- інтерактивні методи дозволяють використовувати досвід кожного/кожної для спільного навчання та взаємного збагачення;
- навчання повинно підготувати його учасників та учасниць до вирішення завдань, які можуть з'явитися поза межами навчального приміщення – у повсякденній професійній діяльності – інтерактивні методи значно краще, ніж традиційні, готують до самостійного розв'язання проблем;
- кожен із учасників та учасниць віддає перевагу різним стилям навчання, тому різноманітність методів дозволяє задовольнити бажання більшої кількості людей;

¹⁶Див.: Інтерактивні методи навчання: Навч. посібник. / За заг. ред. П.Шевчука і П.Фенриха. – Щецін: Вид-во WSAP, 2005. – С. 35.

- навчання означає проведення змін: людина, яка вчиться, повинна в результаті навчання змінити щось у собі. Однак зміни часто пов'язані з резистентністю та сумнівами учасників та учасниць, тому доцільно пам'ятати про важливість ненасильницького дискурсу;
- результативність навчання значною мірою залежить від ступеня інтеграції групи – наскільки та у який спосіб кожен учасник чи учасниця ідентифікується з групою як єдиним цілим, а також із запропонованим навчальним процесом; інтерактивні методи сприяють інтегруванню групи;
- люди навчаються краще, коли можуть контролювати рівень, процес та темп отримання знань;
- навчання дає найкращі результати тоді, коли воно найменш відірване від попереднього досвіду та щоденної практики, відтак ситуаційні методи допомагають наблизити процес розв'язання проблем до конкретного досвіду групи;
- інтерактивні методи передбачають значну гнучкість, оскільки спрямовані на результат.

Отже, кожен із інтерактивних методів використовується для закріплення певної групи навичок. Вдало обраний тренером метод інтерактивного навчання є основою для досягнення поставлених навчальних цілей та очікуваних результатів.

1.4.Формування порядку денного тренінгу

Порядок денний (англ. Agenda) має бути сформованим у 2-ох варіантах – для учасників/учасниць (короткий, див. приклад 10) та для тренерів (деталізований, див. приклад 11).

Порядок денний тренінгу дуже часто ототожнюють і, навіть, плутають із програмою навчального заходу, форма якої визначена п. 4.6. «Положення про підготовку та періодичне навчання суддів у Національній школі суддів України»¹⁷. Слід зазначити, що **на відміну від програми навчального заходу, яка формується для певної цільової аудиторії з метою формального ознайомлення із змістом заходу, порядок денний тренінгу формується на основі визначених начальних цілей та очікуваних результатів тренінгу з урахуванням розподілу ролей та функцій як учасників/учасниць, так і тренерів.**

Дні тренінгу розділяються на 4 робочих періоди, кожен тривалістю 80 хв., з трьома перервами: на обід (тривалістю приблизно 1 годину) та дві перерви на відпочинок (по 15-20 хв.).

¹⁷ Див.: Положення про підготовку та періодичне навчання суддів у Національній школі суддів України, затверджене наказом НШСУ від 01.02.2016 року №11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nsj.gov.ua/training/judges/newnormativni-dokumenti/>

Хоча робочий день складається з 4-х робочих періодів, це не означає, що має бути 4 складові частини тренінгу (по одному на кожний робочий період). Іноді робочий період може легко вміщати два чи три структурні елементи модуля, або навпаки, на один модуль може знадобитися кілька робочих періодів.

Для учасників та учасниць розробляється короткий порядок денний, в якому зазначаються:

- навчальні цілі та очікувані результати тренінгу;
- часові межі робочих періодів із переліком тем, з яких складається модуль;
- види методів навчання та практичних завдань;
- прізвища тренерів, модераторів і фасилітаторів, які проводять тренінг.

Приклад 10. Типовий порядок денний для учасників/учасниць із тренінгу на тему: «Застосування Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практики Європейського суду з прав людини при здійсненні правосуддя в адміністративному судочинстві»:

Навчальні цілі та очікувані результати курсу

У результаті опанування цього курсу учасники та учасниці зможуть:

Знати:

- мету Конвенції, основні принципи, які задекларовані, критерії підходів до статей Конвенції (сфера, яка охоплюється статтею Конвенції, права, які підлягають захисту і т.п.);
- понятійний апарат (позитивні-негативні зобов'язання, втручання, цілі, основні поняття (пропорційність і т.д.);
- умови виправданості втручання у права особи, передбачені Конвенцією (законність, легітимна мета і необхідність в демократичному суспільстві);
- вимоги до судового рішення відповідно до практики ЄСПЛ.

Вміти:

- на кожній стадії судового процесу визначити статтю Конвенції, якою охоплюється правовідносини (в матеріальному або процесуальному аспекті), визначити відносини учасників процесу між собою та з судом;
- аналізувати підстави втручання суб'єкта владних повноважень в права особи на відповідність Конвенції з позиції їх відповідності закону, необхідності в демократичному суспільстві та дотримання справедливого балансу;

<ul style="list-style-type: none"> • організувати підготовку і розгляд справи з дотриманням принципів ст. 6 Конвенції, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> ○ вибудувати та дотримуватися моделі поведінки, яка допоможе сприймати суд як безсторонній та незалежний; ○ створити умови для сторін з метою забезпечення рівності у поданні доказів, ознайомлення з документами та доказами у справі; • застосовувати Конвенцію та практику ЄСПЛ як джерело права та тлумачити законодавство в дусі ЄСПЛ; • застосовувати принципи Конвенції і практику ЄСПЛ; співвідносити національне законодавство з Конвенцією; • системно аналізувати рішення ЄСПЛ; знайти правову позицію в рішенні ЄСПЛ (знайти те рішення, яке стосується справи або проблеми); • знайти рішення ЄСПЛ на інформаційних ресурсах. 	
День тижня, дата	
09.30 – 10.00	Реєстрація учасників/учасниць
10.00 – 10.30	Привітання, знайомство та очікування учасників/учасниць
10.30 – 10.40	Мета Конвенції, мета та принципи ЄСПЛ (міні-лекція) Тренер:
10.40 – 10.55	Демонстрація фільму про Європейський суд з прав людини
10.55 – 11.20	Виконання індивідуального завдання. Тест щодо фільму з подальшим обговоренням
11.20 – 11.40	Перерва
11.40 – 12.10	Підстави втручання держави у права, гарантовані Конвенцією (міні-лекція з презентацією Power Point) Тренер:
12.10 – 13.00	Практичне завдання 1 для роботи в малих групах: <ul style="list-style-type: none"> • Ознайомлення з фабулами справ (5 хв) • Визначення позицій груп (15 хв) • Доповіді груп (3 групи, по 5 хв) • Коментарі груп

	<ul style="list-style-type: none"> • Коментарі експертів та підведення підсумків роботи в групах <p>Фасилітатори:</p>
13.00 – 14.00	Обід
14.00 – 14.30	<p>Право на справедливий суд. Основні принципи статті 6 Конвенції. Рівність сторін. Участь прокурора у процесі. Докази (міні-лекція з презентацією PowerPoint)</p> <p>Тренер:</p>
14.30 – 14.40	Виконання індивідуального завдання
14.40 – 15.00	<p>Обмін досвідом стосовно застосування Конвенції та практики ЄСПЛ (мозковий штурм). Позитивна та негативна практика використання рішень ЄСПЛ національними судами.</p> <p>Модератор:</p>
15.00 – 15.20	<p>Пошук рішень ЄСПЛ (HUDOC, HELP, Міністерство юстиції України, інші корисні сайти) Демонстрація відеоролика та пошуку в режимі онлайн</p> <p>Тренер:</p>
15.20 – 15.40	Перерва
15.40 – 16.30	<p>Практичне завдання 2 (за статтею 6 Конвенції)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ознайомлення з фабулою справи (5 хв) • Обговорення в групах (15 хв) • Доповіді груп (3 групи, по 5 хв) • Коментарі груп • Коментарі експертів та підведення підсумків роботи в групах <p>Фасилітатори:</p>
16.30 – 17.00	Підведення підсумків та анкетування

Для більш плідної командної роботи тренерів під час проведення тренінгу формується розширений та деталізований порядок денний, який включає в себе:

- навчальні цілі та очікувані результати тренінгу;
- часові межі робочих періодів із переліком тем, з яких складається модуль;
- навчальні цілі та очікувані результати кожної теми, з якої складається модуль;
- види методів навчання та практичних завдань з покроковим описанням кожного методу та виду завдання;
- мету кожного практичного завдання;
- прізвища тренерів, модераторів і фасилітаторів, які проводять тренінг з деталізованими функціями кожного із них та інструкціями;
- список роздаткових матеріалів, які використовуються у межах кожного робочого періоду.

Приклад 11. Типовий порядок денний для тренерів із тренінгу на тему: «Застосування Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практики Європейського суду з прав людини при здійсненні правосуддя в адміністративному судочинстві»:

День тижня, дата

09.30 – 10.00

Реєстрація учасників/учасниць

10.00 – 10.30

Привітання, знайомство та очікування учасників/учасниць

Учасників/учасниць тренінгу просять представитися і озвучити свої очікування. Можна попросити зазначити, чи вперше вони беруть участь у тренінгу з ЄКПЛ, чи доводилося застосовувати Конвенцію або практику ЄСПЛ, чи були труднощі при цьому, а також те, як учасники оцінюють власну обізнаність з практикою ЄСПЛ («добре ознайомлений/а», «не доводилося застосовувати», «доводилося, але апеляція скасувала», «є кілька стандартних фраз» тощо).

У той час, як тренер модерує сесію щодо очікувань, фасилітатор записує очікування учасників на фліп-чарті. Якщо очікування повторюються, можна ставити відповідні позначки (плюси, галочки).

Тренер підбиває підсумки. Зазначає, які очікування відповідають навчальним цілям тренінгу, а які не охоплюються ним (в такому випадку він вказує, де можна отримати додаткову інформацію).

	<p><i>Наприкінці цієї вступної частини тренер озвучує навчальні цілі, здійснює короткий огляд програми тренінгу (зміст та розклад), озвучує принципи роботи (повага, толерантність, виключений звук телефону, не зловживати часом, не узагальнювати тощо), наголошує на форматі (тренінг передбачає інтерактив і залученість) та робить огляд роздавальних матеріалів.</i></p>
10.30 – 10.40	<p>Мета Конвенції, мета та принципи ЄСПЛ (міні-лекція) Тренер:</p> <p><i>Наголосити на тому, що під час тренінгу не буде розкриватися зміст кожної статті Конвенції (постатейно). Учасники повинні були попередньо опрацювати 5 рішень ЄСПЛ. Завдання тренінгу – зрозуміти взаємозв'язки, принципи дії конвенційних стандартів на практиці, оволодіти тими вміннями і навичками, що заявлені. Міні-лекція є вступною до фільму.</i></p>
10.40 – 10.55	<p>Демонстрація фільму про Європейський суд з прав людини</p> <p><i>Фільм демонструється цілком. Якщо усі учасники вже бачили фільм, то можна одразу приступити до виконання індивідуального завдання, а час використати на обговорення фільму. Наприклад, можна обговорити ті рішення, які в ньому звучали: як вони дістали розвитку і як застосовуються.</i></p>
10.55 – 11.20	<p>Виконання індивідуального завдання</p> <p><i>Тест щодо фільму з подальшим обговоренням Тест здійснюється за допомогою «клікерів» або за допомогою індивідуального завдання (якщо стоятиме завдання оцінити кожного учасника, у такому разі роздається індивідуальне завдання кожному, що його учасники виконують і здають тренеру, а потім здійснюється голосування «клікерами» з коментарем тренера).</i> <i>Коментар тренера залежатиме від голосування з кожного питання (якщо 100% відповіли правильно, немає сенсу коментувати), а також від часу. Якщо залишається багато часу, можна дати інформацію про</i></p>

	<p>статистичні дані (якщо ні, то можна зазначити, що вони вміщені у посібниках 18), провести паралелі (наприклад, стосовно співвідношення ст. 8 і ст. 10 у справах Фон Ганновер (першій та другій; додатково див. презентацію щодо втручання) або застосування фрази зі справи Сьорінга в національній судовій практиці). Якщо немає часу, то ці питання можна буде розкрити пізніше. Бажано, щоб учасники вчасно пішли на перерву і вчасно повернулися.</p>
11.20 – 11.40	<i>Перерва</i>
11.40 – 12.10	<p>Підстави втручання держави у права, гарантовані Конвенцією (міні-лекція з презентацією PowerPoint) Тренер:</p> <p><i>Розкрити поняття трискладового тесту – законність, легітимна мета, необхідність; наголосити на принципі пропорційності) – через ст. 8 та ст. 10 та їх співвідношення.</i></p> <p><i>Наприклад, ст. 8: нагадати зміст і структуру статті (ч. 1 – право, ч. 2 – випадки виправданості втручання) і показати різні аспекти: негативний обов'язок – не позбавляти і не втручатися, позитивний обов'язок – забезпечити залучення особи при прийнятті рішень, що її стосуються, з'ясувати обставини, дотримуватися балансу, з'ясувати, чи була «нагальна суспільна потреба», тощо.</i></p> <p><i>Аналогічно – ст. 10.</i></p> <p><i>Нагадати 2 справи Фон Ганновер (у презентації є реквізити).</i></p> <p><i>Оскільки учасники попередньо опрацювали рішення ЄСПЛ у 5 справах, можна постійно ставити їм запитання, зокрема стосовно справ «Гримковська проти України» (ст. 8), «Олександр Волков проти України» (ст. 8), «Сірик проти України» (ст. 10): викладення загальних принципів, як ЄСПЛ їх застосовував до конкретних фактів? У чому полягало втручання і в чому – порушення? Який з елементів трискладового тесту виявився порушеним? Якщо група дуже сильна, обізнана, можна запропонувати поміркувати: як би міг діяти національний суд з тим, щоб</i></p>

¹⁸ Фулей Т. І. Застосування практики Європейського суду з прав людини при здійсненні правосуддя: Науково-методичний посібник – 2-ге вид. випр., допов. – К., 2015. – 208 с.; Фулей Т.І. Застосування практики Європейського суду з прав людини в адміністративному судочинстві: Науково-методичний посібник для суддів – 2-ге вид. випр., допов. – К., 2015. – 128 с.

	<p><i>ЄСПЛ не мав підстави визнати порушення? Зорієнтувати, що це потрібно для виконання завдання для роботи в групах.</i></p>
<p>12.10 – 13.00</p>	<p>Практичне завдання 1 для роботи в малих групах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ознайомлення з фабулами справ (5 хв.) • визначення позицій груп (15 хв.) • доповіді груп (3 групи, по 5 хв.) • коментарі груп • коментарі тренерів та підбиття підсумків роботи в групах <p>Фасилітатори:</p> <p><i>Групам пропонуються 3 ситуативні завдання (фабули). Кожна група ознайомлюється з усіма трьома фабулами справ, однак презентуватиме результати лише стосовно однієї («своєї») справи, формує відповіді на запитання та визначає ОДНОГО доповідача від групи. З групами працюють фасилітатори. Зокрема, вони повинні переконатися, що групи правильно зрозуміли завдання та не змінюють умов фабули справи. Для фасилітаторів щодо кожного завдання розроблені нотатки.</i></p> <p><i>Слід попередньо визначити порядок презентацій. Щодо цього завдання він не має значення й може бути довільним (не обов'язково починати з першої фабули). Водночас дуже важливо, щоб усі групи завершили обговорення, й лише після цього слід починати презентації. Слід уникати ситуації, коли одна група почала презентацію, а інші ще продовжують обговорення. Модератор повинен наголосити, що групи презентують результати усім учасникам, а не лише тренеру.</i></p> <p><i>Модератор повинен слідкувати за часом – усі групи повинні мати однакові можливості для презентації результатів.</i></p> <p><i>Після першої презентації надається можливість висловитися представникам інших груп – чи вони погоджуються, прокоментувати.</i></p> <p><i>Після завершення усіх трьох презентацій прокоментувати виступи мають тренери. Слід обов'язково підбити підсумки роботи в групах.</i></p> <p><i>Якщо до перерви на обід ще залишатиметься час, то при підбитті підсумків можна дати трохи «теорії».</i></p>

	<p><i>Наприклад, показати різні аспекти застосування ст. 8 – на прикладах проти України (див.: http://www.minjust.gov.ua/19619 та http://www.minjust.gov.ua/34538):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ім'я (Булгаков, Гарнага), репутація (Пантелеєнко, Олександр Волков); – сімейні (Хант, Савіни, Курочкін, Хабровські); – екологічні (Дубецька, Дземюк); – кримінальний аспект (обшуки, побачення); – показати зв'язок ст. 8 і ст. 1-Першого протоколу до Конвенції та інколи ст. 6 Конвенції (житло – Новоселецький, Дубецька, Кривіцька та Кривіцький); – зв'язок ст. 8 і ст. 6 – Бендерський, Хант.
13.00 – 14.00	<i>Обід</i>
14.00 – 14.30	<p>Право на справедливий суд. Основні принципи ст. 6 Конвенції. Рівність сторін. Участь прокурора у процесі. Докази (міні-лекція з презентацією PowerPoint)</p> <p>Тренери:</p> <p><i>Оскільки учасники/учасниці попередньо опрацювали відповідні рішення ЄСПЛ, слід активно використовувати матеріали рішень у справах «Серявін та інші проти України» та «Олександр Волков проти України»: викладення загальних принципів, як ЄСПЛ їх застосовував до конкретних фактів? У чому полягало втручання і у чому – порушення? Які елементи права на справедливий суд відображені у цих рішеннях?</i></p> <p><i>Також необхідно вказати на зв'язки між ст. 6 та іншими статтями Конвенції (це також видно на прикладі справ Серявіна та Олександра Волкова).</i></p>
14.30 – 14.40	<p>Виконання індивідуального завдання</p> <p><i>Індивідуальне завдання виконується шляхом заповнення аналітичної схеми (таблиці) щодо елементів змісту права на справедливий суд та рішень ЄСПЛ, у яких ці елементи відображені.</i></p> <p><i>Мета завдання – актуалізувати знання, отримані під час міні-лекції, а також дати можливість учасникам виявити власні знання (наприклад, навести ті елементи змісту ст. 6 Конвенції та/або рішення ЄСПЛ, що не згадувалися тренером).</i></p>

	<i>Індивідуальне завдання може бути використане для самоперевірки або оцінювання за результатами тренінгу.</i>
14.40 – 15.00	<p>Обмін досвідом щодо застосування Конвенції та практики ЄСПЛ («мозковий штурм»)</p> <p><i>Практика використання рішень ЄСПЛ національними судами (модерована дискусія)</i> <i>Модератор:</i> <i>Мета – надати можливість обмінятися думками, власним досвідом чи досвідом колег, обговорити проблемні питання. Залежно від рівня групи та навичок тренера може проводитися методом або «мозкового штурму», або модерованої дискусії.</i> <i>Потребує «домашніх заготовок» від тренера. Варто попередньо переглянути в ЄДРСР, які є приклади застосування практики ЄСПЛ (доречні і недоречні).</i></p>
15.00 – 15.20	<p>Пошук рішень ЄСПЛ (HUDOC, HELP, Міністерство юстиції України, інші корисні веб-сайти) Демонстрація відеоролика та пошуку в режимі онлайн Тренер:</p> <p><i>Виконується «наживо» (за наявності Інтернету) або шляхом демонстрування відеоролику. Також є презентація PPT зі скріншотами (фото екрану) і можливістю робити примітки. Завдання тренера – пояснити алгоритм і можливості. Однак пошук рішень потребує практикування. Тренер має заохотити суддів до самостійного пошуку рішень, дати кілька завдань (наприклад, з дистанційного курсу або щодо нових рішень ЄСПЛ).</i> <i>Як і в першій половині тренінгу, важливо слідкувати за часом – вчасно піти на перерву і вчасно повернутися з перерви.</i></p>
15.20 – 15.40	<i>Перерва</i>
15.40 – 16.30	<p>Практичне завдання 2 (за ст. 6 Конвенції):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ознайомлення з фабулою справи (5 хв.) • обговорення в групах (15 хв.) • доповіді груп (3 групи, по 5 хв.) • коментарі груп

	<ul style="list-style-type: none"> • коментарі експертів та підбиття підсумків роботи в групах <p>Фасилітатори:</p> <p><i>Групам пропонується одне ситуативне завдання, однак кожна група презентуватиме результати лише щодо кількох відповідей на запитання та визначатиме ОДНОГО доповідача від групи (бажано особу, яка раніше не виступала).</i></p> <p><i>Правила роботи в групах ті самі, що і для завдання 1. Однак, на відміну від попереднього завдання, коли групи мали три різні фабули, але порядок презентацій не мав значення, це завдання потребує логічного порядку, тому слід заздалегідь визначити порядок презентацій груп. При цьому слід враховувати, що група, яка презентувала завдання 1 першою, не може знову починати. Тому тренер повинен визначити, яка з груп презентуватиме відповіді на перший блок запитань, яка – на другий і яка – на завершальний, щоб зберегти логіку і уникнути ситуації, коли одна й та сама група постійно починає чи закінчує презентацію.</i></p> <p><i>По завершенні виступів усіх груп важливо підбити підсумки роботи.</i></p>
16.30 – 17.00	<p>Підбиття підсумків та анкетування</p> <p><i>Підбити підсумки тренінгу – визначити, наскільки було досягнуто навчальних цілей та очікуваних результатів. Дати можливість учасникам та учасницям висловити свої враження: і щодо змістовного наповнення, і щодо методики проведення тренінгу. Що виявилось найбільш корисним? Що можна буде використати в роботі? Що можна змінити (удосконалити)? Що було новим, а що – закріпленням вже відомого?</i></p> <p><i>Чи змінив тренінг ставлення до практики ЄСПЛ? До навчання суддів?</i></p> <p><i>Як можна сформулювати «домашнє завдання» для учасників/учасниць після завершення тренінгу? Чи допоміг тренінг з'ясувати ті сфери, у яких можна далі підвищувати свою кваліфікацію самостійно?</i></p> <p><i>Якщо немає розробленої анкети, тренер може попросити учасників/учасниць на аркушах з блокноту написати про те, що вони дізналися, чого навчилися і у чому змінили своє ставлення (тобто висловитися стосовно усіх елементів навчального процесу (3D).</i></p>

На основі зазначеного вище та наведених прикладів, тренер при проведенні тренінгу повинен продумати послідовність видів навчальної діяльності (зміна тем і методів навчання), використовуючи практичну модель «руху по колу» (модель Д. Колба):



Цей цикл навчання охоплює чотири послідовні фази:

- 1) актуалізація особистого досвіду;
- 2) спостереження (аналіз) і обмірковування цього досвіду (рефлексія);
- 3) осмислення отриманих нових знань, їх теоретичне узагальнення (виведення закономірностей, схем);
- 4) експериментальна перевірка нових знань і самостійне застосування їх на практиці.

Для практичного втілення моделі Д. Колба та успішного (результативного) проведення тренінгу в дорослій аудиторії тренер повинен притримуватися наступного алгоритму дій:

1) Прив'язати власний практичний досвід учасників/учасниць (або досвід інших до теми. На цьому етапі виникає емоційна прив'язка, зацікавленість темою.

2) Створити ситуацію, яка дозволить учасникам/учасницям обмінятися враженнями, завдяки чому вони зрозуміють, що одну й ту саму річ можна робити різними способами.

3) Пропонувати для аналізу лише доречні та авторитетні концепції. Це дасть змогу перейти від конкретного до абстрактного та від подробиць та узагальнення. Саме так розвиваються інтелектуальні вміння. (Концептуалізація).

4) Продумати можливість попрактикуватися. Учасники/учасниці потребують можливості «освоїти» концепції в ситуаціях, які імітують «реальне життя». Так поєднуються «знання» з «діями», це спосіб знову перейти від

абстрактного до конкретного та практичного. Результатом цього етапу є набуття безпосереднього нового досвіду, а далі коло замикається.

5) Нарешті, потрібно підсумувати ключові моменти.

На схему Колба накладаються розроблені змістовні матеріали, для яких вже підібрані методи їх викладання, щоб це була гарна картинка, яка має продемонструвати замкненість циклу навчання (Див. приклад 12).

Приклад 12. Міні-лекція з презентацією PowerPoint на тему: «Підстави втручання держави у права, гарантовані Конвенцією» та практичне завдання для роботи в малих групах із тренінгу: «Застосування Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практики Європейського суду з прав людини при здійсненні правосуддя в адміністративному судочинстві»:

Під час проведення міні-лекції тренер розкриває поняття трискладового тесту – законність, легітимна мета, необхідність; наголошує на принципі пропорційності) – через ст. 8 та ст. 10 та їх співвідношення.

Ст. 8: нагадує зміст і структуру статті (ч. 1 – право, ч. 2 – випадки виправданості втручання) і показує різні аспекти: негативний обов'язок – не позбавляти і не втручатися, позитивний обов'язок – забезпечити залучення особи при прийнятті рішень, що її стосуються, з'ясовувати обставини, дотримуватися балансу, з'ясовувати, чи була «нагальна суспільна потреба», тощо.

Аналогічно подається і ст. 10.

Учасники/учасниці до проведення тренінгу повинні попередньо опрацювати рішення ЄСПЛ у 5 справах, що дає можливість тренеру постійно ставити їм запитання, зокрема, стосовно справ «Гримковська проти України» (ст. 8), «Олександр Волков проти України» (ст. 8), «Сірик проти України» (ст. 10): викладення загальних принципів, як ЄСПЛ їх застосовував до конкретних фактів? У чому полягало втручання і в чому – порушення? Який з елементів трискладового тесту виявився порушеним? Якщо група дуже сильна, обізнана, можна запропонувати поміркувати: як би міг діяти національний суд з тим, щоб ЄСПЛ не мав підстави визнати порушення?

У свою чергу, учасники/учасниці обмінюються думками та враженнями стосовно опрацьованих справ та (за наявності) власним досвідом застосування статей 8 і 10 Конвенції національними судами, що має призвести до зацікавленості темою тренінгу та її ґрунтовним опрацюванням всією аудиторією.

Для закріплення теоретичного матеріалу учасникам/учасницям пропонується практичне завдання для роботи в малих групах.

Групам пропонуються 3 ситуативні завдання (фабули). Кожна група ознайомлюється з усіма трьома фабулами справ, однак презентуватиме результати лише стосовно однієї («свої») справи, формує відповіді на запитання та визначає одного доповідача від групи.

Після першої презентації надається можливість висловитися представникам інших груп – чи вони погоджуються, прокоментувати. Таким чином, кожен учасник/учасниця набувають нового досвіду, актуалізують теоретичні знання.

Після завершення усіх трьох презентацій прокоментувати виступи мають тренери, які обов'язково підбивають підсумки роботи в групах, коментують результати роботи груп й акцентують увагу на ключових моментах обговорення.

Таким чином, й можна у межах проведення тренінгу продемонструвати повний замкнений цикл навчання для дорослих (суддів) відповідно до моделі Д. Колба.

Успішність моделі Колба ґрунтується на досвіді учасника/учасниці, що й робить навчання максимально ефективним.

Цикл навчання Д. Колба враховує, що навчання дорослих людей має свої особливості:

1. Самостійність дорослої людини, яка має певний досвід корисний не тільки для неї під час навчання, а й для інших, що будуть навчатися разом з нею;
2. Найчастіше у дорослої людини є сильна мотивація до навчання, що обумовлена бажанням вирішити певні питання, проблеми.

Тобто, для формування порядку денного необхідно розуміти цикл навчання дорослих, а також усвідомлювати, на якому етапі цього циклу використовуються ті чи інші змістовні матеріали і яким чином. Окрім того, необхідно розуміти розклад і знати як вписати у нього матеріали, відповідно до циклу.

1.5.Оформлення роздавальних матеріалів для учасників/учасниць та матеріалів для тренерів

Матеріали мають бути ретельно і чітко структуровані і відформатовані, та відповідати таким вимогам:

- починатися з титульної сторінки (з логотипами, назвою, датою і місцем проведення);

- наступне за титульною сторінкою – зміст з розділами і нумерацією сторінок¹⁹;
- матеріали поділені на розділи за кількістю модулів чи тем;
- необхідні розділювачі, кольорове чи цифрове кодування, щоб було легко знаходити розділи і теми;
- всі сторінки пронумеровані;
- дизайн і верстка повинні бути зручні для користувача (широкі поля, пробіли, розриви сторінок і т.п.);
- шрифти мають бути різноманітними і мати візуальний вплив, щоб полегшити читання і розуміння. **Жирний шрифт**, підкреслювання, **ТЕКСТ ВЕЛИКИМИ БУКВАМИ**, *курсивом* і т.п. – усе це способи акцентування, що забезпечують структуру і вказують учасниками на пріоритетну інформацію;
- можливе використання кольорового паперу та кольорового тексту (наприклад, двоколірний друк);
- необхідно залишати простір для поміток (особливо для презентації у форматі Power Point).

Обсяг матеріалів має бути настільки об'ємним, наскільки це необхідно, але не більше (не слід їх роздувати!)

¹⁹ Как обучать. Практическое пособие для обучение и работы. – Марк Сегал. Март, 2014. – С. 42.

I-A. Узгодження тренінгів (додаткова стадія для координаторів)

Змістовне узгодження

Відповідно до Порядку проходження спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді для координації підготовки за кожним блоком визначається координатор, одним із завдань якого є забезпечення підготовки методичних матеріалів для кожного модуля відповідного блоку.

Для викладання одного модулю блоку може створюватися група із 5–6 тренерів, але найчастіше кількість тренерського складу залежить від кількості малих груп учасників/учасниць тренінгу. Оптимальний розмір малої групи 5 – 8 осіб. Серед них призначається керівник групи (визначений координатором), якому інші учасники групи надсилають підготовлені матеріали. Керівник групи на підставі отриманих матеріалів готує єдині конспект і завдання для тренерів і учасників/учасниць, які надсилає для узгодження членам групи. Остаточні матеріали керівник надсилає координатору, відповідальному за певний блок підготовки, для затвердження. Координатор може запропонувати учасникам групи доопрацювати підготовлені матеріали.

Координатору важливо побачити загальну цілісну картину всього блоку, його місце в курсі спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, вміти поєднувати з іншими блоками та бачити взаємозв'язок різних модулів в одному блоці з метою нарощування навчальної перспективи, уникнення дублювань та досягнення навчальних цілей та завдань спеціальної підготовки.

До початку розробки навчально-методичних матеріалів тренерами координатор:

- аналізує очікувані знання та вміння, ставлення при вивченні попередніх блоків;
- формулює очікувані результати: основні цілі, вміння, навички, ставлення щодо визначеного блоку, виходячи з цілей, вмінь, навичок ставлень, визначених Порядком про проходження спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді, які сприятимуть досягненню загальної мети – якісній підготовці кандидатів на посаду судді.

Для цього координатор проводить системний огляд тематики модулів блоку і визначає:

- фундаментальні знання та навички блоку;
- системну розбудову знань, навичок і здібностей (ставлень);
- поєднання та посилення модулів (Що треба врахувати стосовно зв'язку модулю / блоку з іншими модулями / блоками?).

Підготовлені навчально-методичні матеріали певного модуля аналізуються координатором з врахуванням:

- відповідності цілям та завданням блоку;

- взаємозв'язку модулів, уникнення дублювань, нарощування навчальної перспективи (чи враховані попередні знання?);
- забезпечення належних теоретичних знань, рівня професійної практичної підготовки задля успішного здійснення функціональних обов'язків судді, виконання контрольних заходів в НШСУ та під час кваліфікаційного іспиту;
- структурованості матеріалу з точки зору використаних форм і методів, інструментів, дотримання часових рамок;
- чіткість плану дій, достатність матеріалу і його актуальність;
- відповідність запланованої мети та очікуваних результатів (чітко формулювати і досягати);
- узгодженість термінології;
- розгляду кожного ситуативного завдання (модельної справи) з точки зору узгодженості його трьох основних складових:
 - матеріального права;
 - процесуального права;
 - написання судових рішень або їх частин.

Особливу увагу слід приділити змістовному узгодженню тренінгів!

Оскільки кожний тренінг передбачає його проведення і як окремого модуля програми, і як частини блока програми, то змістовна складова кожного тренінгу та роздаткові матеріали до неї мають бути узгоджені координатором із тренерами кожного із модулів для того, щоб запобігти використанню однакових навчальних матеріалів для вивчення та засвоєння учасниками/учасницями навчальних матеріалів різних модулів та блоків Програми спеціальної підготовки кандидатів на посаду судді (наприклад, відеоролик «Політик і актриса», який використовується як під час проведення тренінгів з «Суддівської етики», так і «Управління залюю судових засідань» тощо).

II. Проведення тренінгів

Проведення тренінгів охоплює:

- 1) підготовчі організаційні заходи (за контрольним списком для логістів і відповідно до інструкцій тренерів – тренери мають написати інструкції);
- 2) проведення наради тренерів перед проведенням тренінгу;
- 3) власне проведення тренінгів (в т.ч. у паралельних групах);
- 4) проведення наради тренерів за результатами тренінгів.

2.1. Підготовчі організаційні заходи

Тренери повинні відігравати провідну роль в створенні позитивного навчального середовища. Якщо щось піде не так, саме тренер буде виглядати погано перед учасниками та учасницями, незалежно від того, хто несе відповідальність. Завчасне планування має вирішальне значення. Логістика заслуговує особливої уваги – слід переконатися, що усе необхідне є в наявності і перебуває в робочому стані.

Слід створити комфортне навчальне середовище. Дітям може бути зручно в тісноті, проте дорослим необхідний простір для роботи, особливо коли доводиться сидіти протягом тривалого часу. Тому розташування столів, візуальних засобів (екрана, проектора, комп'ютера, фліп-чартів і т.п.) має бути продуманим – зручним і функціональним.

У невеликих приміщеннях основним питанням буде форма розташування столів і стільців. Планування сильно впливає на навчальне середовище, тому тренери повинні бути дуже уважними до таких питань.

Роздавальні матеріали повинні бути доставлені і розміщені на столах учасників та учасниць. Слід перевірити якість матеріалів заздалегідь (чи є усі сторінки, якість друку).

Перевірте, чи усі презентації, відеоролики завантажені. Слід мати резервну копію (на флешці чи іншому електронному носії, або у «хмарці», на електронній пошті).

Якщо використовуються відеоматеріали, то слід заздалегідь подбати про колонки, відрегулювати звук. Якщо проектор має пульт, спробувати ним користуватися. Перевірити, чи усе від'єднується (чи підходять роз'єми, чи достатня довжина шнурів і т.п.). Перевірте усе самі. Вважати, що усе в порядку – означає напрошуватися на неприємності.

Перевірка має відбуватися (за контрольним списком для логістів і відповідно до інструкцій тренерів – тренери мають написати інструкції);

Для успіху тренера найважливіше значення має контроль над ситуацією. Тренер повинен встановити правильне співвідношення між представленням нового матеріалу та його обговоренням, а також обговоренням досвіду

учасників/учасниць, що має відношення до даного питання, і при цьому не забувати про годинникову стрілку²⁰.

Функції тренерів²¹:

При підготовці та проведенні тренінгу тренеру доводиться виконувати широкий діапазон обов'язків і вирішувати велику кількість питань, які в тому числі залежать і від якісної складової аудиторії.

Серед основних функцій тренерів слід виділити такі:

Таблиця 3

Спеціаліст	Володіння предметними знаннями та практичними навичками в певних галузях. Надає та пояснює інформацію.
Фасилітатор	Управляє роботою малих груп в тренінговому процесі, спрямовує дискусію та сприяє активності групи при вирішенні практичних завдань тренінгу.
Модератор	Координує роботу усієї аудиторії, відповідальний за обговорення та його зміст, акцентує увагу учасників/учасниць на поставленому завданні та поставлених запитаннях, слідкує за часом для того, щоб група могла обговорити усі питання протягом відведеного часу.
Спеціаліст з розвитку	Допомагає учасникам/учасницям в оцінці їх власних професійних та особистісних якостей, вмінь та навичок у співвідношенні з цілями та цінностями, що є складовими вимог у майбутній діяльності професійного судді.
Наставник (провідник змін)	Демонструє зв'язок результатів тренінгу з реальним життям, практичним застосуванням набутого учасником/учасницею досвіду.
Координатор (спеціаліст логістики) із	Займається підготовкою й організаційним забезпеченням навчального процесу, в тому числі: приміщенням для проведення тренінгу, обладнанням, наявністю роздаткових матеріалів, відеоматеріалів тощо.
Аналітик	Вивчає потреби у навчанні, визначає цілі тренінгу, оцінює результати окремого тренінгу.
Методист	У межах складеної програми тренінгу займається підготовкою роздаткових матеріалів, включаючи відео файли.
Організатор	Формулює навчальні цілі, складає план і програму тренінгу, підбирає матеріали, визначає види і методи навчання.

Слід зазначити, що роль тренера в сучасній системі освіти, заснованій на застосуванні методів інтерактивного навчання кардинально відрізняється від традиційного розуміння. Основною тренерською навичкою в тренінговій системі навчання є вміння миттєво переключатися між ролями та вміло обирати й комбінувати інтерактивні методи.

²⁰ Zemke R., Zemke S. 30 Things We Know for Sure about Adult Learning // Innovation Absyr. 1984. Vol.6. no.8

²¹ Тренінг для тренерів. Проект «Справедливе правосуддя», Творчий центр ТЦК. Перший рівень. м. Львів. – С. 18.

2.2. Проведення наради тренерів перед тренінгом

Тренери часто працюють в команді. На жаль, деякі команди створюються під конкретний навчальний захід. Це особливо стосується навчання, що проводиться в рамках проектів міжнародної технічної допомоги. Тренери можуть бути частиною великих груп, і часто змінювати партнерів. А тренери, які працюють в різних місцях, повинні об'єднуватися разом з місцевими тренерами на найрізноманітніших умовах. Іноді тренери навіть не мають можливості зустрітися один з одним перед тренінгом, цілковито опираючись на електронне листування при підготовці тренінгу.

Тому тренери повинні бути дружелюбними та гнучкими за своєю природою, здатними працювати і спілкуватися з різними людьми.

Тренери (спів-тренери) мають:

- спілкуватися один з одним;
- обмінюватися інформацією;
- ретельно планувати результати навчання, методологію, використання матеріалів, домовитися про те, хто, що і коли робитиме і як буде розподілятися час;
- зустрітися перед початком тренінгу (навіть якщо це пізно ввечері чи зранку перед тренінгом);
- підтримувати один одного і допомагати при проведенні тренінгу (записувати коментарі на фліп-чарті, коментувати, допомогти готуватися під час перерви і т.п.);
- демонструвати єдність перед учасниками та учасницями (відвертість добра, коли вона конфіденційна).

2.2.1. Підготовка до роботи в малих групах

Підготовка до роботи в малих групах охоплює:

- Ретельне планування роботи в малих групах. Замість того, щоб малі групи копіювали одна одну, слід подумати, чи можливо їм дати завдання, які доповнюють одне одного, щоб встигнути зробити більше.
- Ретельно структурувати малі групи. Визначити кількість груп і членів в кожній групі залежно від завдання. Наявність більшої кількості малих груп з меншою кількістю членів в кожній групі полегшує прийняття рішення і прискорює роботу, але збільшує звітування на пленарній сесії. Групи менших розмірів, як правило, більш динамічні, і краще підходять для інтенсивності навчання. Якщо завдання відрізняються, то треба виділити по одній групі на кожне завдання.

- Слід вирішити, як формувати малі групи. Кожна мала група має бути якомога більше репрезентативною (в розрізі учасників/учасниць). Якщо планується декілька вправ, то учасники/учасниці мають протягом проведення тренінгу залишатися у тій самій групі.
- Слід наперед продумати організаційні оголошення.

Під час наради тренери повинні викласти цілі і давати чіткі інструкції та настанови фасилітаторам. Слід потурбуватися про те, щоб фасилітатори розуміли свої завдання та знали свою роботу.

2.3. Власне проведення тренінгів (в т.ч. у паралельних групах)

Тренінги слід проводити «вчасно та за планом», використовуючи усі передбачені програмою інтерактивні методи.

Тренінги можна вважати інтерактивними, якщо:

- тренери та учасники/учасниці беруть участь в обговореннях і діалозі;
- тренери задають питання і учасники/учасниці на них відповідають;
- учасники/учасниці задають питання тренерам і отримують відповіді на них;
- учасники/учасниці беруть участь в обговореннях і діалозі один з одним;
- учасники/учасниці задають один одному питання і отримують відповіді;
- учасники/учасниці діляться власним досвідом і реальними ситуаціями;
- учасники/учасниці роблять презентації;
- учасники/учасниці беруть участь в інтерактивних методиках.

Недоліки інтерактивної методики

Не дивлячись на переваги, інтерактивна методологія – не панацея. Вона підходить не для всіх цільових груп або не для усіх обставин. Іноді інтерактивні методики відволікають від роботи чи ускладнюють тренінг. Вони можуть навіть несподівано призвести до неприємних наслідків і виявитися непродуктивними. Участь аудиторії є змінною, що перебуває поза контролем тренера. Неможливо знати наперед, як аудиторія (чи окремий учасник/учасниця) відреагує, і один-єдиний учасник або учасниця може змінити хід роботи і цілком змінити оточення. Кожна інтерактивна вправа – унікальна.

З цієї причини тренерам слід починати з пілотної вправи, простої і короткої, і подивитися, як вона працює. *Краще не перевіряти глибину, заходячи у воду обома ногами.*

Якщо тренери не в стані ретельно контролювати ситуацію в аудиторії, може трапитися таке²²:

- деякі учасники або учасниці можуть надто багато говорити і домінувати, при цьому інші мовчать;
- деякі можуть відступати від запропонованої теми і переслідувати свої власні інтереси і свій порядок денний, тим самим знижуючи значення цієї діяльності для інших;
- робота може стати надзвичайно суб'єктивною, тобто надмірно зосередитися на думках і сприйнятті за рахунок фактів і результатів;
- можуть виникнути спори, особливо, якщо відсутні традиції примирення в груповому середовищі, а учасники або учасниці мають тверді наміри;
- стає складно дотримуватися часових рамок;
- авторитет тренера може бути підірваний.

Таким чином, з усіх методик, доступних тренерам, інтерактивні методи дають найбільший вигравш для професійного формування. Але чомусь й досі ми бачимо переважання лекцій чи презентацій? Тому що вважається, що до презентацій легше готуватися, вони розглядаються як відносно безпечні і навряд чи призведуть до чогось гіршого, ніж нудьга, деякі тренери люблять перебувати у центрі уваги і т.п.

Інтерактивні методики, насправді, більш складні у здійсненні, більш непередбачувані, і ними неможливо повністю керувати. Вони також потребують додаткової підготовки і особливих навиків комунікабельності зі сторони тренерів. Але завдяки їхнім численним перевагам, настійливо рекомендується їх використовувати в правильно обраних обставинах²³.

2.3.1. Загальні поради

- Починайте і закінчуйте тренінг т.зв. «структурними вправами», та повертайтеся до них у разі потреби протягом усього заходу.
- Плануйте виступ (міні-лекцію) таким чином, щоб учасники/учасниці залишались пасивними слухачами не більше 20 хвилин – зі сплином цього часу сприйняття інформації суттєво знижується.
- Робіть паузи, щоб полегшити сприйняття матеріалу.
- У разі потреби вдавайтеся до вправ-«рухавок».
- Ставте групі запитання і заохочуйте відповіді учасників/учасниць.
- Заохочуйте дискусії, обмін думками учасників та учасниць. Обов'язково зробіть висновок.

²² Как обучать. Практическое пособие для обучение и работы. – Марк Сегал. Март, 2014. – С. 107.

²³ Как обучать. Практическое пособие для обучение и работы. – Марк Сегал. Март, 2014. – С. 109.

- Використовуйте конкретні приклади, реальні факти при подачі матеріалу.
- Частіше використовуйте роботу в малих групах та презентації роботи малих груп. Слідкуйте за тим, щоб після презентації відбулося обговорення.
- Не відволікайтеся та не дозволяйте відхилитися від теми.
- Якщо учасник/учасниця зробив/зробила щось правильно – похвалити – ввічливо, стримано, щиро.
- Якщо учасник/учасниця помиляється – не виказувати мовою тіла негативної реакції (не хмуритися, супитися) – направити розмову в інше русло або задати уточнюючі питання, щоб виправився.
- Якщо ніхто не хоче відповідати на питання – тримати паузу скільки можна або зробити вигляд що питання риторичне і відповісти самому.
- Якщо постійно мовчить – задати просте питання, де немає неправильної відповіді (типу «Що Ви думаєте з цього приводу?»).
- Якщо не виконав домашнє завдання – заохотити тих, хто виконав.
- Коли виникає неоднозначне, гостро дискусійне питання – спитайте групу.
- Частіше робіть висновки, підсумовуйте головне.
- Не забудьте провести анкетування учасників/учасниць та врахувати їхні зауваження при підготовці до наступного тренінгу.

2.3.2. Робота з матеріалами під час тренінгу

Важливо використовувати матеріали під час тренінгу. При цьому є низка методів:

- на відкритті – дати загальний огляд матеріалів;
- регулярно показувати і посилатися на матеріали;
- ознайомлювати учасників та учасниць з матеріалами при обговоренні певної теми;
- читати короткі цитати з матеріалів;
- просити учасників/учасниць коментувати якісь розділи матеріалів;
- просити учасників/учасниць робити помітки в матеріалах;
- включати вправи в матеріали і виконувати їх;
- рекламувати матеріали і пояснювати переваги роботи з ними.

Матеріали необхідно постійно оновлювати. Вони повинні відображати зміни і по темі, і після кожного тренінгу їх слід коригувати і враховувати зауваження.

2.3.3. Ефективні презентації

Презентація є важливим компонентом будь-якого тренінгу. Це відмінний спосіб повідомити і передати інформацію (коли вона добре представлена). Тому тренери мають знати, як робити ефективні презентації.

Презентації найбільш ефективні, якщо

- а) вони справляють сильний вплив;
- б) є короткими;
- в) чергуються з іншими видами активності.

Презентації можна використовувати для того, щоб людину схилити до чогось чи переконати. Але для цього потрібні спеціальні навички і методики. За Ціцероном, *необхідно зацікавити розум, зачепити серце і змусити людей хвилюватися. Це значить запалити бажання, а потім вказати шлях.*

Тренер має бути впевненим, авторитетним, надійним, сповнений ентузіазму, динамічним, чесним, приязним.

Завжди ефективніше показати, ніж розказати.

Презентації мають бути добре структурованими, короткими і по суті.

Паузи дуже важливі. Вони фокусують увагу, створюють інтерес, дають учасникам та учасницям час подумати, визначити межі для нового предмету.

Презентація повинна бути ширшою, аніж запропонована тематика. Хороші тренери використовують будь-яку можливість говорити напряду з учасниками/учасницями. *Вони не читають людям, які самі вміють читати.*

Важливо підготувати конспект, потренуватися, вивчити напам'ять початок, правильно розпланувати час, уявити собі, як це виглядає з точки зору учасників/учасниць. Необхідно бути впевненим у собі. Учасники/учасниці хочуть бачити, що тренери врівноважені, спокійні і впевнені в собі. Це частина роботи тренерів. Впевненість у собі демонструється контролем над місцем знаходження, позою, рухами, інтонацією і стилем ведення тренінгу. Важливо знати свої звички і чого варто уникати (метушні, стискання рук, гра з предметами і т.п.). Говоріть короткими фразами, ретельно добирайте слова. Тримайте темп – достатньо швидко, щоб підтримувати інтерес і достатньо повільно, щоб учасники та учасниці слідували за ходом презентації. Робіть паузи – тренери, які вміють управляти паузами, встановлюють контроль і демонструють впевненість. Зберігайте зоровий контакт²⁴. Вимовляйте слова чітко і розбірливо, змінюйте висоту тону, щоб посилити сказане. Контролюйте свої рухи.

²⁴ Как обучать. Практическое пособие для обучение и работы. – Марк Сегал. Март, 2014. – С. 75.

2.3.4. Використання аудіовізуальних засобів

Найбільш ефективним є навчання, коли візуальне і слухове сприйняття доповнюють один одного. Аудіовідеозаписи структурують презентації і допомагають тренерам не відволікатися від теми. Вони роблять презентації більш цікавими, додають різноманітності, посилюють концентрацію і акцентують увагу. Відеозаписи особливо корисні для демонстрації конкретної навички на практиці. Вони загалом мають позитивний вплив, засвідчують те, що тренер витратив час на підготовку.

Аудіовізуальні засоби мають бути доречними та функціональними. Необхідно чітко розраховувати час.

2.3.5. Використання фліп-чартів

Це найбільш надійний і поширений засіб. Недорогий, не залежить від наявності електрики чи іншої техніки. Можна підготувати наперед, накресливши таблиці, схеми. Використовують для запису ідей, нарису плану, реєстрації пропозицій, посилення презентацій, представлення результатів роботи в малих групах, голосування, пріоритизації.

Він має бути надійно зібраний, підготовлений (запас паперу і маркерів).

Правила використання – не надто багато матеріалу на одній сторінці, писати великими буквами, використовувати різні кольори для класифікації, закривати ковпачок маркера після завершення (щоб учасники/учасниці не думали, чи він засохне), перевертати сторінку, коли вона вже не потрібна.

Говорити треба з учасниками та учасницями, а не з фліп-чартом.

2.3.6. Робота в малих групах

Щоб зробити ефективнішою роботу малих груп:

- Давайте чіткі інструкції для завдань в малих групах. Це вимагає точності і уважності.
 - Обґрунтуйте мету, необхідність і практичну корисність виконання вправи. Це підвищує мотивацію учасників та учасниць.
 - Поясніть завдання, опишіть його – що за чим треба робити.
 - Зазначте час на виконання вправи.
 - Детально викладіть контекст – яким чином зробити вправу. Досвід показує, що багато учасників та учасниць розуміють вправу «по-своєму» – не зовсім так (або зовсім не так), як це задумано тренером. Тому намагайтеся попередити такі ситуації.
 - Поясніть, як необхідно презентувати роботу групи.
- Комплекуйте групи з однакової кількості людей (бажано до 8 осіб).

- Дайте достатній (але не надмірний) час для виконання вправи. Краще дати менше часу, а при необхідності його продовжити. Не слід давати час «з запасом», оскільки раціональне використання часу є однією з передумов ефективності навчального заходу.
- Непомітно контролюйте малі групи. Тренеру варто слідкувати, чи правильно зрозуміли завдання, чи вони не заплутались і чи не відволікаються на побічні теми.
- Слідкуйте за часом, не відхиляйтеся від розкладу. Періодично нагадуйте малим групам, скільки в них залишилося часу.
- Проведіть обговорення після презентацій роботи груп.
- Використовуйте навички фасилітації для управління обговоренням і презентаціями групової роботи (задавайте питання, перефразуйте, підбадьорюйте, сприяйте, спрямовуйте дискусію).

Слід підходити до кожної малої групи, щоб продемонструвати інтерес та особисто познайомитися з учасниками та учасницями, спостерігати і слухати, але не робити поміток і не втручатися в обговорення. Втручатися можна лише якщо учасники відхилилися від теми і обговорення по суті. Тренери посилають негативний сигнал учасникам/учасницям, коли сидять чи спілкуються з помічниками у той час, коли учасники та учасниці працюють.

Слід дати малим групам однакову можливість відзвітувати. Треба змінювати порядок презентацій, щоб починали різні групи. Якщо час піджимає, треба обмежити час на презентації для кожної групи – наприклад, до 3-х ключових позицій.

Продукт роботи має бути високо оцінений, навіть якщо результати не співпадають з очікуваннями тренера²⁵.

Слід провести повний розбір польотів і пов'язати діяльність групи з попередніми і майбутніми результатами навчання. Коментарі можна записати на фліп-чарті.

2.4. Проведення наради тренерів за результатами тренінгів

За результатами кожного тренінгу має проводитись нарада тренерів, в ході якої мають бути обговорені наступні питання:

1. Чи були досягнуті поставлені на початку тренінгу цілі?
2. Чи було дотримано часового регламенту порядку денного?
3. Чи повністю зрозумілими були завдання для малих груп?
4. Чи потребують роздаткові матеріали змін і якщо так, то яких саме?
5. Чи були узгодженими дії фасилітаторів?
6. Що потрібно поліпшити для проведення наступного тренінгу?

²⁵ Как обучать. Практическое пособие для обучения и работы. – Марк Сегал. Март, 2014. – С. 97.

2.5. Психологічні аспекти в роботі тренера. Загальні практичні поради по проведенню тренінгів від психолога

Тренінг по праву вважається найефективнішою технологією оволодіння конкретними знаннями, навичками та вміннями, але, навіть, найефективніший за змістом тренінг може виявитися неефективним на практиці через помилки тренера в процесі його проведення.

Тренер повинен володіти не тільки теоретичними знаннями, мати загальну широку освіченість, високий рівень емоційного і соціального інтелекту, але й мати власний досвід і практичні навички в галузі застосування знань, яким він навчає. Більшість механізмів тренінгу базуються на знаннях в галузі психології особистості та розвитку, загальної та соціальної психології (теорії групової роботи), психодіагностики, психокорекції, однак саме нерозуміння основ психології часто призводить до непомітних, але дуже значимих помилок, з огляду на їх вплив на ефективність навчання в форматі тренінгу.

Пропонуємо розглянути, на які саме психологічні аспекти у роботі варто звернути увагу тренеру.

Перш за все слід розуміти, що сам тренер, його особистісні характеристики, знання, навички, уміння є, певною мірою, засобом розвитку як окремої особистості, так і групи в цілому. З огляду на це, важливим є питання самоусвідомлення себе в ролі тренера та власної відповідальності, яка накладається цією роллю. **Роль тренера** відображає його положення в структурі групи і завжди знаходиться у тісній взаємодії з груповими процесами, з певними очікуваннями у членів групи, а, отже, саме тому, тренеру знадобиться *рольова гнучкість* – здатність приймати різні ролі з урахуванням поточної ситуації.

БУДЬТЕ «ДИРИГЕНТОМ»

Чи спостерігали Ви коли-небудь за рухами диригента? Як він відчуває музику, кожного музиканта, кожен інструмент? Як змінюються його рухи, його емоційна експресія в потрібні моменти? Музиканти знають лише окремі партії, диригент – той, хто знає, як і коли вони мають звучати, щоб утворити музичну феєрію. Саме від його знання кожного окремого компоненту, вміння відчути як виконання, так і звучання, від його контакту і впливу на оркестр залежить гармонійність та цілісність звучання музики. У свою чергу, майстерність тренера в ролі «диригента» полягає у регулюванні можливих варіантів групової поведінки, в підтримці конструктивних намірів учасників/учасниць щодо навчання, захисті учасників/учасниць від впливу небажаних для даної групи форм поведінки й вирівнюванні внесків учасників та учасниць у групову взаємодію. Тренер регулює рівень активності між усіма учасниками та учасницями, розподіляючи її більш рівномірно, ніж іноді цього можуть бажати вони самі.

Позиція тренера і методи роботи з групою в цілому не можуть бути одноманітними впродовж усього тренінгу. Тренер, орієнтуючись на ґрунтовні

знання, практичний досвід, внутрішні відчуття та інтуїцію, має визначати оптимально ефективний стиль управління груповим процесом упродовж тренінгу (авторитарний, ліберальний, дипломатичний, демократичний). Вважається, що *демократичний стиль* управління є більш продуктивним, ніж авторитарний чи ліберальний. Разом з тим, це залежить не лише від особистісних особливостей тренера, мети тренінгу, загального напрямку, якого дотримується тренер, а й від потреб учасників та учасниць, рівня розвитку групи, групової ситуації тощо. Так, наприклад, *дипломатичний стиль* доцільно використовувати в напружених емоційних і конфліктних ситуаціях.

Спробуйте щоразу, коли Ви заходите до аудиторії, де маєте проводити тренінг, уявляти себе у ролі «дирижента», а учасників/учасниць тренінгу – у ролі «музичного оркестру», в якому звучання кожного інструменту є унікальним та незамінним для ефективності тренінгу. Ви навіть можете поділитися цією асоціацією з аудиторією і запитати, як їм таке порівняння? Можливо учасники/учасниці зможуть запропонувати власні асоціації щодо вашої взаємодії. В будь якому разі, це гарний початок, і ваша співпраця пройде більш ефективно та успішно.

БУДЬТЕ «ЕКСПЕРТОМ»

Група буде не лише слухати, але й ставити запитання, і тренер має бути до цього готовим. Вони можуть вимагати додаткової інформації, тлумачень та пояснень, або, навіть, дехто захоче перевірити, наскільки добре Ви знаєтесь на темі, яку викладаєте. Учасники/учасниці, як правило, хочуть одержати швидко та переконливу відповідь на найбільш складні запитання, що примушує тренера аналізувати і давати експертну думку в режимі реального часу. Ваш авторитет як експерта – важливий, бо впливає на зацікавленість інших у навчанні, розвитку та зростанні за допомогою тренінгу. Тренер має постійно перебувати у безперервному процесі **самовдосконалення** власних знань, вмінь, особистісно-професійних якостей, які йому необхідні для тренерської роботи. Для початку проведіть **саморефлексію** – це метод, що поєднує в собі самоаналіз та співвідношення відповідності наявних якостей та вмінь тим, які вимагає практична діяльність тренера (наскільки ефективно Ви вмієте керувати часом чи впливати на інших, наскільки легко встановлюєте контакт, вмієте активно слухати, спостерігати, ладнати конфлікти і т. ін.).

Однак слід пам'ятати, що бути експертом – не значить захоплюватися роллю «експерта», надміру демонструючи власні знання, оскільки це може призвести до гальмування процесу навчання, як у окремих учасників/учасниць, так і в цілому у групи.

У процесі тренінгу, кожен учасник/учасниця не просто отримує від Вас знання, він/вона ще й навчається через взаємодію з іншими, а тренер – це та людина, яка має скеровувати цей процес взаємодії. Група також зорієнтована на тренера як на «технічного експерта», який знає, що саме тепер відбувається або буде відбуватися. Під час проведення тренінгу Ви маєте взаємодіяти з групою таким чином, щоб учасникам/учасницям був зрозумілий і цікавий не лише матеріал тренінгу, але сам процес його проведення. Якщо пояснень та

обґрунтувань щодо процесу буде недостатньо, або вони будуть не зрозумілі, учасники/учасниці не почуватимуться комфортно і це буде негативно впливати на кінцевий результат Вашої роботи, в ролі тренера.

БУДЬТЕ ПАРТНЕРОМ

У цілому ж, працюючи з групою, тренер має пам'ятати та дотримуватися наступних **принципів партнерських стосунків** з кожним учасником/учасницею тренінгу:

1. Уважно і доброзичливо приймайте право кожного учасника/учасниці висловлювати свою думку, проявляти свої почуття, виражати протест, вносити пропозиції тощо.
2. Цінуйте і відмічайте внесок кожного, адже, тренінг – це спільна творчість.
3. Обов'язково дотримуйтесь заявлених правил самі і послідовно вимагайте цього від кожного учасника та учасниці.
4. Пам'ятайте та виконуйте свої обов'язки та обіцянки, не уникайте відповіді на незручні питання, надавайте допомогу, коли в ній є потреба, і не відмовляйтеся брати участь у вправах та демонструвати запропоновані Вами техніки.

Щоб успішно справлятися з цими функціями, тренеру, як вже зазначалося вище, знадобляться додаткові знання та навички. Можна виокремити найважливіші з них: *техніки підтримання уваги аудиторії, фактори вербального та невербального впливу (підсилення позиції тренера), навички розуміння мови тіла, прийоми активного слухання, навички опанування конфліктом*. Варто також окремо нагадати про важливість уміння готувати програму тренінгу, обирати адекватні методи, оцінити загальну ефективність тренінгу.

Володіння словом на 70% визначає успішність встановлення контакту. Це потужний засіб впливу на інших, що дозволяє управляти груповим процесом. Особливо це важливо для тренерів, які мають переконати учасників/учасниць у корисності та цінності знань. Завдяки **навичкам публічного виступу** тренер презентує, розповідає, дискутує, інструктує, веде бесіду, пропонує, уточнює, узгоджує, задає питання та відповідає на них, подає репліки, тобто, реалізує груповий процес навчання та керує ним.

Готуючись до виступу важливо врахувати склад, рівень підготовки, інтереси, психологічне налаштування, можливу реакцію учасників/учасниць. Чим більше Вам вдасться врахувати інтереси учасників та учасниць, особливості їх сприйняття та розуміння в процесі підготовки до виступу (план, матеріали, аргументація, манера подачі), тим результативнішим буде сам виступ.

Використовуйте **техніку відпрацювання публічного виступу**:

- виступ «в собі» (подумки проговоріть матеріал, фільтруючи його через особистісні враження і почуття);
- виступ «для себе» (проговоріть текст, щоб почути, як він звучить);
- репетиція (виступ для уявних учасників/учасниць тренінгу).



Використання цієї техніки корисне ще й з огляду на те, що таким чином **тренер запам'ятовує текст** і йому достатньо буде вільно викладати його по пам'яті або із зоровою опорою на нього. Як відомо, у такий спосіб матеріал засвоюється учасниками/учасницями більш ефективно (95%), ніж той, що зачитується (35%). Ця техніка також дозволяє здійснити попередній **розрахунок часу виступу**.

Зважайте, що при помірному темпі Ви можете викласти не більше, ніж 3 сторінки друкованого матеріалу за 10 хвилин. Психологи дослідили що, прослухавши 10-хвилинну лекцію (з демонстраційними елементами та дорученням до дискутування), людина розуміє і запам'ятовує зі сказаного всього лише половину. Через два дні вона забуває з того, що запам'ятала, ще половину. Іншими словами, слід мати на увазі, що людина може утримати в пам'яті лише четверту частину того, що було сказано лише кілька днів тому. Зважаючи на зазначене вище, будьте стислими, говоріть про найголовніше! Залишайте час на обговорення, запитання, дискусії: активність учасників/учасниць дозволить вплинути на їх процес сприйняття, а відповідно й утримання інформації в пам'яті. Не лишайте без уваги бажання учасників/учасниць долучитися до обговорення під час лекції, але запропонуйте зробити це по закінченню лекції, або, навіть, після тренінгу, якщо часу не вистачить.

Окрім того, спостерігайте за учасниками/учасницями та навчіться навичкам розуміння невербальних сигналів від аудиторії. Щоб «розбудити» та активізувати аудиторію, використовуйте наступні *техніки підтримання уваги аудиторії*:

Питання до аудиторії. Бажано, щоб це були уточнюючі питання чи питання закритого типу (на які можна відповісти «так» або «ні»). Якщо аудиторія впродовж тривалого часу не відповідає на поставлене питання – витримайте паузу і дайте відповідь самі, не варто довго чекати.

Звертання до окремих учасників/учасниць. Помічено, що питання до окремих учасників/учасниць впливають на всю аудиторію. Спитайте у будь-кого із учасників/учасниць: «Ви не згодні? Ви, притримуєтесь іншої думки?»

Організація дискусії. Зініціюйте дискусію, висловивши суперечливі факти чи ідеї.

Авансування. Тренер лише згадує про той або інший факт і говорить: «Але про це поговоримо трохи пізніше; Про це докладніше я розповім потім і т.д.»

Несподіване коротке відхилення від теми. Даний прийом носить провокативний характер, досить дієвий, хоча його слід використовувати обережно і лише один раз. Щоб стало зрозуміло чому, ось приклад його застосування відомим грецьким оратором Демосфеном: виступаючи в суді, оратор помітив, що судді неухважно його слухають. Він перервав промову й став розповідати про людину, що найняла віслюка з погоничем. Вершник сів відпочити в тіні віслюка, а погонич сказав, що здав в найм лише віслюка, але не тінь від нього. Суперечка перетворилася в судовий позов... Тут Демосфен замовк, а коли судді зацікавились результатом справи і попросили його закінчити, він з докором сказав їм: «Байку про тінь віслюка ви готові слухати, а важливу справу ви слухати не бажаєте».

Презентації, демонстрації. Продумайте наперед, що і як Ви можете продемонструвати аудиторії (слайди PowerPoint, зображення схем, таблиць, графіків, важливих тез на фліп-чарті).

Наближення до учасників/учасниць. Досить дієвий прийом, але не слід заходити занадто глибоко в зал, щоб це не виглядало, як контроль за тим, чим займаються Ваші учасники/учасниці.

Розважальні елементи в другій частині виступу. Можна розповісти жарт, байку, історію з життя і т. ін. Незалежно від того, скільки триває виступ, другу половину варто робити більш легкою для сприйняття. Якщо Ви найскладніший матеріал викладете наприкінці, друга половина промови може здатися учасникам/учасницям удвічі довшою від першої, а сам виступ затягнутим.

До факторів вербального впливу, що посилюють позицію тренера, відносяться:

Дотримання комунікативних норм: дотримуйтесь правил мовного етикету та норм культури мови (правильно промовляйте наголос, дотримуйтесь середнього темпу та гучності, вживайте слова в правильних значеннях, не використовуйте брутальних слів, та уникайте слів-паразитів, які засмічують мову та заважають акцентувати увагу на змісті);

Встановлення та збереження контакту із співрозмовником (познайомтеся з учасниками/учасницями; хваліть та заохочуйте; ототожнюйте свої інтереси з інтересами учасників/учасниць; цікавтесь їх думками, ідеями, запитаннями; за можливості віднайдіть спільний позитивний досвід, бажано називати учасника/учасницю на ім'я, навіть спроба цього сприймається позитивно).

Зміст мови (тема має бути актуальною, цікавою, корисною; більше позитивної інформації, негативну слід мінімізувати; не користуйтеся неперевіреною інформацією; наводьте аргументи, цитати, приклади з життя для переконливості).

Мовне оформлення: урізноманітніть лексику (синоніми, звороти, фразеологічні обороти; використовуйте більше конкретних слів, це збільшить образність мови; уникайте абстрактних й узагальнюючих фраз; не зловживайте книжковим словами та термінами, намагайтесь говорити простіше, намагайтесь наводити якомога менше цифр й бажано їх округляти до цілого значення).

Розташування інформації або «Закон краю»: кінець і початок запам'ятовуються й сприймаються краще, тому важливу інформацію давайте на початку і наприкінці; щоб у середині Вашого виступу не було «провалу», необхідно середину промови зробити більш різноманітною, більш емоційною й т.д.).

Також важливими в «арсеналі» тренера, який виступає публічно, є **невербальні засоби підсилення комунікативної позиції тренера:**

Зовнішній вигляд. Комунікативну позицію підсилює темний традиційний або помірно модний якісний одяг прямокутного силуету, контраст темних і білих тонів. Одяг не має обмежувати ваші рухи. Потурбуйтеся про охайність зовнішнього вигляду (акуратні та чисті зачіска, руки, одяг, взуття). Не допускайте в зачісках, одязі, взутті, прикрасах та інших аксесуарах надмірної яскравості, ексцентричності або розкоші (це стосується і макіяжу для жінок). Це буде відволікати увагу та може викликати подив, заздрість, неприйняття.

Погляд. Встановіть зоровий контакт з аудиторією на початку виступу та постійно його підтримуйте, не говоріть «крізь» учасників або «самі з собою», краще дивитися не в очі, а в обличчя. Доброзичливий, з посмішкою, короткочасний погляд в очі можна розглядати як сигнал позитивного ставлення, зацікавленості, симпатії, бажанням контакту.

Стиль спілкування: різноманітність інтонації, підтримуйте помірний темп мовлення – це близько 120 слів за хвилину, тобто половина сторінки тексту, надрукованого через 2 інтервали та прочитаного за одну хвилину.

Настрій та налаштування. Демонструйте дружелюбність та щирість, натхнення, помірну емоційність, фізичну бадьорість, рухливість.

Міміка, жести, пози тіла. Найбільш ефективна й дієва міміка привітності, головною ознакою якої є посмішка (піднімає настрій тому, хто говорить та має властивість легко віддзеркалюватися, стимулює продовження контакту).

Організація простору спілкування. Сильна комунікативна позиція в тих, хто легко може змінювати дистанцію спілкування. Але підходити ближче 40-50 см не рекомендується (інтимна зона).

Навички розуміння «мови тіла». Науковцями встановлено, що в процесі взаємодії людей від 60 до 80% комунікацій здійснюється за рахунок невербальних засобів спілкування і лише 20 - 40% інформації передається за

допомогою вербальних. З огляду на це, незамінними стануть базові **знання з розуміння «мови тіла»**, які допоможуть тренеру орієнтуватися у тому, як учасники/учасниці реагують на те, що відбувається, та своєчасно скоригувати власні дії.

У цілому рухи тіла можна розділити на свідомі (умисні) та несвідомі (які людина здійснює, сама того не помічаючи). Саме *несвідомі рухи тіла є його «мовою»*. Якщо Ви навчитеся хоча б трохи звертати увагу та розуміти знаки «мови тіла», то зможете багато чого дізнатися про саму людину та про її ставлення до того, що відбувається у взаємодії. Поза разом з жестами й мімікою видає емоції й наміри людини. Варто лише пам'ятати про основні **правила сприйняття невербальної інформації**:

- Не робіть поспішних висновків по одному єдиному руху тіла.
- Чекайте, коли про стан людини «скажуть» і інші сигнали.
- Звертайте увагу, насамперед, на так звані «дрібниці».
- Не підганяйте спостереження під перше враження, що вже склалося.

Розглянемо деякі значення поз (положення тіла в просторі) у спілкуванні, в залежності від їх типів:

Відкриті. Свідчить про відсутність напруги та психологічний комфорт людини, довіру та готовність до контакту. Руки не схрещені – грудна клітка відкрита, вільне положення ніг (стопа з повною опорою), підборіддя злегка підняте, поворот тулуба, голови та погляду до співрозмовника, розкриті долоні, м'язи розслаблені. *Найбільше підходять для ефективного спілкування.*

Закриті. Виражають напруження та захисні реакції того, хто не дуже комфортно почувається, не бажає продовжити спілкування або не погоджується з Вами. Всі схрещування рук та ніг говорять про закритість, чим вище схрещення відносно тіла (знизу догори), тим сильніше підсвідоме бажання захиститися.

Авторитарні. Демонструють високий статус, перевагу, домінування: поза «руки в боки», «поза американського сержанта» (ноги розставлені ширше плечей, руки з'єднані за спиною, підборіддя підняте вгору). Як правило, покликані чинити тиск на співрозмовника, підкоряти його собі, тож можуть сприйматися негативно, але у виключних випадках можуть бути ефективними. Наприклад, щоб дати зрозуміти свою перевагу, Ви можете фізично піднятися над людиною (сісти вище, якщо встати, якщо ви обидва сиділи).

У практиці взаємодії виділяють наступні **види основних жестів, що відображають внутрішній емоційний стан людини**:

Таблиця 4

<i>Жести оцінки</i>	Почісування підборіддя; втягування вказівного пальця уздовж щоки.
<i>Жести критичної оцінки</i>	« <i>почекаємо – подивимося</i> »: підборіддя спирається на долоню, вказівний палець витягується уздовж щоки, інші пальці – нижче рота
<i>Жести заперечення</i>	Складені руки на грудях, відхилений назад корпус; схрещені руки; торкання кінчика носа.
<i>Жести нудьги</i>	« <i>Я дивлюся на вас, але не слухаю</i> »: постукування по підлозі ногою чи клацання ковпачком ручки; голова спирається на долоню; машинальне малювання на папері; порожній погляд.
<i>Жести замисленості, мрійності</i>	« <i>Глибоке занурення в роздуми</i> »: спирання на руку щокою; пощипування перенісся (сполучається з закритими очима); ходіння; « <i>уважне слухання</i> »: нахилена голова; « <i>добре, давайте подумаємо</i> »: почісування підборіддя (прийняття рішення); « <i>паузи для міркування</i> »: жести з окулярами (протирання стекол, дужку окулярів у роті тощо).
<i>Жести авторитарності</i>	Руки з'єднані за спиною, підборіддя підняте вгору.
<i>Жести прихильності</i>	« <i>Це чудово!</i> »: прикладання руки до грудей; переривчастий дотик до співрозмовника тощо; людина сидить на краєчку стільця, лікті – на стегнах, руки вільно звисають.
<i>Жести відкритості</i>	Розкриті руки долонями вгору; знизування плечима, яке супроводжується жестом розкритих рук (відкрита натура); люди відкриті й прихильні до вас часто розстібають чи навіть знімають піджак у Вашій присутності (виключіть ймовірність задухи в аудиторії).
<i>Жести впевненості</i>	З'єднання пальців у купол піраміди; розгойдування на стільці.
<i>Жести нервозності й непевності</i>	Переплетені пальці рук; пощипування долоні; постукування по столу пальцями; торкання спинки стільця перед тим, як на нього сісти; покахикування, прочищення горла; лікті ставляться на стіл, щоб утворити піраміду; посмикування себе за вухо тощо.
<i>Жести нещирості, підозри та скритності</i>	Рука прикриває рот – співрозмовник старанно ховає свою позицію з обговорюваного питання або не впевнений; погляд убік – показник скритності, непевності, нещирості; ноги чи все тіло звернені до виходу – бажання закінчити взаємодію; торкання чи потирання носа, вуха, ока – знак сумніву.
<i>Жести самоконтролю</i>	Руки заведені за спину, одна при цьому стискає іншу; поза людини, що сидить на стільці і схопилася руками за підлокітники.
<i>Жести фрустрації</i>	Короткий подих, часто поєднаний із різними неясними звуками, типу стогону, мугикання тощо; руки тісно потискають одна одну – спостерігається, коли людина «вскочила в халепу»; тісно зчеплені, напружені руки;

потирання шиї долонею (людина займає захисну позицію).
--

Слухання є однією з основних ланок процесу спілкування. Від його ефективності залежить ефективність спілкування. Психологи стверджують, що слухання – тяжка робота, яка поглинає стільки ж енергії, як і мова. А ось відомий німецький письменник Ліон Фейхтвангер стверджував, що з усіх людських якостей уміння слухати найважче: «Людині необхідно два роки, щоб навчитись говорити, і шістьдесят років, щоб навчитись слухати». **Слухати і сприймати** означає не відволікатися, підтримувати постійну увагу, постійний візуальний контакт і використовувати позу як засіб спілкування.

Чого слід уникати в процесі активного слухання:

- обтяження власними проблемами, відволікання на власні думки;
- поспішність суджень через високу стереотипність мислення: «Усе зрозуміло», «Сказане невірно» (у 70% випадках людина слухає уважно перші 2 хвилини, і лише щоб прив'язати інформацію до власних уявлень та суджень)
- критичність, негативність сприйняття і мислення: спрямування уваги не на нове, цінне, корисне, а на помилки, недоліки мови та поведінки того, хто говорить;
- упередження проти того, хто говорить через вік, досвід, соціальний статус тощо;
- прагнення самоствердження: інколи думки партнера зайняті обмірковуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

Для підбадьорення того, хто говорить та підтримання в нього бажання продовжувати, використовують прості нейтральні репліки: «Так!», «Розумію», або запитання: «Як це?», «Що?».

Оскільки швидкість мислення у чотири рази більше швидкості мови, використовуйте «вільний час» на критичний аналіз і висновки з того, що безпосередньо чуєте.

Як реагувати на некоректну поведінку учасника/учасниці.

У роботі з людьми варто враховувати можливість загострення суперечностей, що виникають у результаті відмінності у поглядах, інтересах, прагненнях людей. Якщо таке протиріччя позицій призводить до психологічної напруженості та протиборства, то його називають **конфлікт**. Конфлікт може ускладнюватися напруженням емоційного стану учасників/учасниць. Тому тренер має розуміти важливі закономірності розвитку конфлікту та знати певні правила, які допоможуть йому врегулювати конфліктні ситуації.

Не варто сприймати конфлікт виключно, як негативний компонент тренінгу. Слід розуміти, що «У спорі народжується істина» і якщо конфлікт не ускладнений надмірними негативними емоціями і учасники/учасниці не порушують культурно-етичних норм, то він має і позитивні моменти, як для учасників/учасниць, так і для тренера:

- демонструє проблеми, які мають бути вирішені;
- звертає увагу на те, що слід змінювати у собі;
- розкриває прагнення і бажання, з'ясовує сутність та особистісні цінності;
- допомагає краще зрозуміти один одного;
- стимулює, звертаючи увагу на нові цілі та можливості;
- успішне врегулювання конфлікту призводить до появи зв'язку між членами групи, завдяки пережитим емоціям.

Щоб управляти конфліктом тренер має знати **основні стадії конфлікту** – процес його розгортання:

Стадія відкритого конфлікту – учасники/учасниці відкрито обговорюють свої цілі і потреби та співвідносять їх з цілями і потребами інших членів групи. Конфлікт проявляється посиленням групової тривоги, порушеннями групових правил.

Стадія виснаження конфлікту визначається емоційним виснаженням, спустошенням деяких членів групи, які можуть висловлювати свої претензії, пропозиції, думки з приводу тренінгу, основних цілей і завдань своєї роботи та роботи групи.

Стадія виходу з конфлікту відбувається як перехід від емоційних виразів своєї думки до аналізу своєї позиції та позиції інших учасників/учасниць. Якщо на стадії аналізу конфлікту була можливість обговорити те, що відбувається, усвідомити його конструктивність, то завдяки пережитим емоціям між членами групи з'являються сильні зв'язки.

Особливості розвитку групової динаміки та ймовірність конфліктів на кожному етапі.

На самому початку роботи групи (*вступна стадія*) учасники/учасниці відчують потребу отримати інформацію, позбутися почуття тривожності: вони ще не знають, кому довіряти і наскільки можна дозволити собі розкритися. Тренер на цій стадії повинен підтримувати учасників/учасниць, які чекають від нього чітких і конкретних інструкцій, керівництва своєю поведінкою. На цьому етапі вводяться **групові правила**, визначається стиль роботи, уточнюються особисті цілі учасників/учасниць. Правила можуть вироблятися спільно: тренером і учасниками/учасницями, а можуть задаватися тільки тренером і виконуватися формально. Конфлікти, які можуть виникати на цьому етапі, проявляються в об'єднанні учасників/учасниць проти будь-кого (авторитарного тренера, надто настирливого учасника і т. д.) чи проти будь-чого (правил, що вводяться тренером, пропонованих вправ і т. д.). Тренер повинен визначити конфліктну ситуацію і допомогти вийти з неї. Для цього

бажано дотримуватися наступної послідовності, або, так званої, **карти вирішення конфлікту**:

- Визначте проблеми конфлікту в загальних рисах;
- З'ясуйте, хто залучений в конфлікт;
- Визначте справжні потреби і побоювання кожного з основних учасників/учасниць конфлікту.

Це дозволить:

- обмежити дискусію певними формальними рамками, що в значній мірі допоможе уникнути надмірного прояву емоцій, так як, запропонувавши учасникам/учасницям конфлікту, визначити ці три складові, задіяні особи будуть змушені стримувати себе;
- створити можливість висловити учасникам/учасницям конфлікту їхні вимоги і бажання, а потім спільно обговорити проблему;
- з'ясувати як власну точку зору, так і точку зору інших;
- створити атмосферу емпатії, тобто можливості побачити проблему очима інших і визнати думки людей, які вважали раніше, що вони не були зрозумілі;
- вибрати нові шляхи вирішення конфлікту.

На наступному «робочому» етапі тренінгу можуть порушуватися встановлені правила, тут можуть проявитися міжособистісні та внутрішньо-особистісні конфлікти. **Міжособистісні конфлікти** виражаються в боротьбі за домінування, протистояння, прояв ворожості до тренера або інших членів групи. Подібний конфлікт може на якийсь час об'єднати членів групи. Група може об'єднатися проти тренера, пояснюючи це бажанням поліпшити роботу групи. Критеріями проходження конфліктної стадії є посилення ролі тренера, виконання групою його інструкцій.

Внутрішньо-особистісні конфлікти проявляються в наступному:

- демонстративній поведінці учасника/учасниці, який/яка всіма способами звертає увагу групи на себе;
- закритій поведінці, коли учасник/учасниця не бажає працювати;
- відстороненій поведінці «експерта», яка виражається у прагненні показати себе як аналітика роботи тренера та інших учасників/учасниць групи.

Для того, аби зрозуміти, як вирішити конфлікт, слід зрозуміти, який мотив спонукає людину наполягати на своєму, які значимі для неї цінності «постраждали». Слід пам'ятати, що визначальну роль у сприйнятті людиною конфліктності ситуації відіграє суб'єктивна значимість суперечності, що лежить в основі конфлікту, або той «особистісний смисл», який це протиріччя має для даного індивіда. Бажано дати зрозуміти людині, що Ви її розумієте і поважаєте її «особистісний смисл», але все ж таки маєте піклуватися про інтереси групи і мету спільної роботи.

Момент усвідомлення ситуації як конфліктної пов'язаний також з перевищенням індивідуального порогу толерантності, тому важливо пам'ятати, що **при врегулюванні конфлікту повинні переважати:**

- такт, терпіння, позиція «здорового глузду» (надайте можливість висловити позицію кожному учаснику/учасниці конфлікту, але не допускайте їх надмірної емоційності, ставлячи їм логічні питаннями).
- почуття врівноваженості та самоконтроль (не заглиблюйтесь в ситуацію дуже емоційно, зберігайте відстороненість, але не байдужість).
- віра в здатність людини відмовитися від неконструктивного вирішення проблеми і віра в свої сили.
- налаштованість на спільне вирішення проблеми.

Якщо Ви відчуваєте, що по мірі продовження взаємодії Ви роздратовані все більше і більше і при цьому виявляється, що Ваші дії тільки розпалюють негативні емоції інших, необхідно сказати собі: «Мені потрібно зупинитися. Я повинен подумати про те, що я можу зробити для вирішення цієї проблеми» і запропонувати зробити перерву, щоб емоційна напруга знизилася.

Уважно відстежуйте власні емоційні реакції, намагайтеся зрозуміти: «Що зараз зі мною відбувається», не відповідайте на емоційні провокації, знімайте емоційну напругу та свідомо підходьте до виникаючих конфліктних ситуацій. Це дозволить не втягуватися у конфлікти на емоціях, зберігати витримку і шукати конструктивні рішення, які неодмінно будуть в полі Вашої уваги, якщо емоції не звужать простір Вашого сприйняття і мислення.

Нижче наведено конкретні **прикладі можливих конфліктних ситуацій**, пов'язаних з репліками та провокативними запитаннями, та поради, як реагувати на них, залишаючись при цьому в рамках етикету (з книги німецького психолога Н. Енкельмана):

Тактика перебивання. Опонент дратує вас репліками типу «З чого ви це взяли?», «Ви повторюєтесь». *Порада:* Зробіть довгу паузу і запитайте: «Можу я продовжувати мою думку?».

Тактика знаючого. Опонент апелює до різниці у віці між ним і вами. Якщо він старший за вас, то може відхилити ваші аргументи, посилаючись на те, що ваш життєвий і професійний досвід дуже обмежений; якщо молодший за вас – може категорично заявити, що це міркування вже застаріло. *Порада:* Попросіть навести конкретні заперечення ваших аргументів. Вимагайте від опонента кваліфікованих доказів його правоти.

Тактика «тріскучих» фраз. Інколи, випробувавши всі способи домогтися поступок, партнер намагається апелювати до цінностей вищого порядку. Він звертається до ваших почуттів: любов до родини, рідної країни, вашої совісті і т.п. *Порада:* Не виставляйте партнера на посміховище, визнайте, особливо, якщо при розмові присутні інші люди, що ви надаєте перевагу таким міркуванням. Але в цілому відхиліть аргументи фразою «В цілому я з вами згоден, але чи думали ви про...».

Окремої уваги заслуговує ситуація, коли співрозмовник реагує на ваші слова різкими вигуками та в'їдливими репліками. Конкретного способу нейтралізувати такі дії не існує. Але поради Н. Енкельмана можуть допомогти тому, хто зіткнувся з такою поведінкою партнера.

Порада №1. Якщо мають місце поодинокі вигуки – пропустіть їх повз вуха. Тільки після трьох-чотирьох зауважень ви змушені будете якось реагувати.

Порада №2. Кращий спосіб відбивати злосливі вигуки – чітка відповідь. Можна скористатись досвідом У. Черчилля, який заздалегідь придумував відповідь і виходив із диспуту переможцем.

Порада №3. Якщо дозволяє час, задавайте опоненту зустрічні запитання. Попросіть його ще раз повторити зауваження. А ще краще – попросіть його уточнити щось.

Порада №4. Посилайтесь на серйозність ситуації, на цінності вищого порядку, відмітивши, що вигуки вашого партнера в такій ситуації недоцільні. Використовуйте серйозну тональність у своєму мовленні.