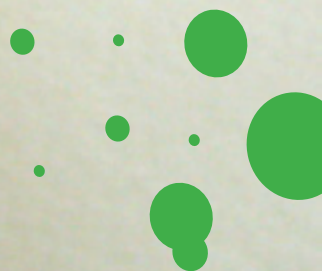




# Тренинг для тренера



# Тренинг для тренера



Международная организация ЭКПАТ (ECPAT International) – всемирная сеть организаций в более чем 70 странах, работающих в направлении искоренения коммерческой сексуальной эксплуатации детей.

Европейская правоохранительная группа Организации ЭКПАТ (ECPAT Europe Law Enforcement Group), координируемая ЭКПАТ в Нидерландах, – это результат сотрудничества членов сети и организаций в Западной и Восточной Европе и странах СНГ, работающих совместно в сфере противодействия торговле детьми с целью сексуальной эксплуатации в регионе.

Данная публикация создана при поддержке Министерства иностранных дел Голландии и Фонда ОАК (Oak Foundation), совместно с Международной организацией ЭКПАТ (ECPAT International) и Европейской правоохранительной группой Организации ЭКПАТ (ECPAT Europe Law Enforcement Group).

Авторы: Стефани Дилани, Тео Нотен

Редактор: Мьюриен О’Брайан

ISBN: 978-90-74270-26-7

Дизайн и макетирование: Манида Наебкланг

Перевод с английского: Светлана Колесникова

Амстердам, Бангкок, 2008

Европейская правоохранительная группа Организации ЭКПАТ (ECPAT Europe Law Enforcement Group), совместно с ЭКПАТ Нидерланды (ECPAT Netherlands), Международной организацией «Спасем детей» в Нидерландах (Defense for Children International the Netherlands) и Международной организацией ЭКПАТ (ECPAT International).

© ЭКПАТ Нидерланды (ECPAT Netherlands), 2008

© Международная организация ЭКПАТ (ECPAT International), 2008

Материалы данной публикации могут свободно использоваться и адаптироваться при ссылках на источник.



# Тренинг для тренера

Пособие по обучению тренеров  
в частности по проблеме  
торговли детьми  
и коммерческой сексуальной  
эксплуатации детей

# Содержание

## Благодарность

Предисловие	1
Цели создания пособия	2
Терминология	3
Формат пособия	3

## Часть 1 Моделирование учебной среды

Содержание или процесс	5
Отбор тренеров	6
Взаимоотношения между тренерами	7
Отбор участников курса	8
Длительность курса и количество участников	9
Оценка участников	10
Практические вопросы в проведении тренинга	10
Программа обучения – учебный процесс	16
Опытное обучение	16
Важность обратной связи	18
Модели и процесс обратной связи	19
Ежедневная обратная связь	21
Письменная обратная связь	21
Итоги дня	23
Прозрачность	23
Стили и модели обучения	24
«Трудные» участники	29

## Часть 2 Тренинговый курс для обучения тренеров – Программа

Основные сессии		
1.	Приветствие и основные организационные вопросы	35
2.	Знакомство	35
3.	«Тренинговый договор»	36
4.	«Стоянка»	37
5.	Ожидания и цели	37
6.	Определение уровня знаний	37
7.	Что формирует хорошего тренера	38
8.	Работа с культурными отличиями	41
9.	Условия и практические вопросы	45
10.	Методики и инструментарий для разных стилей обучения	46
11.	Использование мультимедийного оборудования	50
12.	Формирование групп и способы деления участников	50
13.	Разминки и «энерджайзеры»	52
14.	Разработка программы тренинга	54
	Опытные сессии	55
	Обзор и оценка курса	56
	Завершающие упражнения	56

## Часть 3 Ресурсы

57

### Приложения

I	Образец аппликационной формы	60
II	Образец сертификата	61
III	Образец оценочной анкеты	62
IV	Образец контрольного списка	64
V	Барометр ощущений	66
VI	Учебная мишень	67
VII	Образец тренинговой программы	68
VIII	Образец теста базовых знаний	71

# Благодарность

Авторы выражают признательность за вклад в создание пособия Европейской правоохранительной группе Организации ЭКПАТ (ЕСРАТ Europe Law Enforcement Group) и Международной организации ЭКПАТ (ЕСРАТ International). Благодарность также выражается Линн Бенсон (Швеция, организация «Save the Children») и Синарт Кинг (Таиланд, организация «Plan Thailand», ранее Международная организация ЭКПАТ) за ценные идеи и поддержку в разработке методологии для курса обучения тренеров, а также нашим коллегам, тренерам Европейской правоохранительной группы Организации ЭКПАТ.

Особая признательность и благодарность Мехтильд Маурер (ЭКПАТ Германия) за ее вклад в обучение тренеров в рамках проекта, а также квалифицированные советы для совершенствования данного пособия.

Спасибо всем, кто прошел обучение под нашим руководством. Ваши отзывы отражены в наших идеях о том, как обучать тренеров наилучшим образом.

Поскольку это пособие является кульминацией нашего опыта в обучении тренеров и опыта проведения межведомственных тренингов Европейской правоохранительной группой Организации ЭКПАТ, в соединении с многолетним опытом других тренинговых курсов, – как в роли тренера, так и в роли участника, – нам трудно определить все источники, использовавшиеся при создании данной публикации. Зачастую мы получали вклад неформально; более того, у «хорошей идеи» всегда существует несколько версий, и невозможно сказать, чья была первой! Мы постарались точно определить источники, но если вы считаете, что ваш материал недостаточно или вообще не оценен, пожалуйста, свяжитесь с нами и мы исправим ситуацию.

# Предисловие

В период с 2004 г. по 2006 г., вместе с партнерами из 19 стран Западной, Центральной и Восточной Европы, Европейская правоохранительная группа Организации ЭКПАТ, координируемая ЭКПАТ в Нидерландах, разработала межведомственную тренинговую программу и пособие по обучению тренеров в сфере противодействия торговле детьми с целью сексуальной эксплуатации. В эту работу были вовлечены эксперты из правоохранительных органов, социальных служб, служб по защите детей, а также из международных правительственных структур и неправительственных организаций. На протяжении двух этапов проведения межведомственных тренингов в десяти странах Центральной и Восточной Европы тренинговый курс был протестирован, адаптирован, затем прошел вторичное тестирование и окончательную коррекцию.

В процессе работы над тренинговым курсом мы обнаружили, что действительно существует нехватка тренеров как в странах, где мы работали, так и в целом на международном уровне. Было тяжело найти людей с соответствующей квалификацией, которые были бы готовы провести тренинг для группы специалистов различного профиля, и которые сами играли бы определенную роль в борьбе против торговли детьми с целью сексуальной или другой эксплуатации. И хотя обучение специалистов навыкам проведения тренингов являлось одним из элементов нашей программы, мы сделали вывод, что существует реальная и постоянная необходимость обучения тренерским навыкам. Целью должно стать создание так называемого тренерского резерва, как на национальном, так и на международном уровне, которые могли бы обучать специалистов. И поэтому мы поняли, что будет очень полезно разработать тренинговую программу и пособие по обучению специалистов тренерским навыкам. Разработка такой тренинговой программы и пособия является частью действующего проекта под названием Проведение межведомственных тренингов, который осуществляется при поддержке Министерства иностранных дел Дании и Фонда ОАК.

По словам тренеров, участвующих в проекте, тренинг больше ориентирован на познание, чем на обучение других. Отбор специалистов с позитивным отношением к обучению для участия в тренинговой программе очень важен. Существенно для успешного тренинга и умение создать благоприятную для обучения атмосферу. Пособие по обучению тренеров, которое мы разработали, берет эти допущения за основу. Мы надеемся, что пособие позволит тренерам не только передать свои знания и умения другим, но и поможет им улучшить понимание участниками обучающей программы явлений насилия над ребенком и эксплуатации детей.

Мы надеемся, участники осознают, насколько их работа станет легче благодаря данному курсу, осознают, что теперь у них в руках лучшее снаряжение для обучения других борьбе с преступниками и предотвращению нарушения прав детей и молодежи, или же предоставлению помощи потерпевшим в их попытках справиться с последствиями насилия и эксплуатации.

Тео Хотен  
Координатор  
Европейская правоохранительная группа Организации ЭКПАТ

## Цели создания пособия

Данное пособие написано для методической поддержки тех, кто организует обучение тренеров. Материалы пособия основаны на нашем опыте проведения обучения тренеров в сфере противодействия торговли детьми с целью сексуальной эксплуатации,<sup>1</sup> однако методология также использовалась в программах обучения для тренеров по более широкой тематике. Поэтому мы считаем, что с небольшой адаптацией, пособие также можно использовать для обучения тренеров по вопросам, связанным с благополучием детей и правами ребенка. Более того, информация о техниках обучения может послужить полезным напоминанием и самим тренерам.

Руководство для поиска информации о проблеме коммерческой сексуальной эксплуатации детей можно найти в разделе «Ресурсы» данного пособия. Дополнительные ресурсы также можно найти в тренинговом пособии Международной организации ЭКПАТ, разделе «Публикации Международной организации ЭКПАТ / Европейской правоохранительной группы Организации ЭКПАТ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> См. Международная организация ЭКПАТ / Европейская правоохранительная группа Организации ЭКПАТ (2006) Противодействие траффингу детей в сексуальных целях: Методическое пособие ISBN 90-74270-22-0 [www.ecpat.net](http://www.ecpat.net)

<sup>2</sup> Там же, плюс Международная организация ЭКПАТ / Европейская правоохранительная группа Организации ЭКПАТ (2006) Противодействие траффингу детей в сексуальных целях – Вопросы и ответы ISBN 90-74270-23-9 [www.ecpat.net](http://www.ecpat.net)



# Терминология

В тексте данного пособия мы использовали термин «будущий тренер», говоря о специалистах, проходящих обучение тренерским навыкам. Понятия «тренер» или «тренер, ведущий обучение» использовались для указания на человека, являющегося фасилитатором процесса обучения. Термином «участники» мы также называли будущих тренеров. Если же словом «участники» обозначались специалисты, с которыми со временем будут работать будущие тренеры, в тексте содержится соответствующее пояснение.

## Формат пособия

Пособие разделено на три части. Часть 1 вмещает информацию, непосредственно связанную с организацией обучения тренеров – некоторые практические вопросы, такие как отбор будущих тренеров, выбор места проведения тренинга и определение продолжительности курса.

Часть 2 данного пособия раскрывает необходимые аспекты программы тренинга, а также ту информацию и навыки, которые необходимо дать участникам на протяжении курса, чтобы в результате они смогли стать компетентными тренерами.

Конечно, частичных совпадений между этими двумя разделами не избежать, но мы постарались сделать совпадения минимальными. Кроме того, мы включили дополнительный материал в приложения. Этот материал также содержится на приложенном диске в формате Word, таким образом, его будет легче адаптировать к использованию.

**ЧАСТЬ**

**1**

**Моделирование  
учебной среды**

## Содержание или процесс

Многие программы по обучению тренеров являются всего лишь техническими тренингами (иногда с распространением учебного пособия или материалов, которые уже разработаны ранее), и включают одну или две сессии о тренерских навыках.

Однако мы считаем, что такие сессии не дают достаточно знаний и умений будущим тренерам для обучения собственной группы. Вместо этого, будущим тренерам, включая и тех, кто уже имел опыт проведения обучения, необходимо дать возможность изучить и попробовать на практике как сам процесс проведения тренинга, так и необходимые навыки. Даже опытные тренеры постоянно развивают свои умения и воплощают новые идеи и методологии. Данное пособие объяснит, как это делать.

### Семь «ключей» к познанию:

**Я – Решая учиться.....уверен /-а ли я, что готова к этому?**

**ИНДИВИДУАЛИЗМ – Каждый познает по-своему – в своем темпе и своим способом**

**ИНТЕРВАЛ – Ритм полезен в познании – смена активных и пассивных фаз, перерывы и время для размышления**

**ИМПУЛЬС – Обращайтесь ко всем чувствам и задействуйте перспективы тех, кто находится в процессе познания**

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ – Настоящее познание достигается путем столкновений, взаимодействия и обмена**

**ВООБРАЖЕНИЕ – Обучение происходит не только с помощью рационализации и нахождения причин, но также и с помощью эмоций – используйте ассоциации и образы**

**ИНФО-ШОУ – Находите время для представления информации интересным способом – например, с помощью видеоклипов**

## Отбор тренеров

Тщательный отбор тренеров для проведения обучения крайне важен для успеха курса.

Существует убеждение, что хороший тренер может быть тренером в любой области. В то же время правда и то, что не каждый, обладающий знаниями о предмете, обязательно будет хорошим тренером. Мы не считаем, что каждый может обучать специфической проблематике (как, например, коммерческая сексуальная эксплуатация детей), без достаточного количества времени, посвященного исследованию данной темы. Для участников, в данном случае будущих тренеров, важно с окончанием курса получить четкое понимание предмета. Поэтому тренеры, ведущие обучение, должны быть способны в процессе тренинга передать участникам уверенность в своих силах, а также четкую техническую информацию относительно предмета курса, который впоследствии участники будут преподавать другим.

Не взирая на все предпринятые усилия и старания, чтобы отобранные участники действительно имели достаточно знаний для тренерской деятельности в будущем, это гарантировать не возможно. Даже если люди приходят с рекомендацией относительно своих способностей, многое может оказаться не таким, как кажется на первый взгляд, и знания могут быть не того уровня, что ожидалось.

Именно поэтому мы рекомендуем чтобы каждый, проводящий курс по обучению тренеров, особенно по проблеме коммерческой сексуальной эксплуатации детей, не только хорошо знал тематику, но и был достаточно опытным тренером. Если не представляется возможность найти таких кандидатов со всеми нужными качествами, тогда мы бы советовали тренерам работать в сотрудничестве – кто-то обеспечивает техническую поддержку, а чьи-то навыки позволяют действовать больше в роли тренера и фасилитатора. Поскольку тема сексуального насилия и эксплуатации детей является эмоционально насыщенной, очень важно, чтобы тренеры не чувствовали неудобств, говоря о ней, а также не имели собственных нерешенных проблем, что может негативно сказаться на их работе с участниками.

Мы убеждены, что для того чтобы обеспечить будущим тренерам полноценную подготовку, в течении курса должно работать два тренера. Второе преимущество привлечения двух тренеров – они могут быть отобраны так, чтобы дополнять друг друга. Например, мы открыли для себя, что практически всегда существенно,

## Выбор тренера – ключ к успешному обучению

- Основные характеристики, присущие хорошему тренеру: знание предмета, отличные навыки общения и фасилитации; понимание и теории, и практики.
- Не достаточно просто всесторонне знать предмет: тренер должен уметь подать материал простым, эффективным и запоминающимся способом, а также иметь навыки управления работой группы.
- Если для проведения тренинга привлечены зарубежные специалисты, позаботьтесь о качественном и профессиональном переводе.

чтобы работников правоохранительных органов обучали представители правоохранительной сферы, и не только из-за наличия практического опыта – включая понимание трудностей, с которыми придется столкнуться. Но также и потому, что обучение по принципу «равный равному» часто вызывает больше уважения и воспринимается участниками более серьезно. Однако, идеальной является комбинация работников правоохранительных органов и НПО / сферы социального обеспечения / тренеров про права ребенка, поскольку они дополняют знания и навыки друг друга.

Присутствие двух тренеров также дает им возможность занимать противоположные позиции по какому-либо вопросу. Это может быть полезным при развитии дискуссии вокруг сложных вопросов, или если один из участников имеет точку зрения, которую не поддерживает группа, и существует риск его изоляции.

Основополагающая характеристика нашего тренинга – это то, что обучение является опытным, то есть, обучение через участие в данном тренинговом курсе. Таким образом, очень важно, чтобы группа могла критиковать отобранных тренеров, и тренеры не отстаивали только свои собственные навыки и ограничения.

## Взаимоотношения между тренерами

Взаимоотношения между тренерами, ведущими обучение, имеют огромное влияние на учебный процесс. Очень важно, чтобы у тренеров было время обсудить свои роли и позиции, и выяснить ожидания друг от друга перед началом тренинга. Включая переговоры относительно ответственности каждого за определенный участок тренинга. Некоторым тренерам по душе, когда партнер включается в их работу с группой по ходу сессии, тогда как других это смущает и мешает им продолжать. Некоторые прекрасно оснащены обучающими технологиями и хорошо управляют с оборудованием, и партнер, не владеющий такими навыками, будет благодарен за помощь.

Нам кажется не лишним, как часть процесса опытного обучения, комментировать такие отношения и в ходе тренинговых сессий, так чтобы будущим тренерам было понятно, что происходит вокруг. Например, можно отметить по ходу работы «Заметили ли вы, что пока моя коллега собирает ваши идеи, она просит меня записать их на доске, хотя я предпочел бы все делать сам? Это происходит потому, что .....и это то, о чем мы с ней договорились перед началом совместной работы».

Отношения между двумя тренерами, ведущими обучение, важны для успеха курса – они должны не только смоделировать «хороших тренеров», но их отношения также должны создать благоприятные условия для активного процесса обучения.

## Отбор участников курса

Также как и тренеров, участников тренингового курса необходимо тщательно отбирать. Как мы уже говорили ранее, цель тренинга для тренеров – обучить будущих тренеров процессу проведения тренинга, а также дать им необходимые тренерские навыки. Однако, если приложить еще и технические знания, тогда необходимо выделить больше времени. Это нужно тогда, когда количество кандидатов в участники ограничено, или если технических знаний недостает в целом.

Мы придерживаемся мнения о необходимости межведомственного тренинга, где участники с различной профессиональной подготовкой обучаются вместе, поскольку считаем, что это способствует установлению позитивных рабочих отношений и улучшает понимание различных ролей в деятельности по защите прав ребенка.

Чтобы отобрать подходящих участников, рекомендуется попросить будущих тренеров заполнить анкету, что будет являться частью аппликационного процесса для данного тренингового курса. Пример анкеты включен в Приложение I, она может быть адаптирована к конкретному курсу.

В аппликационной форме мы обычно не спрашиваем о специфических условиях, необходимых для участия в тренинге, таких как диетическое питание или специальные нужды или поддержка для людей с особыми потребностями. Поскольку мы не считаем данные вопросы решающими при приеме кого-либо на обучение.

После окончания отбора участников, уже в информационное письмо о курсе можно вставить несколько вопросов о специальных нуждах участников.

*“Я научился многому из того, что должен  
знать и уметь хороший тренер ; ,”*

## **Длительность курса и количество участников**

### **• Количество участников**

Количество будущих тренеров, другими словами участников тренингового курса, повлияет как на динамику курса, так и на совокупность навыков, которые будущие тренера смогут развивать и практиковать. Слишком мало участников – и возможности для обмена опытом ограничены; слишком много – тогда мало времени уделяется каждому участнику, и обратная связь становится трудоемкой. Группа в 12 – 16 человек составляет оптимальное количество. Если участников больше – тогда необходимо увеличить продолжительность курса.

### **• Определение длительности курса**

Поскольку длительность тренингового курса естественно будет зависеть от разработанной программы, главный определяющий фактор – это имеющееся в распоряжении время, а также в достаточной степени все будет зависеть от доступных ресурсов.

Очень важно, чтобы будущим тренерам достаточно времени уделялось для практики конкретных тренерских навыков. Если количество участников курса 12-16 человек – предлагается проведение 3-дневного тренинга. Если же существует необходимость дать будущим тренерам техническую информацию, времени потребуется больше.

В случае, когда будущие тренеры обучаются проведению специфического тренинга, для которого разработано соответствующее пособие, очень важно чтобы это пособие они получили до начала курса и имели возможность просмотреть материал заранее.

## Оценка участников

Некоторые тренинговые курсы по обучению тренеров проводятся в расчете на то, что все участники по окончании будут обучать других. А некоторые базируются на оценке соответствия или «пригодности» будущих тренеров, и их последующая тренерская деятельность не рассматривается как автоматическое следствие. Если у вас именно такой случай, тогда о проведении их оценки необходимо сообщить будущим тренерам перед началом обучения. Отбор должен основываться на четких критериях, которые необходимо также сообщить участникам курса.

Даже если элемент оценки отсутствует, иногда в течение тренингового курса для тренеров становится очевидным, что, по крайней мере, один из участников не сможет стать тренером. В таком случае, тренеры, проводящие обучение, должны обсудить, как решить этот деликатный вопрос и при этом обойти острые углы, подумать, имеют ли они право принимать такое решение, или с этим вопросом лучше обратиться к организаторам / членам отборочной комиссии тренинга. Обратная связь, почему данный участник является неподходящим, должна опираться на четкие и объективные критерии.

Может возникнуть и другая ситуация, когда в результате оценки выясняется, что будущему тренеру для ведения тренерской деятельности, нужно больше опыта и практики. В таком случае, можно посоветовать, чтобы сначала такой тренер поработал «вторым тренером», позволив более опытному коллеге направлять процесс обучения, и таким образом развивал свои навыки.

## Практические вопросы в проведении тренинга

Хотя следующие требования и рекомендации касаются тренинга для тренеров, они вполне применимы к любому тренингу в целом



## • Место проведения и оборудование

Желательно тщательно продумать место проведения тренинга. Хотя, конечно, возможности могут быть ограничены (особенно при недостатках финансирования).

Идеальное место для проведения тренинга:

- Должно быть достаточно большим, чтобы комфортабельно разместить всю группу по кругу, плюс еще необходима площадь для перемещений, групповой работы или практических упражнений.
- С комфортной температурой воздуха, и возможностью ее регулировать – т.е. желательно наличие обогревающих приборов либо кондиционера
- С естественным освещением, и, если возможно, окнами, которые открываются для проветривания
- Недалеко от туалетов и комнат отдыха, но чтобы вокруг не было большого потока людей или много шума.
- С наличием комнат поменьше, удобных для работы в малых группах
- Недалеко от места проживания участников, если им необходимо проживание

Географическое расположение места проведения тренинга также очень важно. Если для будущих тренеров местность незнакома, им нужно долго добираться и понадобится проживание, они будут благодарны за возможность осмотра окрестностей и достопримечательностей. Несмотря на это, мы бы посоветовали выбирать такое место, чтобы поблизости не было слишком много возможностей отвлечься от обучения. Если это неосуществимо, стоит выделить немного свободного времени для экскурсий или покупок. Тем не менее, нужно помнить, что изначальная цель пребывания – это участие в тренинговом курсе, а не туристические развлечения! Особенно если участникам оплачиваются все расходы на посещение тренинга, неприемлемо тратить время посреди дня на развлечения. В таких случаях нелишне будет предельно ясно пояснить участникам ваши ожидания по поводу посещения и правила относительно возмещения расходов ДО начала тренинга.

Необходимость того или иного оборудования и ресурсов без сомнения будет зависеть от разработанной программы тренинга, но как минимум должен быть следующий перечень:

- Аудио-визуальные средства – такие как ноутбук, проектор, колонки (небольшие дорожные колонки можно легко подключить к ноутбуку)
- Экран / место для проектирования изображения

- «Доска – модератор», к которой можно крепить карточки, также важный элемент
- Доска для флипчарта

Доступ к ксерокопировальному аппарату может пригодиться, особенно тогда, когда будущие тренеры проводят собственные сессии и будут нуждаться в подготовке материалов. Также было бы неплохо, если один или два компьютера доступны для участников, поскольку это позволит им хорошо подготовиться к проведению собственных сессий.

Стоит подумать и о цифровом фотоаппарате (мобильном телефоне с возможностью достаточно качественных снимков), чтобы делать фотографии в течение тренинга; они могут помочь в проведении анализа уже прошедших дней тренинга, напоминая о проделанной работе тренеров и участников.

Некоторым тренерам нравится проводить работу в малых группах на фоне тихой музыки, и таким образом не давая участникам возможности отвлекаться на обсуждения в других группах. Если тренера принимают решение работать под музыку, то они должны продумать возможные преимущества такой работы для участников, и смогут ли они использовать музыку таким же образом в своей будущей тренерской деятельности.

Ресурсы также должны включать:

Стандартные средства -

- Бумага для флипчарта
- Скотч / «блютэг» (для крепления бумаги к стенам) и кнопки
- Маркеры / фломастеры и простые карандаши
- Листки-самоклейки
- Небольшие цветные карточки (разной формы)
- Ножницы
- Бумага для записей

Несмотря на то, что канцелярские товары и другие ресурсы обычно можно найти недалеко от места проведения тренинга (особенно если в помещении часто проводятся тренинги и встречи), некоторые тренеры считают нелишним иметь «набор инструментов», в котором есть все необходимые расходные материалы для проведения любого тренинга.

Специфические ресурсы могут включать -

- Достаточное количество копий раздаточных материалов (например, методическое пособие ЭКПАТ по противодействию торговле детьми в сексуальных целях)
- Рабочие листки / тезисы / упражнения, согласно программе.

## • Перерывы, напитки, закуски

В то время как это может показаться очевидным, стоит подумать об организации перерывов таким образом, чтобы время использовать продуктивно.

Чтобы поддерживать уровень активности участников, важно убедиться, что количество перерывов достаточное. Перерывы также полезны для установления контактов и неформального общения, которые участники находят такими же полезными, как и формальные сессии. Обсуждения на перерывах дает участникам время обдумать материал сессии и и поделиться своими мыслями и идеями с другими. Неформальные диалоги, не относящиеся к тренингу, могут помочь построить отношения внутри группы, что является важным и для их работы на тренинге, и для дальнейшего возможного сотрудничества в тренерских командах.

На некоторых наших тренингах мы видели участников, которые выражали желание работать в одной тренерской команде после окончания обучения. Видели и таких, которые разрабатывали программу своего будущего тренинга на перерывах, поскольку не хотели упустить знания. Им нужно было удостовериться, что не забыто ничего из полученного на тренинге, поскольку будут этому обучать других.

При составлении временного расписания любого курса неплохо было бы учесть перерывы на кофе / чай – один в первой половине дня и один во второй. Каждый такой перерыв должен занимать около 30 минут. Это означает, что даже если какая-либо сессия немного не вкладывается в поставленные временные рамки, для участников все равно остается время на перерыв, без серьезного нарушения программы.

Время, необходимое для обеда, будет частично зависеть от того, каким будет обед. Например, обед за столом, обслуживаемый официантами и состоящий из горячих блюд, займет гораздо больше времени, нежели тот, что состоит

из холодных блюд, с самообслуживанием или «шведский стол». Перерыв на обед длиной 1,5 часа, даже если это кажется слишком щедрым, обеспечит достаточно времени для еды и отдыха; такой перерыв также может быть своеобразным «буфером» в случае перерасхода времени на сессии.

При планировании перерывов необходимо также учитывать необходимые условия для совершения участниками религиозных обрядов, а также помнить о важных датах и праздниках.

Важно удостовериться до начала курса, есть ли у отдельных участников специфические требования к питанию (обычно это входит в процессе зачисления на курс). Также стоит перепроверить эту информацию по прибытии участников. Важно получить подтверждение, что перерыв в определенное время для конкретных участников обусловлен, к примеру, медицинскими причинами (прием лекарства и т.п.).

Если нет возможности оплатить закуски и освежающие напитки, необходимо поставить участников в известность заранее, чтобы они могли организовать все самостоятельно. В нашей практике мы в основном стараемся включить напитки и закуски в список расходов, поскольку считаем что удовлетворение физических нужд участников таким образом помогает создать благоприятную атмосферу, когда люди чувствуют, что о них заботятся и их ценят. Это способствует общей позитивной атмосфере на тренинге.

## • Прибытие и отъезд участников

Мы бы советовали организовывать прибытие и отъезд участников таким образом, чтобы они могли присутствовать на всех тренинговых сессиях и пройти полный курс. Если участники не могут присутствовать на всех сессиях, это ставит под угрозу запланированную учебную программу, т.е. в таком случае они не могут быть принятыми на тренинг.

Информация о месте проведения и возможных вариантах проезда должна быть предоставлена участникам заранее. Сюда также нужно включить ожидаемую дату и время приезда участников, и дату и время окончания тренинга. Это важно, поскольку частью опытного обучения является именно процесс посещения курса – получение участниками максимальной пользы от всего тренингового курса в целом.

Если участники преодолевают большие расстояния, чтобы добраться до места проведения тренинга, очень важно обеспечить им все условия. Возможно будет нужно забронировать комнаты для проживания и заранее дать подробную информацию о месте проведения тренинга и как туда добраться. Если участники приезжают из других стран, тогда им нужна будет дополнительная информация, например, расположение пунктов обмена валют, доступ к Интернету. Несмотря на то, что общую информацию о большинстве стран обычно можно легко найти в Интернете, предоставление кратких полезных сведений, таких как прогноз погоды, будет очень кстати, и участники это оценят.

Существенно, чтобы участникам четко пояснили, какие именно расходы будут возмещаться организаторами (если это предусмотрено), какие бухгалтерские процедуры этому предшествуют и нужны ли подтверждающие документы. Например, для иностранных участников типичным требованием является сохранить и после окончания тренинга прислать свои билеты и посадочные талоны как подтверждение возвращенных денег.

Эта информация должна быть разослана до того, как участники отправятся в дорогу. И по прибытии им стоит напомнить о самых важных моментах (особенно относительно расходов на поездку).

## • Сертификаты

Участники часто высоко ценят сертификаты, подтверждающие их участие в том или ином учебном курсе, особенно если у них мало официальных подтверждений квалификации или им необходим такой сертификат для демонстрации постоянного саморазвития, что является частью составной частью профессионализма.

Пример сертификата включен в Приложение II, он может быть адаптирован при необходимости.

## • Анализ проведенной работы

Хотя обратную связь необходимо собирать в течение всего курса, важно иметь анкеты для письменной обратной связи, заполненные и участниками, и тренерами. Ценность письменной обратной связи в том, что это своеобразное «вещественное доказательство» проделанной работы и проведенного курса

обучения. Эти анкеты могут пересматриваться перед проведением похожего курса, чтобы удостовериться, что все необходимые поправки были учтены.

Чтобы увеличить шансы заполнения и возвращения анкет, хорошо было бы дать немного времени в конце курса, для того чтобы люди их заполнили. Попросите участников сдать анкеты перед отъездом. Попытайтесь сделать такую анкету как можно короче.

Пример анкеты для письменной обратной связи включен в Приложение III.

### • **Протокол и Секретарь**

Иногда необходимо предоставить полный протокол проведенного курса, особенно если это требование финансирующей стороны. Для тренеров, проводящих обучение, делать запись курса и одновременно вести тренинг будет невозможно. Поэтому если нужен протокол курса, нужно выбрать секретаря.

Протокол тренинга может быть разослан впоследствии участникам как напоминание. Другая важная цель протоколирования курса – помочь тренерам включить уже приобретенный опыт в следующие тренинги.

### • **Контрольный список**

Контрольный список важен чтобы удостовериться, что все необходимые практические договоренности и логистика завершены. Поскольку этот элемент также играет значительную роль для будущих тренеров, и нуждается в раскрытии в ходе тренинговой программы, предлагаемый формат мы поместили в Приложение IV. Его можно использовать как раздаточный материал в течение курса.

## **Программа обучения – Учебный процесс**

### • **Опытное обучение**

В процессе опытного обучения будущие тренеры развивают свои навыки путем опыта, полученного в течение курса – как позитивного, так и негативного. Это

облегчает задачу тренеров: процесс обучения на курсе не должен быть управляем «от и до». Ключ к успеху – это уверенность, что весь опыт на тренинге используется как дополнительная возможность обучения. Следовательно, даже если сессия не идет так, как запланировано – не укладывается во временные рамки, упражнения терпят неудачу, технологии не срабатывают – можно обсудить имеющийся в группе опыт, чтобы определить допущенные ошибки, и – что очень важно – что можно было сделать по-другому.

Другая характерная черта опытного обучения – это то, что будущие тренеры не только учатся проводить тренинг, они действительно должны его сами проводить. Каждый участник/участница тренинга, вместе с еще одним участником / участницей должны совместно провести одну сессию. Это будет включать либо разработку необходимых материалов для проведения сессии на определенную и согласованную тему, либо адаптацию существующего материала таким образом, чтобы вложиться в отведенное время. Для подготовки собственных сессий в ходе программы будущим тренерам выделяется время. И пока каждая команда проводит свою сессию, остальные будущие тренеры играют роль участников курса.

Во время проведения таких «учебных» сессий, в зависимости от предпочтений, тренера, проводящие обучение, могут выбрать себе роли участников или наблюдателей. Важно, чтобы они сразу определили свою роль и придерживались ее во время всех «учебных», другими словами опытных сессий.

Существует явное преимущество, если тренера находятся в роли участников, в то время как некоторые участники проводят свои сессии. Поскольку в таком случае тренера на своем опыте пройдут тренинг как участники, и смогут впоследствии комментировать с этой точки зрения. Если же они только наблюдатели, тогда их обратная связь будет ограничена до тренерских заключений.

Трудность для тренеров, решивших временно стать участниками курса, состоит в том, что они должны совмещать две роли, и во время обратной связи им нужно будет высказываться исходя из двух разных позиций – т.е. позиции участника, и позиции тренера, проводящего обучение.

## • Важность обратной связи

Обратная связь очень важна; она помогает людям расти и развиваться. Однако существует риск, что обратная связь несфокусирована, или она концентрируется только на том, что прошло хорошо, и становится просто упражнением в комплиментах. Может быть довольно трудно критиковать работу других, не только незнакомых людей, но иногда людей, с которыми мы работаем бок о бок каждый день. Еще труднее становится, когда мы проходим обучение вместе с людьми, которые выше нас по положению. И наоборот, проблема возникает, когда обратная связь слишком негативна, критична, и заставляет людей чувствовать себя «под прицелом».

## ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ И ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

### Предоставление обратной связи

- Обращайте внимание на поведение, а не на личность. Говорите о том, что человек делает, вместо того, чтобы комментировать свое представление о нем.
- Сконцентрируйтесь на наблюдениях вместо интерпретаций. Описывайте воздействие поведения, которое вы наблюдаете.
- Выражайте свои мысли в форме описания вместо оценки.
- Сфокусируйте обратную связь на обмен идеями и информацией, вместо того, чтобы давать советы. Оставьте человеку свободу в его решении, хочет ли он / она измениться или нет.
- Сосредоточьтесь при высказываниях на ценности, которую может принести обратная связь получателю, а не «облегчении» для дающего.
- Используйте «Я»-утверждения – собственное представление, убеждения, а не проектируйте то, что вы говорите на других
- Если возможно, просите чтобы люди оценили себя сами, перед тем как говорить о своей оценке. Люди обычно ценят возможность сначала оценить себя самостоятельно, и часто бывают даже более критичны к себе.
- Убедитесь, что люди поняли то, о чем им говорилось, и поощряйте их ответную реакцию.

### Получение обратной связи

- Смотрите на обратную связь как на возможность развития и совершенствования.
- Осознайте свои эмоции. Не давайте эмоциям мешать слышать, что Вам говорят, или искажать услышанное.
- Избегайте защитной реакции, объяснений или оправданий. Слушайте, затем задавайте вопросы и перефразируйте, чтобы удостовериться в правильном понимании.
- Если Вам непонятно, спросите о влиянии вашего поведения. Реальное влияние Вашего поведения может отличаться от намерений.
- Поблагодарите других участников за предоставление Вам обратной связи.



Конструктивная обратная связь занимает важное место, но она должна быть благоприятной; это означает создание атмосферы, где те, кто ее дает и кто получает, чувствуют себя в силах высказываться свободно. В некоторой степени предоставление и получение обратной связи соотносится с культурными нормами и общепринятыми способами взаимодействия с другими людьми. В одних культурах считается оскорбительным рассказывать о том, что кто-то сделал неправильно, тогда как в других культурах люди более прямые в своих высказываниях. Несмотря на это, мы обнаружили, что в случае правильно созданных условий, даже представители сообществ, в которых очень важно быть не критичными по отношению к людям, могут дать крайне прямую обратную связь!

Создание такой благоприятной атмосферы зависит от «тренингового договора», составленного в начале курса (см. более подробно в Основных сессиях ниже), наличия понятной модели обратной связи (как уже упоминалось выше) и также от примера предоставления и получения обратной связи после проведенных сессий, – такой пример могут привести сами тренеры.

## • Модели и процесс обратной связи

Мы обнаружили, что использование модели обратной связи помогает показать точную ее структуру и способ предоставления, а также способствует развитию чувства безопасности. Модель обратной связи, которая предлагается здесь, собрала в себе несколько адаптированных моделей, и именно ее мы чаще всего используем сами.

Первая сессия обратной связи с использованием данной модели обычно занимает несколько больше времени, людям нужно время, чтобы к ней привыкнуть. Однако следующие сессии, когда люди начинают понимать, чего от них хотят, уже проходят быстрее. Для группы в 12-14 участников, обычно достаточно сессии обратной связи длительностью 20 - 30 минут.

В начале первой сессии обратной связи важно пояснить и модель, и сам процесс. Полезным напоминанием станет рисунок модели на флипчарте. Также важно напомнить людям, что это не возможность «побыть злым» – обратная связь должна быть уважительной – но также важно и оставаться честным, чтобы участники в дальнейшем могли развивать свои навыки.

### Процесс:

В конце очередной тренинговой сессии, вся группа садится в круг. Если участники сидели в кругу и во время сессии, тогда попросите их поменяться местами – таким образом, и поменять свою позицию участника на позицию будущего тренера.

По кругу каждый присутствующий завершает следующие три предложения, основываясь на своем опыте в той «роли», в которой он / она пребывал / -ла (т.е. участника или одного из двух тренеров). В каждом предложении называется только ОДИН элемент курса:

1. Мне понравилось .....
2. Мне не понравилось .....
3. Что я бы сделал / сделала по-другому (и как):.....

Важно, чтобы каждый говорил от своего имени, поэтому если кто-то скажет «я думаю также как и .....» или «все уже было сказано», нужно попросить человека быть более определенным. Возможно, нужно будет напомнить участникам, что они должны назвать всего лишь одну вещь, чтобы закончить каждое предложение.

Никто не комментирует то, что было сказано до тех пор, пока все не выскажутся. Это будет означать, что услышано мнение каждого. Затем дается время для общей дискуссии и разъяснений. Для тренеров, ведущих обучение, есть выбор – либо высказываться первыми, либо послушать участников и подождать, пока они все выразят свое мнение.

Если в течение сессии тренеры также были участниками, они должны давать обратную связь и как участники, и как тренеры. Чтобы избежать путаницы, будет лучше сделать это после всех, как итог той обратной связи, что прозвучала.

Хотя управление процессом обратной связи может показаться сложным, все-таки в течение этого процесса участники узнают больше всего. Принцип перемены мест имеет дополнительное преимущество своеобразной разминки для участников. Тем не менее, для некоторых участников может быть сложно получать обратную связь, особенно если их сессия прошла не так хорошо, как хотелось. Тренеры, ведущие обучение, всегда должны быть готовы к перемене мест, таким образом, чтобы они могли сесть рядом с теми участниками, для кого обратная связь окажется трудной (или если тренеры предвидят, что для кого-то она может стать трудной). Кроме того, один из тренеров может использовать

перерыв в конце сессии обратной связи, чтобы проверить состояние тех участников, которые только что закончили свою презентацию, даже если в общем обратная связь казалась позитивной.

## • Ежедневная обратная связь

Для тренера очень важно получить обратную связь относительно своей работы в конце каждого дня тренинга. Это должно быть сделано с использованием различных методик – таким образом, участники будут иметь возможность попрактиковаться в разных техниках получения обратной связи. В Приложениях V и VI вы можете найти 2 методики для ежедневной обратной связи, которые мы считаем особенно продуктивными – Барометр Ощущений и Учебная Мишень. Нам нравятся эти модели из-за легкости и простоты выполнения, они дают значимую информацию, которую можно понять без необходимости какого-либо анализа.

## • Письменная обратная связь

На некоторых курсах мы принимали решение давать письменную обратную связь участникам, она индивидуальна и конфиденциальна.

Письменная обратная связь никогда не заменит устную. Она используется как напоминание об устных комментариях, высказанных в течение тренинга. В форме письменной обратной связи не должно быть ничего нового или шокирующего для участника, особенно если говорится о тех его сторонах, которые нуждаются в усовершенствовании.

Обычно мы даем письменную обратную связь в форме письма, посланного по окончании курса тем участникам, которые выразили желание его получить. ( По нашему опыту, если предложить участникам возможность письменной обратной связи, как правило, все соглашаются! )

Очень важно проследить, чтобы обратная связь была дана, если она была обещана. Это дополнительная (а иногда и нелегкая) задача для тренера. Это может быть непросто организовать, и может отнять много времени, особенно если тренера живут или работают далеко друг от друга.

Реакция участников, получивших письменную обратную связь, всегда позитивна.

## ПИСЬМЕННАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – пример письма

Уважаемый ....

Это письмо адресовано Вам как участнику (вставить название тренингового курса) который проходил (дата), чтобы дать письменную обратную связь по поводу Вашего участия, как было договорено.

В первую очередь мы хотели бы еще раз поблагодарить Вас за участие в обучении. Ваше присутствие было очень ценным для нас. Также мы хотели бы подчеркнуть Ваше желание активно участвовать в процессе обучения, особенно в проведении сессии. Мы знаем, что это может быть трудно, особенно если проведение тренинга для Вас является новой сферой в профессиональной деятельности.

Следующие заключения основаны на наших наблюдениях как тренеров, а также на мнениях других участников курса.

Ваши сильные стороны:

- Приятный голос, четкая дикция
- Хорошая подготовка и объяснение упражнений
- Хороший тайм-менеджмент сессии
- Умелое регулирование участия всей группы – выслушивание мнения каждого
- Хорошее проведение ролевой игры – отличные методики
- Тщательное подведение итогов, всесторонние выводы

Стороны, нуждающиеся в усовершенствовании:

- Помните о том, что желательно избегать стояния спиной к аудитории – внимание слушателей может быть утеряно
- Старайтесь сохранять спокойствие, если участник задает Вам вопрос, ответа на который Вы не знаете. Вы хорошо разбираетесь в теме, и в любом случае вы не обязаны знать все. Спросите мнение других участников
- Сэкономьте время, зачитывая истории вслух для всей группы (если они короткие), вместо того чтобы раздавать рабочие листки и просить участников читать их

Это был очень интенсивный курс, который мы надеемся поможет Вам в развитии Ваших навыков и подготовке к тренерской деятельности. Еще раз благодарим за участие.

Это письмо конфиденциально, но Вы можете по желанию поделиться его содержанием с теми, с кем считаете нужным. Также вы можете обсудить его с Вашим руководителем во время супервизии.

С наилучшими пожеланиями,

## • Итоги дня

В течение любого тренинга, который продолжается больше одного дня, каждый новый день начинается с итогов – обзора событий и материала предыдущего. Такой обзор помогает учебному процессу, направляет дальнейшую работу и дает возможность задавать вопросы и давать комментарии.

Если итоги можно провести в интересной, веселой и увлекательной форме, это задает позитивный тон всему дню. Один из методов – перенести на компьютер фотографии, сделанные в течение прошедшего дня, и показать их в виде слайд-шоу на сессии по итогам дня. Использование визуальных материалов таким образом не только стимулирует память, но и демонстрирует будущим тренерам способ работы с фотографиями, а также способ проведения сессии по итогам прошедшего дня, который они могут в дальнейшем использовать.

Дополнительное преимущество фотографий способа подведения итогов – это тот факт, что фотографии можно включать в отчеты для спонсоров / доноров и иллюстрировать работу на тренинге.

Перед тем как делать какие-либо фотографии, важно получить разрешение от всех участников.

## • Прозрачность

Практически каждый учебный курс, вне зависимости от того, насколько хорошо он подготовлен, необходимо анализировать по ходу работы. Этому может способствовать целый ряд причин – начиная с самых приземленных (таких как не вовремя подготовленный перерыв на кофе, или поломка оборудования), и заканчивая более комплексными, такими как неспособность участников понять важный вопрос, или же их неготовность к выполнению конкретного упражнения.

Тренерское мастерство состоит в том, чтобы по ходу курса адаптировать программу так, чтобы ничего важного не упустить. Причем не обязательно участники тренинга будут знать, какие изменения сделаны или что пропущено. Однако, поскольку тренинг для тренеров в первую очередь нацелен научить как проводить тренинг, очень важно для участников видеть, как их тренеры выходят из различных затруднительных ситуаций. Поэтому мы убеждены, что прозрачность необходима при изменении программы. На практике это означает обсуждение с будущими тренерами, что прошло «не так» и что тренеры сделали, чтобы исправить ситуацию.

Например, мы можем сказать что-то вроде «.....поскольку последняя сессия закончилась немного не вовремя, у нас не было достаточно времени, чтобы завершить последнее упражнение. Мы планировали работать в малых группах, но на перерыве приняли другое решение. Если мы заменим упражнение мозговым штурмом и обменом идеями, мы сможем удостовериться, что все нужные вопросы проработаны и наш временной график восстановится. Так мы и собираемся сделать. Мы также обсуждали возможность сокращения объема тем, но подумали, что это слишком важно, чтобы сокращать».

## • Стили и модели обучения

Каждый человек учится в «своем стиле». Важно, чтобы будущие тренеры поняли это, увидели разные методики, и, поскольку это курс опытного обучения, имели возможность посмотреть использование различных методик и техник на практике. (Информация о методиках и техниках обучения включена в Часть 2 данного пособия.) Как напоминание, участникам можно раздать рабочий листок, содержащий краткое описание методик и техник. Однако, вам необходимо подчеркнуть, что это всего лишь предложения, и что участники имеют полное право при желании воплощать собственные идеи.

Есть много разных теорий, объясняющих различные способы обучения. Ниже мы отобрали лишь 2 модели для пояснения принципа обучения. Таким образом, мы можем показать на конкретных примерах, как выбранный стиль обучения отражается на практике – то есть, что должен делать тренер. В течение тренингового курса, мы обычно описываем одну модель получения и обработки информации при обучении.

## Обучение и обработка информации сенсорными каналами

Взрослый человек получает информацию через три главных канала:

- Зрительный
- Слуховой
- Кинетический

Однако, один или два этих канала обычно являются доминирующими. Доминирующий канал определяет самый оптимальный для человека способ обучения. Однако не во всех ситуациях доминирует тот же канал. Человек может

предпочитать один стиль обучения для одной задачи, и комбинацию других стилей для другой.

В ходе тренинга нам необходимо представлять информацию, используя все три канала, таким образом, чтобы все участники получили максимальную пользу от обучения.

### **Обучение через зрение**

Обучение через визуальные образы может быть также лингвистическим и пространственным. Людям с визуально-лингвистическим восприятием легче дается обучение и использованием текстов, например, чтение или письменные задания. Они хорошо помнят то, что записали, даже если прочитали это всего один раз. Таким ученикам удобнее записывать все инструкции, и они лучше воспринимают лекции, если могут прочитать их.

Для учащихся с визуально-лингвистическим восприятием

- используйте раздаточные материалы
- давайте письменные задания
- делайте визуальную презентацию материала (напр. с помощью проектора)

Люди с визуально-пространственным восприятием обычно испытывают трудности с письменной речью, текстами, и лучше учатся с использованием графиков, видеозаписей и других визуальных материалов. Они легко воспроизводят в своем воображении лица и местности, и редко теряются в новом окружении.

Для учащихся с визуально-пространственным восприятием

- Используйте графики, диаграммы, иллюстрации
- Включите в свои сессии схемы, планы, раздаточные материалы для чтения и ведения записей
- включите в раздаточные материалы краткое содержание для повторения после сессии
- Иллюстрируйте текстовые материалы
- Показывайте диаграммы с последующим пояснением

### **Обучение через слух**

Чтобы упростить обучение для людей, которые лучше воспринимают на слух, вам будет необходимо

- Начинать представление нового материала с краткого объяснения, и завершать его обзором рассмотренных тем и вопросов («Скажите им, что

- они будут изучать, научите их, а затем расскажите, что же они узнали”)
- Включить в программу виды деятельности, где часто нужно воспринимать на слух, такие как мозговой штурм, обсуждение в малых группах и т.п.
  - Оставить побольше времени для обсуждения проведенных упражнений. Это позволит участникам связать полученную информацию возможностью ее дальнейшего применения на практике
  - Попросить участников озвучивать возникающие вопросы
  - Поддерживать диалог между участниками и тренером

### Обучение через действие

Те, кому свойственно учиться через действие, часто теряют концентрацию, если не достаточно внешней стимуляции или действий. Слушая лекции, они обычно делают записи. При чтении, им нравится сначала просмотреть весь материал (чтобы получить «общую картину»), и только потом сосредоточиться на деталях. Им нравится пользоваться цветными маркерами, составлять графики и диаграммы, машинально чертить или рисовать.

Чтобы облегчить обучение таким людям, Вам нужно

- Использовать такие виды упражнений, которые заставляют участников вставать и двигаться
- Использовать цветные маркеры для выделения ключевых моментов на флипчарте
- Делать частые перерывы для «разминки»
- Выдать участникам маркеры, цветные ручки или карандаши
- Дать участникам возможность перенести информацию из текста, например, на флипчарт

### Модель обучения «Четыре шага»

Другое описание процесса обучения содержит модель «Четыре шага», включающая в себя четыре различных стиля обучения.

Процесс обучения в четыре шага ведет к	=>	Четырем соответствующим стилям обучения
Наблюдение [интроверт - рефлексия]	=>	Рефлекторы
Размышление [разум]	=>	Теоретики
Ощущение [эмоция]	=>	Прагматики
Действие [экстрверт - сила]	=>	Активисты



### **Рефлекторы учатся, наблюдая**

Эти люди размышляют над тем, как информация повлияет на те или иные аспекты их жизни. В своих суждениях они основываются на тщательном наблюдении; они хотят, чтобы их действия оценивались по внешним критериям. Им нравится учиться, используя наблюдение и размышление, а также конкретный опыт (дневники, журналы, мозговой штурм). Им нравится, когда есть достаточно времени поразмышлять над предметом.

*Подход в обучении:* достаточное количество времени для обсуждения после лекций, тренер должен обеспечить экспертную интерпретацию и быть супервизором или даже гидом; оценка выполнения заданий по внешним критериям. Сильная сторона рефлекторов – сильное воображение. Они в основном заинтересованы в людях и переживаниях.

### **Теоретики учатся, думая**

Такие люди проводят сравнения, насколько услышанная информация подходит к их собственному опыту. Они лучше всего усваивают материал в учебных ситуациях, подчеркивающих теорию и систематический анализ. Им нравится учиться, используя абстрактную концептуализацию, а также задавать вопросы типа «Какое отношение это имеет к тому?» Их сила находится в их способности создавать теоретические модели. Они меньше заинтересованы в людях и их меньше беспокоит практическое применение полученных знаний.

*Подход в обучении:* лекции, анализ конкретных случаев, теоретические чтения и упражнения на рефлексию помогут учиться таким людям. Они часто видят в тренере авторитет или власть.

### **Прагматики учатся, чувствуя / переживая**

Эти люди полагаются на суждения, которые основаны на реальном опыте. Они лучше учатся на конкретных примерах, в которые также могут быть вовлечены, и стремятся поддерживать связь с равными, а не с начальством. Они любят учиться, используя абстрактную концептуализацию и активные эксперименты (лаборатории, полевая работа). Они могут спросить: «Как я могу применить это на практике?» Их сильная сторона – практическое применение идей. Они предпочитают работать с вещами, нежели с людьми.

*Подход в обучении:* групповая работа, обратная связь в группе с равными

по положению часто приводят к успеху. В ходе упражнений, полученные навыки должны быть применены. Тренер действует как куратор для такого «самонаводящегося» и самостоятельного ученика

### **Активисты учатся, действуя**

Такие люди задумываются над тем, какие новые пути к действию предлагает полученная информация. Им не нравится пассивное обучение, как, например, лекции. Они предпочитают видеть все собственными глазами и определять собственные критерии важности материала. Им нравится учиться, используя конкретный опыт и практикуя активные эксперименты (игры-имитации, анализ конкретных случаев). Их сильные стороны – активная практика и вовлеченность в новый опыт. Их преимущество в быстрой адаптации к возникающим специфическим обстоятельствам. Они обычно решают проблемы интуитивно, полагаясь на других, если необходима информация.

*Подход в обучении:* практическое использование полученных навыков, решение проблемных ситуаций, обсуждение в малых группах, обратная связь в группе равных; тренер должен быть моделью специалиста, оставляя ученику возможность определять собственные критерии важности материала.

Идеальные условия для тренинга включают каждый их четырех стилей. Например, можно начать с вовлечения каждого участника через конкретный опыт; затем участники могут поразмышлять над своим опытом, выделить главное; после этого, обращаясь к этой главной идее, участники могут сформировать логическое заключение; и наконец, они могут поэкспериментировать с похожими ситуациями, что в результате превращается в новый конкретный опыт. Тренинговые упражнения должны быть гибкими, тогда каждый участник сможет потратить дополнительное время на предпочитаемый стиль обучения.

*“Идеи о создании позитивной учебной атмосферы действительногодились”*

## • «Трудные» участники

На любом тренинге найдется по крайней мере один «трудный» участник – например, кто-то разговаривает без остановки и высказывает свое мнение по каждому поводу, или кто-то очень застенчивый и не хочет участвовать в упражнениях. В наихудших ситуациях может быть явно выраженная враждебность между участниками. Очень важно, чтобы будущие тренеры знали, как конструктивно справляться с любыми возникающими трудностями.

Существует ряд способов решения подобных ситуаций во время тренинга. Один из способов для тренеров, ведущих обучение (либо участников, проводящих собственную сессию) – это вести сессию, используя сценарии, которые участники должны обговорить и прийти к подходящему решению.

Недостаток такого подхода – конечно же, участники говорят о том, что они сделали бы, но не делают это. Идея лучше для курса действительно опытного обучения – это на каждой сессии иметь одного или двух «добровольцев», заданием которых будет играть роль «трудных» участников. Очень важно дать эти роли заранее, и попросить участников держать их в секрете. Один из способов сделать это – раздать конверты всем участникам (в некоторых из них будет записка, говорящая, «Вам не придется сегодня играть другую роль, кроме роли участника»), в которых будут описания ролей, которые им придется сыграть и название сессии, в течении которой им нужно будет это сделать. Как тренеры справятся с этими ситуациями, можно обсудить во время сессии обратной связи.

Интересный пример применения такого метода на практике: старшего менеджера попросили сыграть роль участника, склонного спорить на сессии по правам ребенка. Несмотря на то, что он несколько раз должен был сказать, что у детей слишком много прав, никто – ни тренеры, которые вели сессию, ни остальные участники – не попытались оспорить его мнения, хотя все выглядели

### Памятка тренеру!

- Т – Только если не знают или не могут – объясни
- Р – Репетиции и практика – создай постоянство и совершенство
- Е – Если позиция не принимается – ей не научишь
- Н – Настаивай на участии каждого – для максимальных результатов
- Е – Если готовишь тренинг – проанализируй потребности
- Р – Работай с результатами – оцени их для саморазвития
- У – Учебные материалы – дополняют и вдохновляют

## Если правильно использовать ролевые игры....

Очень осторожно и тщательно всегда нужно подходить к распределению ролей. Ни одного участника нельзя просить «сыграть роль» кого-то, говорящего о собственном опыте пережитого насилия (т.е. раскрываться). Это в целях безопасности, поскольку тренеры не знают прошлого и жизненных историй участников тренинга. Обучая тренеров работать с проблемами насилия и эксплуатации, им важно показать, как работать с «раскрытием» / когда кто-то делится своим пережитым опытом, а такое случается часто. Нужно сделать так, чтобы никого не выставлять напоказ, и никого не сделать уязвимым. Либо один из тренеров должен взять на себя эту роль (если тренеры – это участники на данной сессии), либо, если тренеры решили быть просто наблюдателями, необходимо выделить время в программе для обсуждения, как аккуратно решить проблему «раскрытия».

Когда роли проигрываются во время сессии, важно удостовериться, что человек, играющий роль, будет иметь возможность во время обратной связи рассказать о ней. Сказать о том, что это была всего лишь роль, а не его настоящее мнение.

смущенными и шокированными тем, что он говорил. Это спровоцировали очень плодотворную дискуссию во время обратной связи о том, что же остановило людей от ответной словесной реакции и что можно было бы сказать.

Например, на одном из тренингов тренер, ведущих обучение, играл роль потерпевшего от сексуального насилия и несколько раз упомянул этот факт на сессии. Хотя будущие тренеры, ведущие сессию, игнорировали этот факт, некоторые участники начали выражать поддержку и сессия вскоре превратилась в сессию консультирования, и ориентация тренинга был утеряна! Но это привело в конце концов к очень полезной дискуссии во время обратной связи – о том, как ситуацию можно было предотвратить (или нельзя, как в данном случае!) или управлять ею (или нет, как в этой истории) и что тренеры могли сделать по-другому.

## Вот некоторые примеры ситуаций с «трудными участниками», и способы их решения:

- *«Это никогда не получится».* Старайтесь расценивать такую оценку трудности как приглашение к работе, а не как препятствие. Попросите участника предложить решение выявленной проблемы. Необходимо выслушивать высказываемые трудности, искать пути их решения, но ни в коем случае не позволять занятиям превращаться в сессию «жалоб».
- *Конфликт между двумя людьми.* Важно отдавать себе отчет о сложившейся ситуации, но, чтобы не потерять поддержку группы, не стоит вмешиваться слишком рано. Если Ваше вмешательство необходимо, постарайтесь выделить основные пункты разногласий, которые Вы видите, и подключить других участников к обсуждению ситуации. Важно абстрагироваться от личностей, участвующих в конфликте, и, возможно, будет правильнее отложить решение данной проблемы «на потом», и вернуться к ее решению позже, когда все успокоится.
- *«Я не скажу ни слова, даже если могу помочь».* Человек может быть стеснительным или нервничать, выступая перед начальником или коллегами. Таким людям проще высказываться в небольших группах, именно поэтому важно использовать как можно больше методов работы при обучении. Так как Ваша роль заключается в облегчении процесса обучения, Вам очень важно учитывать вклад каждого участника. Попросите человека высказать свое мнение о чем-либо; покажите ему, что поскольку это лишь мнение — при его высказывании нельзя сделать ошибку. Внимательно относитесь к высказываниям таких участников.
- *«Я эксперт по данному предмету».* Если человек действительно является экспертом, необходимо с уважением относиться к вкладу, который он может внести в обсуждение проблемы. Используйте знания таких людей для обогащения опыта остальных участников, но заранее определите временные рамки для их выступлений и придерживайтесь их. Жестами покажите ему, что время, отведенное для выступления, закончилось. Поощряйте желание человека слушать и участвовать в ответах на вопросы других участников. Если есть возможность, попросите его сделать короткое выступление по обсуждаемому предмету.

- *«Мне нравится звук моего голоса»*. Таким людям чаще всего нравится занимать доминирующую позицию в обсуждении, необходимо как-то неявно контролировать их участие при обсуждении. Чаще приглашайте других участников по имени к участию в беседе. В большинстве случаев группа сама контролирует участие такого «трудного человека» и просит его прекратить выступление.
- *«Это я уже слышал»*. Независимо от того, к чему относится эта фраза — не злитесь и не оправдывайтесь. Попробуйте сами найти положительные моменты в том, что говорит участник, и убедите его сделать то же самое.
- *«Я не согласен»*. Участник, который постоянно не согласен, создает негативную атмосферу на занятиях. В таких ситуациях тренеру лучше всего выйти из группы на время обсуждения проблемы. Это вынудит негативно настроенного человека обращаться не к группе, а к тренеру вне ее, и предотвратит формирование в группе негативной атмосферы, позволит тренеру сохранить позитивное настроение участников и после разрешения проблемы вернуться в положительно настроенную группу.
- *«Я хочу обсудить другую, более сложную проблему»*. Если поднята проблема, для решения которой необходимо слишком много времени, не предусмотренного занятием, или затрагивающая тему, отличную от темы занятия, отложите ее, и вернитесь к ней позже. Запишите ключевое слово, описывающее проблему, и поместите его на видное место; объясните участникам, что Вы вернетесь к этому вопросу в другое время. Записка будет напоминанием о том, что проблема осталась не решенной. После решения проблемы уберите записку.
- *«Мне не обязательно посещать всю программу»*. Участникам группы трудно сконцентрироваться и доверять друг другу, если кто-то из них не хочет участвовать в тренинге или будет посещать только часть занятий. Посещающий только часть разработанного Вами курса не получит полноценных знаний. Если кто-то не может присутствовать на всех сессиях, важно узнать почему – может быть, существует довольно веская причина. Однако, необходимо быть строгим и настоять на том, чтобы в таком случае участник не посещал курс вовсе. Разговоры о посещении и распорядке дня лучше вести один на один после занятий.

*“ На этом тренинге я осознала, что истории, с которыми мы работаем – на самом деле истории живых людей ”*

**ЧАСТЬ**

**2**

**Тренинговый курс для обучения тренеров – Программа**



Что включить в программу тренинга – будет зависеть от ориентации курса. Как уже упоминалось ранее, если курс для будущих тренеров нацелен на их дальнейшую тренерскую деятельность по специфической теме, тогда это и обусловит большую часть содержания программы.

Для определения контекста и структуры будущих тренингов участников, ряд «основных сессий» должны проводить тренеры. Эти сессии должны иллюстрировать различные тренинговые методики и техники, и включать как примеры наилучшей, так и неудачной практики. Мы считаем, что часто намного легче учиться на примерах неудачных, когда что-то прошло не так, или что-то было сделано недостаточно хорошо, чем на примере безупречно проведенной сессии, если позволяет время обсудить представленные упражнения.

В Приложении VII дается пример программы тренингового курса, включая упражнения, чтобы показать разнообразие методов и техник, которые возможно использовать и адаптировать при необходимости. А также тренеры, ведущие обучение, могут некоторую информацию поместить в раздаточные материалы, которые участники получают на руки в конце курса, и это будет служить им памяткой.

## Основные сессии

Внимание: Основные сессии всегда проводятся тренерами, ведущими обучение.

### 1. Приветствие и основные организационные вопросы

Начало тренинга задает тон всему курсу обучения. Теплое приветствие и четкое объяснение, как будет проводиться курс, очень важно. Если участники не получили программу заранее, тогда это возможность убедиться, что все участники знают расписание на ближайшие дни. Это особенно важно для будущих тренеров, поскольку не все люди участвовали в подобных тренингах ранее, и могут не воспринять разницу между привычным обучением и обучением опытным.

Инструкции по безопасности, как например, где находится ближайший пожарный выход или укрытие, а также другие объявления необходимо сделать именно в это время.

### 2. Знакомство

Особенно если курс является длительным, в течение которого люди будут раскрываться, практикуя приобретенные навыки, для участников существенно иметь такую возможность познакомиться.

Существует много разных способов знакомства, начиная от поочередного представления участников и их короткого рассказа о себе, и заканчивая более креативными способами, такими как игры (см. наши предложения ниже, пункт 13). Хотя творческое проведение знакомства может быть интересным и развеселить участников, стеснительные люди и люди старшего возраста могут побаиваться таких методов или посчитать их пустой тратой времени.

Однако, какой бы метод не было выбран, в конце сессии будет полезно потратить несколько минут на обсуждение с участниками других возможных методов знакомства. Это дает будущим тренерам возможность продумать варианты сессии знакомства для собственного тренинга.

### 3. «Тренинговый договор»

В общем и целом тренинговый договор – это правила совместной работы на тренинге, как для тренеров, так и для участников. Мы предпочитаем не называть это «правилами», поскольку это подразумевает что-то, что навязывается участникам, а не то, о чем договаривается вся группа.

Необходим определенный баланс, чтобы суметь собрать идеи в группе и не потратить слишком много времени на это упражнение. Самый простой способ, который в то же время демонстрирует использование метода «мозгового штурма» («генерации идей») – это попросить участников высказывать свои предложения, а затем записывать их на флипчарте.

Тренинговый договор необходимо повесить в тренинговой комнате на стене и оставить его там на протяжении всего курса, таким образом к нему можно будет возвращаться при необходимости.

Тренерам, ведущим обучение, также нужно помнить и придерживаться тренингового договора!

#### Типичные аспекты тренингового договора:

- Пунктуальность
- Использование (отключение) мобильных телефонов
- Правила для курильщиков
- Конфиденциальность
- Выслушивание друг друга
- Согласие с разнообразием – уважение мнения других
- Важность вопросов

#### 4. «Стоянка»

Во время тренинга, неизбежно, возникнут вопросы, которые либо касаются более поздних сессий, либо выпадают из тематики данного курса. Иногда на такие вопросы можно ответить быстро и сразу, а иногда дать ответ на такой вопрос – значит затормозить работу тренинга, и разумнее будет отложить обсуждение. И для того, чтобы вопрос не забыть, будет полезно организовать «стоянку» – где вопрос можно «припарковать» на какое-то время. Обычно наша «стоянка» – это лист флипчарта, на котором записаны или прикреплены вопросы, еще один вариант – доска с приколотыми на ней карточками.

Важно, чтобы все вопросы на «стоянке» были рассмотрены до окончания тренинга.

#### 5. Ожидания и цели

Для любого успешного и результативного тренинга важно, чтобы ожидания участников совпадали с целями курса. Иногда случается, что некоторые ожидания оправдать невозможно, и тогда это нужно сразу же объяснить участникам, чтобы по окончании курса они не ушли с чувством разочарования.

«Мозговой штурм» – один из способов определить ожидания, однако есть другой способ, демонстрирующий будущим тренерам новую методологию: это использование доски–модератора и карточек. Участники записывают свои ожидания на карточках, которые затем прикалываются к доске и обсуждаются. Карточки можно передвигать по доске, группируя по схожим темам.

#### 6. Определение уровня знаний

В начале тренинга будет не лишним определить уровень знаний участников. Это полезно для структурирования процесса обучения и анализа эффективности курса. Один из методов – пройти тест на определение базового уровня знаний до / в начале курса, и повторить тест в конце процесса обучения.

Пример такого теста, который также можно адаптировать, включен в Приложение VIII.

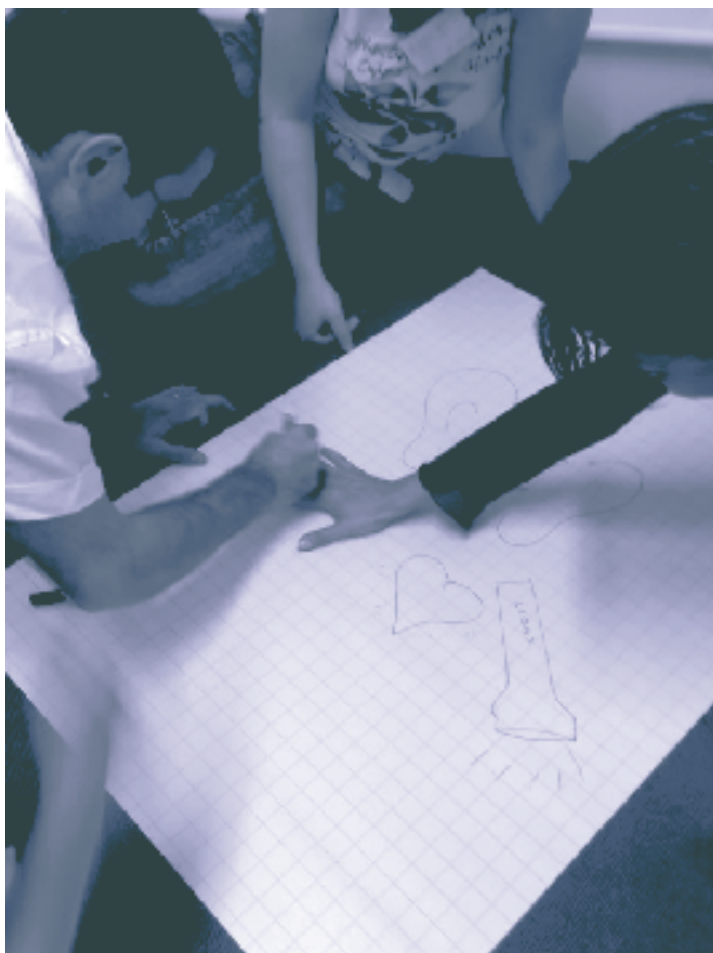
Другой способ проведения теста без заполнения письменной анкеты – устно задавать вопросы участникам, и просить их подходить и показывать ответы на воображаемой шкале. Это хорошая техника, поскольку заставляет участников двигаться; единственный недостаток – это то, что участники могут потом забыть, где было их место на шкале при первом тесте! То чтобы справиться с этой проблемой, один из тренеров может составить диаграмму или записывать расположение участников, или же делать фотографии.

Если участники пройдут такой тест на определение знаний сами в начале курса, они будут знать, как это делать. Также это дает повод для обсуждения других путей или методик определения уровня участников.

## 7. Что формирует хорошего тренера

Будущие тренеры должны иметь возможность рассмотреть навыки и качества, формирующие хорошего тренера. Некоторые из этих качеств, такие как восприимчивость, приверженность работе, зависят от личностных характеристик тренера. Однако, опыт и знание предмета могут только улучшить навыки любого человека. Попросите участников подумать, какими бы качествами они хотели обладать как тренера, и чего им необходимо избегать.

В этой связи эффективно следующее упражнение: разделите участников на малые группы и попросите нарисовать «идеального тренера», а затем представить свою работу остальным. Обычно это упражнение проходит очень весело, способствует взаимодействию и является хорошим способом развития отношений сотрудничества между участниками еще в начале курса.



Участники рисуют своего идеального тренера

Желательно, чтобы участники упомянули следующие индикаторы:

## **Хороший тренер должен обладать:**

- *способностью сопереживать чувствам других:* Хороший тренер помогает создавать и поддерживать доверительную атмосферу, в которой участники не боятся честно высказываться и в которой уважаются различные мнения. Большинство людей не всегда четко осознают, что они испытывают душевный дискомфорт, гнев или обиду; они могут просто замкнуться в себе и перестать принимать участие в обсуждении. При обучении важно уметь понимать чувства других и правильно реагировать.
- *способностью ощущать чувства группы как единого целого:* Любая группа как целое всегда больше чем сумма ее отдельных частей. В целом «химия» группы отражает общие чувства. Группа может быть страстной, язвительной, беспокойной, сердитой, надоедливой, восторженной, подозрительной или даже фривольной. Благоприятным условием для обучения является атмосфера сотрудничества.
- *чувствительностью к статусу и способностям каждого участника группы:* В группе, участники которой работают в различных организациях и ведомствах, будет сильно чувствоваться различие в имеющемся опыте и образовании участников. Хороший тренер должен осознавать, как воспринимает себя и других каждый участник группы. Для того чтобы создать доверительную атмосферу, в которой участникам будет удобно друг с другом, может потребоваться время.
- *способностью слушать:* Только прислушиваясь к явному значению слов, к тону, которым они произносятся, и к их неявному значению, тренер сможет понять чувства отдельных людей и группы в целом. Очень важно убедиться в том, что каждый из участников чувствует себя включенным в группу и у него есть возможность внести свой вклад.
- *способностью удерживать внимание людей:* Язык жестов, тон голоса, манера одеваться сильно влияют на восприятие тренера участниками. Тренер, заслуживший доверие участников, внушает им уверенность в том, что они находятся в хороших руках, и полученные ими знания важны. Активное использование тренером языка жестов позволяет участникам чувствовать себя включенным в процесс обучения. Хорошему тренеру необходимо четко говорить, обращаясь к участникам, и правильно одеваться.
- *способностью получать информацию от участников:* Для того чтобы участники получали информацию друг от друга и чувствовали себя частью всего происходящего, важно вовлекать их в процесс обучения.
- *тактом:* Иногда тренеру приходится для пользы всей группы делать или говорить неприятные вещи. Важно уметь делать это естественно и осмотрительно. Кроме того, сам предмет обучения может вызвать у участников

сильные чувства и болезненные воспоминания. При работе с такими эмоциональными ситуациями тренеру необходимо особое чувство такта, уважительное, но одновременно и жесткое.

- **честностью:** Тренер должен быть честным с участниками относительно пределов собственных знаний. Вместо того, чтобы придумывать ответ на трудный вопрос, который Вы не знаете, посмотрите, не известен ли ответ другому участнику, или обязуйтесь узнать ответ и дать исчерпывающую информацию в следующий раз.
- **стремлением к сотрудничеству:** Иногда сотрудничество в обучении кажется бессмысленным и неэффективным. Традиционная роль «учителя», когда необходимо просто вести занятие, а не способствовать процессу обучения, может казаться тренеру более заманчивой. Хороший тренер осознает важность сотрудничества в обучении и устанавливает такие отношения с участниками, при которых ответственность за обучение ложится на всю группу.
- **чувством времени:** Во время обучения тренеру необходимо развивать в себе чувство времени. Он (она) должны знать, когда стоит завершить обсуждение, когда изменить тему, когда прервать того, кто говорил слишком долго, когда обсуждение может продолжиться сверх выделенного времени, и когда тишина может продлиться немного дольше. Чувство времени также важно для обеспечения правильной структуры обучения, т. е. урегулирования и соблюдения времени занятий, установления четкого временного интервала для выступлений, четкого соблюдения времени начала и окончания занятий.
- **гибкостью:** У тренера должен быть план занятий и способность менять этот план в тех ситуациях, когда это может повлиять на успешность проведения занятий. Иногда возникают ситуации, когда стоит обратиться к опыту и талантам людей в группе или использовать ресурсы, предложенные участниками. Гибкость в отношении изменения времени перерыва в занятиях может помочь избежать ситуаций, когда участники недостаточно внимательны для восприятия информации или когда им скучно.
- **чувством юмора:** Способность тренера смеяться над собой и разделять веселье других повышает продуктивность обучения для каждого участника. Создание теплой и дружественной атмосферы позволит людям чувствовать себя комфортно и быть более восприимчивыми к процессу обучения. Не допустимо смеяться над кем-то, нужно смеяться с кем-то. Тема может быть серьезной, но это не значит, что нет места юмору – но только для снятия напряжения. Однако, очень важно, чтобы не шутили о детях и тех ситуациях, в которых они оказались.
- **хорошими организационными навыками:** Тренер должен убедиться в выполнении всех подготовительных работ, таких как подготовка материалов, договоренность о месте встречи и предоставление необходимой информации участникам. Хорошая организация дает участникам уверенность в том, что изучаемый ими предмет действительно важен.

- *положительным отношением к участникам*: Участникам важно уважительное отношение к их мнениям и высказываниям. Хороший тренер должен положительно реагировать на участников, даже в тех случаях, когда ему приходится поправлять или не соглашаться с кем-то из них.

## Тренер НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

- *ответственным лицом*: За обучение ответственна вся группа. Роль тренера — облегчить этот процесс. Поэтому группа должна участвовать в разработке программы обучения;

- *лектором*: Тренер также учится наравне с другими участниками; он (она) изучает проблему как равный партнер и делится своим собственным опытом;

- *обязательно экспертом*: Хотя тренер готовится к занятиям, он (она) может не знать о каких-то проблемах столько же, сколько могут знать другие участники группы;

- *центром внимания*: Хороший тренер обычно говорит меньше, чем участники. Его (ее) задачей является вовлечение участников в обсуждение или другую деятельность;

- *арбитром*: В ходе совместного обучения никто не может определить, что некоторые мнения правильнее или более значимы, чем другие;

- *прислугой*: Несмотря на то, что тренер координирует работу во время занятий, он (она) не должен быть единственным ответственным за выполнение задач, поставленных в ходе тренинга.

## 8. Работа с культурными отличиями

Даже если будущие тренеры собираются проводить занятия с представителями своей культуры, мы считаем необходимым поднять вопрос культурных отличий и рассмотреть его влияние на проведение тренинга. Особенно важно уделить этому время, если есть вероятность, что будущие тренеры могут обучать людей различных культур, или заниматься обучением в той сфере, которая может затронуть вопрос культурных отличий.

Иногда культуру определяют как набор верований, идей, обычаев и традиций, принадлежащих группе людей. В некоторых случаях принадлежность к культуре очевидна (например характерная одежда или специфическая внешность), но часто она проявляется неявно. В этих случаях культуру определяют по установкам и позициям, формирующим способы нашего восприятия и осмысления мира.

Представление о культуре еще более усложнено тем, что мы как личности одновременно принадлежим к нескольким различным группам. Например, территория, на которой мы живем, наша религиозность (или не религиозность), наши семьи и даже профессия или место работы, — все это, вне зависимости от того, понимаем мы это или нет, определяет наш способ жизни, работы и виденья мира.

Иногда культуру определяют как «очки», через которые мы видим вещи, но хотя иллюстрация удачна, она может ввести в заблуждение. Надевая очки, мы осознаем, что они на нас! Наша индивидуальная и уникальная культура является той частью нас, которую мы часто не осознаем. Тем не менее, она влияет на наши мысли и поведение.

### **Принципы работы с культурными отличиями – несколько идей о том, как работать с разными культурами, и стратегии, которые можно использовать**

- **Культура никогда не должна использоваться как оправдание насилию.**

В то время как существует множество равнозначных способов проживания жизни, важно отличать те, которые являются жестокими по отношению к другим. Культурно–плюралистическая точка зрения, которая ценит и признает различные стили жизни, признает важность культуры. И, наоборот, относительность культуры, при которой «все сходит с рук», может оставить детей незащищенными. В частности, участники могут заблуждаться, предполагая, что данное конкретное поведение является нормальным для данной культуры, и поэтому оценивать его как приемлемое. Всегда важно рассматривать, какие последствия определенный вид поведения имеет или может иметь для детей. Для плодотворной работы и обеспечения прав ребенка необходимо разработать руководство.

- **Необходимо отдавать отчет о дисбалансе сил и дискриминации.**

Господствующие идеи об этнической и расовой принадлежности и культуре существуют в любом обществе, важно учитывать их и подумать о том, как можно свести их влияние к минимуму. При некоторых обстоятельствах это можно упростить, пригласив специалиста с тем же этническим и культурным происхождением, что и у ребенка, но это не всегда представляется возможным или может создать дополнительное напряжение, если ребенок будет волноваться, что сведения о нем передадут на его родину.

- **Работать необходимо в открытой и прозрачной обстановке.**

Нужно создать безопасную атмосферу взаимопомощи для того, чтобы участники могли исследовать собственные идеи, открыто выражать свои предположения и оценки коллег и клиентов. Это позволит участникам изучить свои идеи, предположения и оценки и начать работу по их изменению.



Обычно это не создает проблем, поскольку нам свойственно общаться с людьми со схожими культурными установками. Однако при работе с проблемой торговли детьми нам скорее всего придется столкнуться с людьми, системы взглядов которых существенно отличаются от наших. Это относится к специалистам, работникам и детям из разных стран. Если нам требуется вернуть детей на родину, нам также необходимо общаться с семьями и их окружением вне нашей страны.

При обучении людей работе с детьми–жертвами торговли людьми и их окружением, со специалистами, помогающими детям, очень важно дать возможность участникам осознать их позиции и убеждения и подумать, какое положительное и отрицательное влияние эти взгляды оказывают на их работу. Тренеру также необходимо изучить свою собственную культуру и ее влияние на него / нее в роли тренера.

- **Культура и этническая принадлежность всегда важны, но не всегда очевидны**

Всегда важно рассматривать проблему культуры и этнической принадлежности, даже если специалист и клиент «выглядят» похожими.

- **Отличающиеся от других (от специалистов) люди не обязательно похожи друг на друга.**

Специалистам и работникам необходимо избегать уверенности в том, что люди из одной страны, семьи или культуры придерживаются одинаковых правил поведения, имеют одинаковые предпочтения и т. п.

- **Лучше быть «неловким», чем «умным».**

Хотя специалисты могут волноваться о том, что из–за недостатка понимания клиенты и коллеги обижаются и расстраиваются, все–таки для всех будет не лишним уточнить детали, а не игнорировать такое положение вещей. Такие вопросы, как «Вы не могли бы помочь мне понять, почему это так важно для Вас?» или «Что мне необходимо понять, чтобы я не имел возможности обидеть Вас?», смогут помочь в создании хороших рабочих отношений между участниками с различным культурным и этническим происхождением, поскольку такие вопросы призваны помочь понять других, а не судить их.

- **Важно обладать чувствительностью, но стоит избегать поверхностности**

Необходимо помнить о том, что у специалистов есть работа. Детей необходимо защищать, и это не должно подвергаться опасности из–за желания сопереживать какой–либо определенной культуре.

*Эти принципы основаны на идеях, предложенных Джоном Бернхамом, британским семейным врачом и социальным работником. Они были адаптированы и включены в данное пособие, чтобы дать тренерам представление о том, как можно работать согласно своим традициям и в то же время помогать другим изучать их культуру..*

Для исследования культурных различий нужны определенные навыки, поскольку убеждения и идеи часто глубоко заложены в нас, и являются частью того, кем мы есть. Тем не менее, тренеру необходимо преодолеть свои неконструктивные стереотипы и представления о других. При этом важно показать свою непредвзятость. При оказании помощи людям в исследовании их культурных убеждений полезно использовать вопросы, не содержащие для них угрозы и выражающие желание понять их позицию, такие, например, как «Откуда, Вы думаете, берутся такие идеи?» или «Как Вы думаете, какие мысли/ убеждения/ чувства могут быть у других?».

Хорошее упражнение для понимания культурных различий: участники разбиваются на малые группы. Каждая группа рисует айсберг, плывущий в море. На видимой над водой части айсберга участники должны отметить видимые аспекты своей культуры (например, одежда). Под водой участники должны расположить аспекты, которые не настолько видимы и очевидны (например, традиции относительно оплаты совместного обеда). Если в каждой малой группе есть люди из разных культур, это может вызвать дискуссии. Но искать консенсус нет необходимости. По окончании упражнения группы должны дать обратную связь остальным участникам. Цель упражнения не поиск окончательных ответов, а демонстрация существования разнообразия способов жизни, равных по своей ценности.

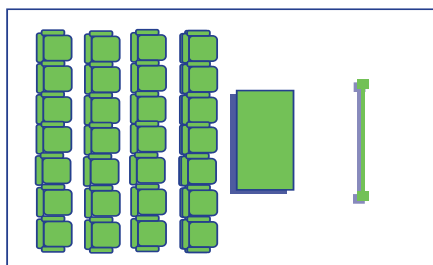
Кроме того, на протяжении всего курса тренера должны указывать участникам на те моменты, где по их мнению могут присутствовать культурные различия. Безопасный способ сделать это – сравнить ценности, высказываемые участниками, с культурной позицией тренера по поводу этих ценностей.

*“Этот тренинг дал прекрасную возможность получить знания и встретиться со специалистами разного профиля, но с одинаково сильной приверженностью своему делу”*

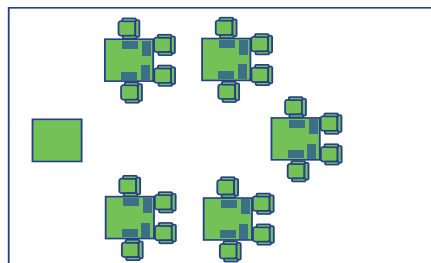
## 9. Условия и практические вопросы

Необходимо включить в программу сессию, во время которой будущие тренеры могут проверить условия для проведения тренинга. Такая сессия должна включать планировку тренинговой комнаты, использование пространства, практические вопросы – например, организация перерывов.

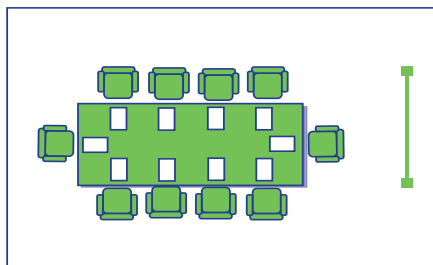
При проведении тренинга для тренеров мы обычно не рассаживаем участников за столами, потому что считаем это неблагоприятным для обмена опытом. Однако очень важно обсудить с участниками преимущества и недостатки различной планировки и расстановки мебели в тренинговом помещении. Они также могут продумать использование различной планировки комнаты для разных этапов тренинга.



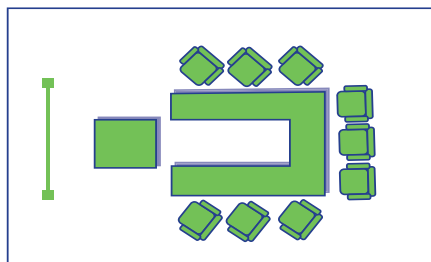
Стиль «Школьный класс»



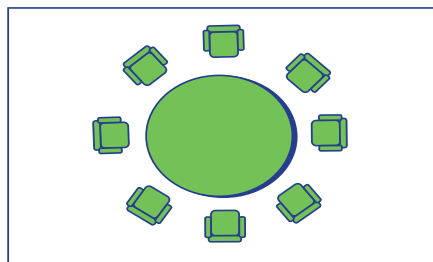
Стиль «Кафе»



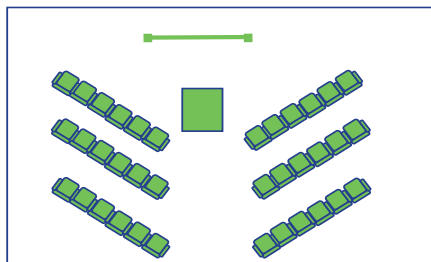
Стиль «Собрание»



П-стиль



Стиль «Круглый стол»



Стиль «Колос»

Расположение стульев со столами (столы можно использовать для удобства раздачи материалов участниками) в форме буквы «П» – так называемый «П–стиль» – больше способствует улучшению взаимодействия и восприятия материала чем классический «Школьный стиль» планировки комнаты. Желательно чтобы сиденья были не стационарные и участники могли вставать со своих мест, поскольку работа на тренинге включает активные формы и передвижение по комнате. Следующие диаграммы показывают различные стили планировки тренингового помещения.

## 10. Методики и инструментарий для разных стилей обучения

Обзор различных методологий, техник и приемов, используемых в тренинге, будет очень полезен для участников, особенно если они будут разрабатывать материалы для собственных тренингов. Обычно в программу входит короткая презентация различных стилей обучения (см. Часть 1), а затем выбирается тема и методом «мозгового штурма» или в малых группах / парах участники пытаются выбрать техники и приемы для представления этого материала. Важно, чтобы в группах было обсуждение различных методик – таким образом, участники могут сравнить имеющийся опыт.

Следующие описания тренинговых методик можно легко адаптировать и сформировать из них раздаточные материалы для участников.

### • «Мозговой штурм»

Это техника генерации идей. Она заключается в быстром обсуждении, в течение которого каждый может высказать предположения или изложить какую-либо информацию. Группе задается определенная тема, и участники должны изложить свои мнения, идеи или поделиться опытом, касающимся данной темы, при этом выступления должны быть краткими и недолгими. Изложение идей происходит свободно, без их оценивания. Поскольку здесь важно количество идей, а не качество, на выполнение отводится лишь небольшой промежуток времени. Такая техника позволяет участникам понять, что данную проблему можно рассматривать с нескольких точек зрения. В процессе высказывания идей необходимо отражать их основное содержание на доске, записывая ключевые слова. Затем эти идеи можно использовать как основу для дискуссии.

### • Работа в малых группах

При разделении участников на небольшие группы для обсуждения определенной проблемы, они получают возможность высказать собственные идеи и выслушать мнения других. Работая в небольших группах, каждый должен внести свой вклад в общий успех. Всем группам дается задача и определенное время на ее обсуждение и решение. В каждой группе есть помощник и участник, делающий записи. По истечении заданного времени кто-то один представляет работу своей группы остальным участникам. Если все решения очень похожи, то тренер может попросить каждую группу представить только выводы, отличные от выводов других групп.

### • **Метод именной группы**

Это альтернатива «мозговому штурму». Эта техника позволяет генерировать идеи, а затем осуществлять выбор предпочтительного способа действий. Перед группой ставится проблема, и участникам необходимо выработать максимальное количество ее решений. Все возможные решения записываются на доске, после чего происходит обсуждение каждого из них участниками. В результате участниками должно быть достигнуто более четкое понимание проблемы. Затем участники голосуют за предпочтительное решение проблемы.

### • **Диалог**

В соответствии с данной техникой тренер описывает суть проблемы и выслушивает комментарии участников. Их высказывания могут быть разнообразными, что позволяет им учиться друг у друга. Тренер также исправляет возникающие недоразумения или поправляет участников, если они не правы.

### • **Групповая дискуссия**

При наличии значительного опыта у некоторых участников занятий использование техники групповой дискуссии — прекрасный способ поделиться этим опытом с остальными участниками. Группа экспертов состоит из двух–трех человек, которые обладают определенными знаниями и опытом по заданной теме. Им необходимо коротко представить тему всей группе, после чего наступает время «вопросов и ответов», в течение которого группа уточняет полученную информацию или высказывает свои мнения и дополнения.

### • **Ролевые игры**

С помощью данной техники можно тренировать практические навыки. Здесь необходимо создать ситуацию или «сценарий», в котором у каждого участника будет определенная роль. Перед занятием тренеру необходимо продумать ролевую игру и четко объяснить участникам ожидаемый результат. Все должны знать назначенные им роли и возможности своего персонажа. Если, например, полицейского просят сыграть роль жертвы, ему необходимо поставить себя на ее место, чтобы понимать, насколько бессильным он может быть в данной ситуации. Ролевые игры могут быть очень приятным способом обучения, но нельзя позволять участникам забывать о цели занятия или слишком «вживаться» в свою роль. Также важно чувствовать готовность участников играть роли. Некоторым людям не нравится притворяться в ходе занятия, и они могут сопротивляться такой форме обучения.

### • **Разминки /«ледоколы»/ «энерджайзеры»**

Эти игры разработаны для того, чтобы помочь участникам узнать друг друга и чувствовать себя друг с другом комфортно. Они важны в создании атмосферы доверия между участниками, а также помогают участникам развеяться и лучше сконцентрироваться. При выборе игры тренеру необходимо принимать во внимание конкретных участников и настроение группы. Игры можно проводить в течение занятий или между ними, если это поможет группе лучше работать вместе.

Для того, чтобы правильно выбрать соответствующую игру и подходящий для нее момент, важно понимать, чего Вы хотите достигнуть в результате проведения игры. Нужно обращать внимание на социальные и культурные нормы – например, для некоторых участников может быть неприемлем тесный контакт с представителями противоположного пола во время игры.

- **Привлечение участников к практическим заданиям**

Тренер должен создавать для участников возможность быть чем–то занятыми, например, заполнением таблицы на доске или развешиванием на стене карточек с информацией. Создание таких возможностей позволяет участникам передвигаться и соотносить свою умственную деятельность с практическими действиями. Процесс деления на небольшие группы может быть превращен в задание, например, с помощью просьбы сгруппироваться по цвету волос или возрастному критерию.

- **Рисование**

Рисование может выполняться каждым участником отдельно или небольшими группами участников. Это может помочь им отчетливо представить себе проблему, которую они обсуждают. Например, если Вы просите, чтобы участники отразили в рисунке свое представление о ребенке — жертве торговли людьми, это заставит их задуматься о том, по каким признакам можно распознать такого ребенка. Это также вызовет обсуждение проблемы. После окончания рисунков участники могут обсудить различия и сходства в полученных изображениях и причины таких различий или сходств.

- **Размышления / Обратная связь.**

Несколько минут, потраченных тренером на обсуждение занятия и проверку отношения участников к занятию, помогут поддерживать сосредоточенность группы на теме и цели обучения. Это также поможет тренеру проверить, хорошо ли идет обучение.

- **Традиционный метод обучения**

При наличии большого объема специальных знаний, самым простым способом передачи информации может быть формальный «обучающий» стиль. Но чтобы удержать внимание группы, тренеру важно быть активным, использовать доску, раздаточные материалы или преподносить информацию в виде презентации, подготовленной в Power Point. Но и при использовании традиционных методов обучения необходимо прерывать лекцию и привлекать участников к обсуждению или реагированию.

- **Концентрические круги**

При помощи данной техники участники могут поделиться большим количеством информации за короткий промежуток времени. Участники располагаются в два круга — не более 5 человек во внутреннем круге и 5 и более во внешнем

круге, лицом друг к другу. Каждому человеку во внутреннем круге выдается роль, которую ему (ей) предстоит играть и с позиции которой он будет действовать. Стоящим во внешнем круге задается спорный вопрос, который необходимо обсудить с каждым участником внутреннего круга. Например, людям на внутреннем круге можно дать одну из следующих ролей: ребенок–жертва, полицейский, преподаватель, судья. Людям на внешнем круге можно задать вопрос, должна ли система правосудия защищать маленьких детей или оценивать их действия как незаконные. Внешний круг обсуждает вопрос с «человеком» во внутреннем круге в течение нескольких минут, и затем перемещается, чтобы обсудить тот же самый вопрос со следующим участником внутреннего круга. По окончании раунда участники могут поменяться кругами и выбрать новые роли и проблемы. Однако этот метод следует использовать только тогда, когда Вы уверены в нем, и он уже был Вами апробирован.

#### • **Анализ конкретных случаев**

Случаи представляют собой различные истории/сценарии, предназначенные для того, чтобы передавать реальность проблемной ситуации. Это помогает участникам прочувствовать проблему и побуждает их задуматься о реальных людях и реальных жизненных ситуациях, позволяет им столкнуться с проблемами, которые требуют реалистичных решений. В данном пособии представлено множество конкретных случаев, однако тренер может приводить и другие примеры из газет, материалов судебных разбирательств или других источников. Участники могут сами предлагать случаи для обсуждения из собственного жизненного опыта. Если персонажи в примерах будут реалистичны для участников, то ими с большей вероятностью будут придуманы лучшие варианты решения проблемы. Конкретные случаи также помогают поставить себя на место жертвы в рассматриваемой ситуации и развить чувство эмпатии между участниками.

Если в данном упражнении истории необходимо читать, мы обычно сначала даем необходимые инструкции, а затем раздаем истории, чтобы участники не отвлекались от чтения запоминанием инструкций.

#### • **Аудиовизуальные и визуальные материалы**

Визуальные материалы являются информационным инструментом, который может облегчить проведение занятия за счет представления материала в виде фильма, слайдов или картинок. С их помощью можно спровоцировать участников на обсуждение и помочь им связать преподаваемый материал с реальной жизнью. Тренеру необходимо выбрать материал, связанный с изучаемым на занятии предметом и правильно отражающий его суть. Также необходимо выбрать подходящий момент и убедиться, что на занятии достаточно времени для эффективного использования материала.

#### • **Презентация Power Point**

При помощи данного инструмента можно четко разъяснить участникам ключевые аспекты проблемы. Включение в презентацию изображений может помочь

тренеру донести информацию до участников. Для подготовки презентации тренеру необходимо время и умение пользоваться программным обеспечением.

- **Рабочие листки и раздаточные материалы.**

При помощи предварительно подготовленных раздаточных материалов можно прекрасно поддержать процесс обучения, но важно продумать, когда именно их выдавать. Люди любопытны, и раздача материалов во время сессии будет отвлекать участников от хода тренинга. В связи с этим, мы рекомендуем выдавать материалы в конце дня, или в конце сессии.

## **11. Использование мультимедийного оборудования**

Эта сессия связана с предыдущей сессией о соответствии разным стилям обучения. Тренеры любят использовать мультимедийные технологии во время тренинга, поскольку это позволяет представлять материал в разных форматах, которые могут заинтересовать и привлечь участников. К сожалению, эти средства часто используются невыгодно, и могут даже помешать обучению, поэтому очень важно, чтобы участники знали, как ими правильно пользоваться. К примеру, почти каждый видел презентацию в Power Point, где текст слишком мелкий или его настолько много, что можно не успеть дочитать, как тренер переходит к следующему слайду. Поэтому базовые инструкции техника для понимания и использования такого оборудования очень желательны для будущих тренеров.

## **12. Формирования групп и способы деления участников**

Тренеры должны показать несколько способов деления участников на группы. Формирование групп – это процесс, который является одним из основных для продуктивного обучения на тренинге.

Приведенные примеры могут демонстрироваться в течение всего курса. Например, участников можно делить на группы следующим образом: каждой группе присваивается номер (1,2,3 и т.д.), затем по очереди такие же номера получает каждый участник – так каждый будет определен в одну из групп. Еще один способ деления на группы – просто по принципу «кто где сидит» («первые 6 человек идут в комнату А, вторые 6 – в комнату В» и т.д.). Можно формировать группы по специализации участников или их предпочтениям относительно той или иной темы для обсуждения в группах.

Группы состоящие из двух человек подходят для кратковременных заданий. Если работа займет больше времени, более сильный или активный участник неизбежно возьмет на себя большую роль, что может повлиять на баланс в отношениях среди участников.

В более многочисленных группах по 4-6 человек, будет труднее каждому научиться чему-то или в равной мере участвовать в работе.



Группы состоящие из трех человек наиболее эффективны. Само по себе число 3 уже подразумевает продуктивную группировку сил и динамичную работу в малой группе. Это приводит к лучшему балансу периодов активного и пассивного поведения, более продолжительной вовлеченности в работу, и более ощутимым результатам. Группы из трех человек имеют дополнительное преимущество: несколько таких групп могут работать одновременно в одной комнате, ведь их работа будет относительно тихой.

Тренеры также должны учесть и обсудить с участниками как малые группы будут представлять свою работу, поэкспериментировать с разными формами такого представления. Предлагаем некоторые модели презентации результатов работы групп:

### **Тихая презентация**

Малые группы делают результаты своей работы видимыми в форме плакатов или на листах флипчарта. Плакаты вывешиваются на стенах тренинговой комнаты. Участники из других групп могут задавать вопросы, каждая группа может пояснять свои плакаты.

### **Групповой доклад**

Вместо одного человека, представлять результаты могут все члены группы, разделившись по специфическим аспектам их работы. Это также можно сделать в форме дискуссии, где разные докладчики занимают разные позиции.

### **Микс**

Малые группы перемешиваются, чтобы образовать новые. Незнакомые члены группы должны проинформировать остальных, что они обсуждали в первой группе.

### **Слушание**

Вся группа опрашивается экспертом по результатам работы. Вопросы должны быть простыми а ответы – короткими. Фасилитатор не должен допускать повторяющихся вопросов, у каждого человека – определенное ограниченное время на ответ, для избегания ситуации, когда один человек отвечает на все вопросы.

### **Интервью**

Только одному человеку от группы будут задаваться вопросы. Это будет делать один или человек из числа участников тренинга. Количество вопросов должно быть ограничено.

### **Решения**

Различные решения и рекомендации, ставшие результатом работы групп, представляются и поясняются всем участникам, а затем ставятся на голосование. Желательно, чтобы такие рекомендации были в письменном виде и их количество было ограничено.

### 13. Разминки и «энерджайзеры»

Использование разминочных упражнений и «энерджайзеров» – это спорный вопрос, который нуждается в рассмотрении. Людям либо они нравятся, либо их считают пустой тратой времени. Если такие упражнения присутствуют в программе, выбирать их нужно тщательно, особенно если тренинг проводится с представителями различных культур или по схожей тематике. Будущие тренеры должны увидеть примеры разминок и «энерджайзеров», таким образом они научатся когда и как их использовать. Обратная связь о том, насколько хорошо или плохо прошли такие упражнения также важна.

Единственная проблема, связанная с использованием «энерджайзеров» – это то, что они могут растратить время тренинга. Будущие тренеры должны понять, что самый лучший способ сохранять энергию и активное участие в группе – это интересные и увлекательные тренинговые сессии! Поэтому не стоит тратить много времени на «энерджайзеры», они должны быть короткими и активными, или иметь важную функцию – например, помочь участникам познакомиться друг с другом в начале курса.

Вот примеры некоторых разминок и «энерджайзеров»:

#### *Далекий мир*

Выберите вопрос и попросите людей подняться, если их ответ положителен.

Например:

- Является ли употребление алкоголя мировой проблемой? (Если «да», Вы встаете.)
- Является ли употребление алкоголя проблемой в данной стране? (Если «да», Вы встаете.)
- Является ли употребление алкоголя проблемой для данного города? (Если «да», Вы встаете.)
- Является ли употребление алкоголя проблемой в данной комнате? (Если «да», Вы встаете.)

Это упражнение помогает людям связывать глобальные проблемы с их частной ситуацией.

#### *Две правды, одна ложь*

Распределите всех в группы от 3 до 5 человек. Каждый должен рассказать о себе два правдивых факта и одну ложь. Другие члены группы должны угадать, какое из утверждений было ложью. По окончании группы выбирают лучшего «лжеца», который должен попытаться обмануть участников других групп.

Это упражнение помогает людям понять, как сложно судить о человеке только по внешности и тому, что он говорит.

### *Имена*

Это игра по принципу «узнай меня». Формируются группы приблизительно по 10 человек. Первый человек называет слово, начинающееся с первой буквы своего имени, и свое имя. Для дополнительного слова тренер может задать определенную тему, например, «еда» или «овощи». Второй человек называет дополнительное слово и имя участника перед ним, затем свое собственное дополнительное слово и свое имя, и так далее до тех пор, пока каждый в группе не назовет собственное имя и имена всех остальных. Например, если первого участника зовут Карен, а второго участника Скотт, то Карен скажет «Киви Карен», второй участник может, например, сказать «Киви Карен, Слива Скотт». Это поможет участникам запомнить имена друг друга и создаст веселую атмосферу. Однако это упражнение довольно сложно выполнять в больших группах.

### *Игра в движения*

Каждый участник выбирает для себя определенное движение, например, поднимает правую руку. Следующий за ним подражает этому движению и, кроме того, делает свое собственное. Следующий участник повторяет оба движения, делает свое собственное и т. д.

### *Страна на лбу*

На лбу каждого участника находится наклейка с названием страны. Человек не знает, какая страна написана на его собственной наклейке. Участники задают друг другу вопросы, ответами на которые может быть только «да» или «нет», и пытаются угадать страну, написанную на их наклейке. Это упражнение помогает участникам лучше узнать друг друга и чувствовать себя друг с другом комфортно.

### *С завязанными глазами*

Участники разделены на пары, и один из пары надевает на глаза повязку. Другой должен провести участника с повязкой по комнате и вокруг предметов, находящихся в комнате, таких как столы, стулья, доски. Через пять минут участники меняются ролями, и проводник «слепнет».

После упражнения обсудите с участниками, что они чувствовали во время игры. Это упражнение помогает участникам довериться друг другу, а также понять, каково это — быть уязвимым. Нужно очень внимательно относиться к этому упражнению, так как некоторые участники могут ощущать определенное неудобство в выполнении задания, могут не захотеть участвовать.

Другой вариант этого упражнения — один участник из пары должен с завязанными глазами нарисовать картинку (например, ребенка, или дом), следуя инструкциям своего партнера. Это упражнение может быть более приемлемым для участников, поскольку в нем меньше вероятность получить физическую травму.

### *Интервью*

Участники разбиваются на пары и задают друг другу несколько вопросов. После этого, получив друг о друге какую-то информацию, участники представляют друг друга всей группе. Вопросы могут быть следующими:

- Когда Вы слышите слова «права человека», о чем Вы думаете?
- Какое животное лучше всего представляет Вас?
- Какой случай в Вашей жизни больше всего повлиял на Ваше мировоззрение?
- Что привело Вас сюда?
- Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?

Это упражнение позволяет представить участников и помогает им научиться лучше понимать друг друга.

### *Снежок*

В этой игре от участников требуется хорошая реакция. Ее можно использовать для быстрого анализа ситуации или генерации идей. Скатайте шар из бумаги. Высказав свое мнение или идею, бросьте шар в другого участника, который должен также высказать свое мнение или идею перед броском в следующего человека. Например, «В конце этого дня тренинга я чувствую себя .....» или «Я узнал сегодня о том, .....»

## **14. Разработка программы тренинга**

Что включить в программу тренинга зависит от того, должны ли участники по окончании курса проводить тренинги по определенной тематике.

Если оговорено, что будущие тренеры должны проводить тренинги по данной тематике, то материалы текущего тренингового курса уже есть в наличии, и им не потребуется много усилий для разработки своей программы. Просто нужно будет убедиться, что содержание соответствует контексту (например, соответствуют ли конкретные ситуации в рабочих листках реальности для данного круга участников или данной страны) или адаптировать некоторые временные рамки (например, если времени выделяется меньше).

Однако, если участники после окончания курса становятся тренерами без специфической направленности, и будут разрабатывать свои собственные курсы, важно чтобы выделялось время на изучение именно принципов разработки тренинговой программы. Возможно потребуется включить в тренинговый курс упражнение, в течение которого будущие тренеры смогут действительно разработать программу будущего курса и определить его основное содержание. Им необходимо будет принять тот факт, что разработка программы может потребовать времени. В целом, подготовка нового курса занимает вдвое больше времени, чем его проведение.

Создание тренинговой программы – это процесс, состоящий из трех этапов: постановка целей; выбор содержания; и затем разработка стратегии или методологии подачи материала.

При определении целей курса могут помочь следующие вопросы: «каково назначение данного курса?» и «кто будут его участники»? Иногда лучше выражать цели в форме результатов обучения – то есть, что участники должны знать / уметь по окончании обучения.

Совершенно очевидно, содержание программы должно отвечать теме тренинга. Оно должно отражать, как минимум, основные аспекты ожидаемых результатов.

Разработка стратегии / методологии подачи материала согласно содержанию является главной частью любой подготовительной работы. Желательно использовать как можно больше разнообразных методов (таких как анализ конкретных ситуаций, работа в парах, мозговой штурм и т.п.), чтобы соответствовать разным стилям и предпочтениям в обучении со стороны участников. Однако творчество в методологии никогда не должно быть за счет содержания. Возможно, Вам покажется заманчивым включить в программу «отличное упражнение», но оно должно отвечать целям курса. Также, тренеры должны избегать включения упражнений, которые, хотя и могут быть интересны, но не соответствуют ожидаемым результатам курса.

## Опытные сессии

Главная часть тренинговой программы должна состоять из сессий, проводимых самими участниками, плюс обратная связь по ним. Время должно быть рассчитано таким образом, чтобы позволить участникам подготовиться к своим сессиям. Рассчитывайте, что на подготовку сессии участнику предоставляется в три раза больше времени, чем длится сама сессия. Таким образом, если участник должен провести 30-минутную сессию, дайте ему / ей 1,5 часа на подготовку.

Перед тем, как участники начнут подготовку к своим сессиям, разделите их на тренерские команды. Затем согласуйте темы для каждой из команд. Если участники учатся проводить тренинги по специфической теме, необходимо уделить внимание тому, чтобы были охвачены все ключевые аспекты. Сессии должны быть разделены между участниками таким образом, чтобы охватить как можно больше аспектов, но избегать их повторения.

Обратная связь после каждой сессии, проведенной участниками (как показано в модели обратной связи в Части 1 этого пособия), должна всегда проводиться тренерами. Это обеспечит ее конструктивность и благоприятный характер.

## Обзор и оценка курса (проводится тренерами курса)

По ходу курса должно оставаться время на обзор пройденного материала, но важнее всего заключительная сессия обзора и оценки. Финальный обзор и оценка служат двум главным задачам: во-первых, дают возможность участникам посмотреть на процесс своего обучения с начала и до конца. Во-вторых, предоставляют ценный ресурс для тренеров-экспертов и их собственной оценки курса. Это необходимо и для усовершенствования последующих курсов.

Как проводить обзор и оценку подробно описано в Части 1 данного пособия.

## Завершающие упражнения (проводится тренерами курса)

Так же, как и начало тренинга, которое задает тон всему обучению, важно, особенно если участники провели много времени вместе, обеспечить «хорошее окончание курса». Обычно в это время вручаются сертификаты, но мы предпочитаем еще и добавить завершающее упражнение. Оно не должно быть слишком замысловатым. Один из вариантов – попросить участников просто назвать одну или две вещи, которые они возьмут с собой после окончания курса.

Позитивное окончание курса влияет на работу участников в будущем. Оно помогает оставить конструктивные воспоминания о курсе, позитивные чувства, оценить время, проведенное за совместной работой, способствует мотивации участников на последующие тренинговые мероприятия.

*“Хотя я и сама провела немало тренингов, на этом курсе я приобрела отличные навыки фасилитатора”*

Существует множество ресурсов и справочных материалов, которые можно использовать для проведения курса обучения тренеров. Ресурсы из списка, который мы предлагаем ниже, могут быть особенно полезными, в частности относительно тренингов по проблеме торговли детьми и сексуальной эксплуатации детей. В каждой публикации также помещена обширная библиография, вмещающая другие важные документы.

### • Тренинговые пособия

Эти тренинговые пособия, кроме технической информации, содержат ряд методик и упражнений, полезных при создании тренинговой программы.

Delaney S & Cotterill C (2005) (2nd edition) The Psychosocial Rehabilitation of Children who have been Commercially Sexually Exploited; ECPAT International, Bangkok, Thailand

ILO - IPEC (2002) Specialized Training Manual on Psychosocial Counseling for Trafficked Youth; ILO, Katmandu, Nepal

O Briain M, Van den Borne A & Noten T (2006a) Combating the Trafficking in Children for Sexual Purposes – A Training Guide; ECPAT Europe Law Enforcement Group / ECPAT International, Bangkok, Thailand

### • Справочные и другие издания

Consortium for Street Children (2004). Police training on Child Rights and Child Protection.

Dottridge M (2004) Kids as Commodities? Child Trafficking and What to Do about It; Terre des Hommes, Lausanne, Switzerland

ECPAT International (2006) Questions & Answers about the Commercial Sexual Exploitation of Children; ECPAT International, Bangkok, Thailand

ECPAT International (2008) Combating Child Sex Tourism: Questions & Answers; ECPAT International, Bangkok, Thailand

O Briain M, Van den Borne A & Noten T (2006) Combating the Trafficking in Children for Sexual Purposes – Questions & Answers; ECPAT Europe Law Enforcement Group / ECPAT International, Bangkok, Thailand

- **Полезные ссылки**

Существует также множество сайтов в Интернете как о тренинге, так и о проблеме торговли детьми.

Вот самые информативные из них:

ЕКПАТ Интернэшнл (ECPAT International) [www.ecpat.net](http://www.ecpat.net)

Международная федерация «Terre des Hommes» [www.terredeshommes.org](http://www.terredeshommes.org)

[www.childtrafficking.com](http://www.childtrafficking.com)

[www.humantrafficking.org](http://www.humantrafficking.org)

Организация «Спасем детей» в Великобритании (Save the Children UK) [www.savethechildren.org](http://www.savethechildren.org)

*“Теперь я чувствую себя гораздо увереннее, – понимая, что не нужно знать все, чтобы быть хорошим тренером ”*



## ● ПРИЛОЖЕНИЯ

- I Образец аппликационной формы
- II Образец сертификата
- III Образец оценочной анкеты
- IV Образец контрольного списка
- V Барометр ощущений
- VI Учебная мишень
- VII Образец тренинговой программы
- VIII Образец теста базовых знаний

## Приложение I – Образец аппликационной формы

Аппликационная форма для участия в тренинге для тренеров / Название курса	
Дата проведения	Место
Имя кандидата	Контактный
Email:	Телефон
1. Пожалуйста, определите Вашу роль в организации, в которой Вы работаете	
2. Как Вы понимаете понятие «Торговля детьми с целью сексуальной эксплуатации»?	
3. Опишите имеющийся у Вас опыт участия в тренингах – в роли тренера и в роли участника	
4. Почему Вы заинтересованы в участие в этом курсе?	
5. Обсуждали ли Вы участие в курсе с администрацией Вашей организации? Каким образом Ваша организация поддержит Вас в тренерской деятельности?	
Присылайте заполненную форму по адресу:	Спасибо за Вашу заинтересованность! Мы обязательно сообщим Вам о результатах отбора участников

## Приложение II – Образец сертификата

### *Сертификат о прохождении тренингового курса*

#### **Выдан**

(Имя, фамилия)

#### **за участие в тренинговом курсе**

(Название курса)

(Дата, место проведения)

Вставить логотип организации/  
организаторов / ответственных

.....  
Имя и подпись тренера

.....  
Имя и подпись тренера

## Приложение III – Образец оценочной анкеты

**Пожалуйста, оцените по шкале 1–5 (1 = плохо, 5 = отлично)**

Выбирайте одну оценку из пяти.

1. Важность этой проблемы для Вашей работы \_\_\_\_\_
2. Полезность содержания курса \_\_\_\_\_
3. Используемые методы представления материала \_\_\_\_\_
4. Способность тренера передавать знания \_\_\_\_\_
5. Атмосфера, способствующая обучению \_\_\_\_\_
6. Учет Вашего мнения \_\_\_\_\_
7. Ценность раздаточных материалов \_\_\_\_\_
8. Уместность рабочих листов \_\_\_\_\_

**Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы:**

9. Есть ли у Вас предложения о том, как можно дополнить курс?
10. Следует ли что-либо исключить из курса?
11. Что Вам больше всего понравилось в курсе?
12. Что Вам больше всего не понравилось в курсе?

13. Какая часть курса, по Вашему мнению, была самой полезной?
14. Какая часть курса, по Вашему мнению, была наименее полезной?
15. Был ли курс (отметьте)
- а) слишком длинным;
  - б) слишком коротким;
  - в) оптимальным по продолжительности?
16. Есть ли у Вас какие–нибудь комментарии к организационному обеспечению курса (например, помещение, питание)?
17. Есть ли у Вас другие комментарии?










**СПАСИБО !**

## Приложение IV – Образец контрольного списка

Этап	Стадии	Проверка
1. Определение тренинговых потребностей	1.1 Определить и проконсультироваться с ключевыми ведомствами относительно требований и целей курса	
	1.2 В соответствии с целями предложить схему курса	
	1.3 Узнать о существующих курсах и о том, кого можно попросить выступить	
2. Получение сведений об участниках	2.1 Определить потенциальных участников	
	2.2 Определить языковые проблемы и проблемы грамотности	
3. Раскрытие структуры курса	3.1 Определить основные блоки курса	
	3.2 Определить/записать соотношение между блоками и ожидаемыми результатами	
	3.3 Обозначить предпосылки для курса и специальные блоки	
4. Определение требований к обучению и его оценке	4.1 Определить требования для тренеров	
	4.2 Определить, какие обучающие материалы, оборудование, человеческие ресурсы понадобятся для организации и проведения обучения	
5. Определение содержания обучения	5.1 Уточнить ключевые разделы обучения	
	5.2 Определить, что должны знать участники до начала обучения	
	5.3 Определить методы оценки	

Этап	Стадии	Проверка
6. Разработка методов мониторинга обучения	6.1 Разработать совместно с ключевыми ведомствами и тренерами механизмы мониторинга обучения	
	6.2 Принять меры, обеспечивающие адекватные параметры оценки курса	
7. Определение возможности участниками применять полученные знания в своей профессиональной деятельности	7.1 Определить точки соприкосновения курса обучения с будущей профессиональной деятельностью участников	

## Приложение V – Барометр ощущений

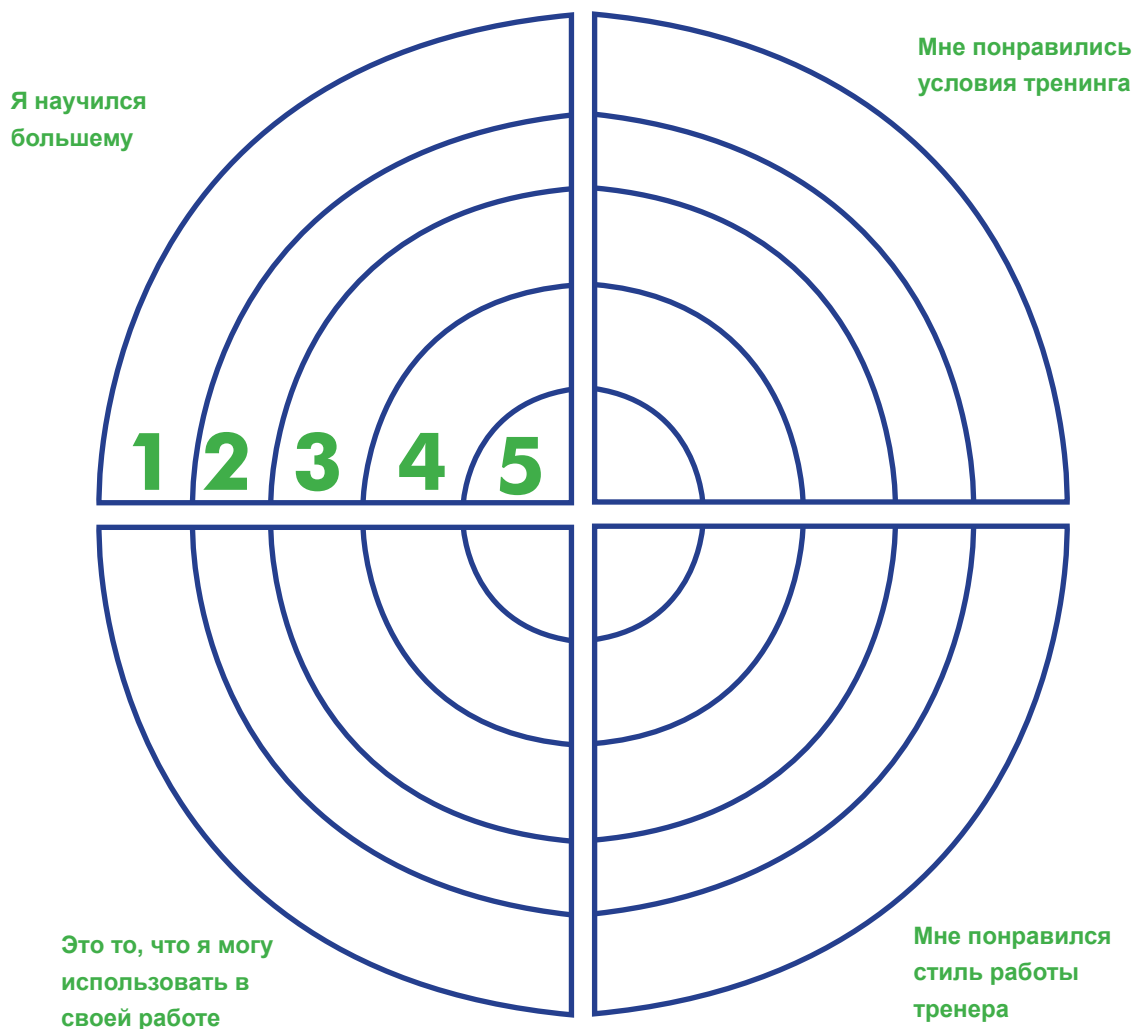
Мне понравилось					
					
					
					
					
Я уйду с новыми знаниями / новым пониманием					

**Инструкция:** барометр ощущений может заполняться индивидуально, хотя желательно его использовать при работе со всей группой. Форма воспроизводится на флипчарте, затем тренер просит в пустых квадратах поставить отметки, соответствующие ощущениям участников.

Отметки ставятся по очереди, флипчарт развернут к стене, так что обратная связь участников остается конфиденциальной. Использование барометра ощущений таким образом дает четкое визуальное представление о чувствах участников по поводу курсов, которыми можно легко поделиться с группой.



## Приложение VI – Учебная мишень



**Инструкция:** учебная мишень должна быть нарисована на флипчарте / увеличена и прикреплена так, чтобы группа не могла ее видеть. По очереди участники подходят и ставят отметку в каждом квадранте. Таким образом, их мнения остаются конфиденциальными.

## ПРИЛОЖЕНИЕ VII – ПРОГРАММА ТРЕНИНГА – базовая структура с примерами Название курса / Тренеры

КОГДА	ЧТО	КАК	КТО	ПРИМЕЧАНИЯ
<p>ДЕНЬ 1</p> <p>СЕССИЯ 1 9.30 – 10.30</p>	<p>Приветствие и организационные вопросы (напр. расположение туалетов)</p> <p>Знакомство</p> <p>Основные правила / Тренинговый договор</p> <p>Цели и ожидания</p> <p>Expectations &amp; objectives</p>	<p>Работа в парах, осуждение и обратная связь</p> <p>Мозговой штурм с записью на флипчарте</p> <p>В малых группах с ользованием доски-модератора и карточек.</p> <p>Обратная связь всей группе</p>	<p>Тренер А</p>	<p>Пожарная тревога звучит в здании днем</p> <p>Спросите согласия на фотографирование</p> <p>Убедитесь, что у всех участников есть копия программы</p>
<p>10.30 – 11.00</p>	<p>Перерыв</p>			<p>Убедитесь, что у всех участников есть талоны на обед</p>
<p>СЕССИЯ 2 11.00 – 12.30</p>	<p>Навыки и качества хорошего тренера</p>	<p>В группах, рисунок идеального тренера, результаты дставляются всем участникам</p>	<p>Тренер Б</p>	<p>Необходимо достаточное количество бумаги для флипчарта</p> <p>Подчеркните, что обязательно уметь рисовать для выполнения упражнения</p>

КОГДА	ЧТО	КАК	КТО	ПРИМЕЧАНИЯ
12.30 – 14.00	Обед			
СЕССИЯ 3 14.00 – 15.30	Навыки и методология проведения тренинга	Презентация в PowerPoint, дискуссия в общем кругу	Тренер Б	
15.30	Перерыв			
СЕССИЯ 4 16.00 – 17.00	Пояснение дальнейшей программы тренинга и распределение тренерских пар и сессий для проведения участниками  Свободное время для общения с партнером по сессии		Тренер А	
17.00 – 17.30	Вопросы? Замечания?  Обратная связь по первому дню	С использованием Барометра Ощущений	Тренер Б	Напомните участникам о том, что завтра начало занятий раньше

КОГДА	ЧТО	КАК	КТО	ПРИМЕЧАНИЯ

## Приложение VIII – Образец теста базовых знаний

<b>А</b>	Как бы Вы описали или определили понятие «торговля детьми»	Ответ:			
	<b>Оцените Ваши знания по следующим вопросам:</b>	Очень плохо	Плохо плохо	Хорошо-оплохо	Очень хорошо
<b>Б</b>	Последствия сексуальной эксплуатации и торговли людьми: кто является жертвами и каковы последствия?				
<b>В</b>	Какие законы имеются у нас, и как они работают по отношению к: сексуальному насилию, сексуальной эксплуатации, проституции, торговле детьми, защите прав детей?				
<b>Г</b>	Выявление детей, ставших жертвами торговли людьми				
<b>Д</b>	Предоставление защиты и забота о детях–жертвах торговли людьми				
<b>Е</b>	Расследование преступлений, связанных с торговлей детьми: как получить показания и одновременно предоставить защиту жертвам?				
<b>Ж</b>	Проведение интервью с детьми, потерпевшими от торговли людьми				
<b>З</b>	Знание прав детей в случае торговли детьми				

**Пособие по обучению тренеров  
в частности по проблеме  
торговли детьми  
и коммерческой сексуальной  
эксплуатации детей**

Пособие создано при поддержке Министерства иностранных дел Голландии, Фонда ОАК (OAK Foundation), совместно с Международной организацией ЭКПАТ (ЕСРАТ International) и Европейской правоохранительной группой Организации ЭКПАТ (ЕСРАТ Europe Law Enforcement Group).



**Европейская правоохранительная  
группа Организации ЭКПАТ  
ЕКПАТ Нидерланды**

ЕКПАТ–Нидерланды (ЕСРАТ Netherlands)  
Почтовый адрес:  
PO Box 75297, 1070, AG Amsterdam  
The Netherlands  
Телефон: + 31 20 420 3771  
Факс: + 31 20 420 3832  
Адрес электронной почты: [info@ecpat.nl](mailto:info@ecpat.nl)  
Сайт в Интернете: [www.ecpat.nl](http://www.ecpat.nl)

**Международная организация  
ЭКПАТ**

Почтовый адрес:  
328 Phayathai Road  
Ratchathewi, Bangkok  
10400 THAILAND  
Телефон: +662 215 3388, 662 611 0972  
Факс: +662 215 8272  
Адрес электронной почты: [info@ecpat.net](mailto:info@ecpat.net) ,  
[media@ecpat.net](mailto:media@ecpat.net)  
Сайт в Интернете: [www.ecpat.net](http://www.ecpat.net)