

Государственное автономное образовательное учреждение
Тюменской области дополнительного профессионального образования
«Тюменский областной государственный институт развития
регионального образования»

Центр непрерывного профессионального образования
Отдел программно-методического сопровождения профессионального
образования

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по методике организации и проведения тренингов

Тюмень, 2016

Методические рекомендации по методике организации и проведения тренингов:
Тюмень, ТОГИРРО, 2016. 26 с.

В методических рекомендациях представлены материалы по методике организации и проведения тренингов, и, в частности, командообразования - тимбилдинга, выработанные в рамках подготовки студентов ПОО Тюменской области к Всероссийскому конкурсу работ научно-технического творчества студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования.

Методические рекомендации могут рассматриваться как технология проведения тренинга в учебном процессе. Материалы будут интересны преподавателям, обучающимся ПОО, кураторам ПОО, разработчикам очных и дистанционных тренингов, а также всем, кто интересуется проблемами командообразования - тимбилдинга.

Одобрено на заседании Центра непрерывного профессионального образования ТОГИРРО (протокол № 3 от 10.11.2016 г.), рекомендовано к опубликованию.

Рецензенты:

Грошева И.А., к.с.н., доцент

Шаркунова Ю.В., к.п.н., доцент, зав. кафедрой педагогики и психологии ТОГИРРО

Авторы - составители:

Т.А. Иванычева, к.с.н., доцент, начальник отдела программно-методического сопровождения профессионального образования ЦНПО ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Ю.С.Киселева, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования ЦНПО ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

М.К. Костоломова, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования ЦНПО ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Е.Д. Селина, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования ЦНПО ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА | 5 |
| Вступительная часть тренинга | 5 |
| Основная часть тренинга | 8 |
| Заключительная часть тренинга | 17 |
| РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИКА ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА | 20 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 24 |

ВВЕДЕНИЕ

Тренинги являются отличным средством профессионального и личностного развития. По определению Оксфордского словаря, тренинг - это воспитание, обучение, тренировка, дрессировка (Сидоренко, 2012).

Тренинг - это интенсивное обучение в интерактивной форме.

Групповой тренинг – это любой процесс приобретения знаний, умений, поведенческих навыков, в котором участвуют более 2 человек (Дэвид, 2012).

Тренинг – это процесс создания, передачи, овладения технологиями эффективного действия (Сидоренко, 2011).

Основной целью тренинга является получение новых знаний и практических навыков. Передача технологий идет не только от тренера участникам, но и сами участники активно обмениваются идеями, опытом, а также передают новые технологии тренеру. Эффективность работы оценивается не по тому, насколько уложились в график и проработали учебные материалы, а на основе того, насколько технологии оказались полезными, были успешно применены на практике участниками тренинга.

Преимущества тренинга состоят в том, что участники отмечают, что они рассматривают тренинг, как безопасное пространство, которое предоставляет им возможность ошибаться, что является неотъемлемой частью обучения. На тренинге создается среда, в большой степени имитирующая реальную ситуацию, в которой им предстоит проявлять приобретенные навыки.

Схема перехода от незнания к знанию предполагает следующие четыре состояния:

1. Первый этап – подсознательное незнание (не знаю, что не знаю);
2. Второй этап – сознательное незнание (знаю, что не знаю);
3. Третий этап – сознательное знание (знаю, но не пробовал);
4. Четвертый этап – подсознательное знание (знаю, что знаю и умею).

На пути перехода от одного состояния к другому тренинги используются на третьем и четвертом этапах. Считается, что человек запоминает лишь 10% из того, что он слышал и 90% из того, что он сам сделал.

Тренинги имеют недостатки. К ним относятся: нежелание рассказывать о проблемах своей организации, страх, что о проблемах или мечтах узнают другие люди. Участники тренингов также отмечают, что сдерживающими факторами являются: опасение, что теории будет слишком много, отсутствие уверенности в своих способностях.

Исследователи приводят следующие данные об эффективности различных форматов обучения: чтение 10%, прослушивание 20%, наблюдение 30%, методы активного обучения 70%, практическое упражнение 90%.

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

1.1 Структура тренинга.

Структура тренинга может быть разной в зависимости от целей и специфики. Достаточно распространенной является следующая структура:

1. Вступительная часть тренинга может включать следующие элементы: представление тренера, представление участников, информирование о целях и задачах тренинга, информирование о плане занятий, выработка норм командной работы.

2. Основная часть тренинга направлена на достижение поставленных целей. Выбор методов взаимодействия в тренинге зависит от разных условий (решаемые в тренинге задачи, группа и ее состав, условия проведения тренинга). Тренер может выбрать различные методы взаимодействия с группой (лекция, демонстрация, дискуссия, ролевые игры, разминки и др.).

3. Заключительная часть тренинга посвящена подведению итогов, оценке тренинга, прощанию.

Вступительная часть тренинга

Тренер – это эксперт в определенной области, который благодаря умению обобщать и передавать свой опыт помогает другим людям освоить и создать эффективные концепции и технологии действия. Главный мотив тренера, как считают исследователи, – творчество. Личность тренера оказывает огромную роль на качество проведения тренинга. Тренер – это творец. Творец концепции и творец полезных изменений. Опытный тренер делится целями и задачами с аудиторией, учитывает потребности обучаемых, поощряет обсуждение, мотивирует слушателей к участию, придает особое значение содержанию тренинга, обеспечивает возможность многократного повторения и закрепления навыков, открыт новым идеям, с пониманием относится к тому, что сами учащиеся комбинируют предлагаемые модели и создают новые подходы.

Появление тренера в аудитории.

Тренер начинает общение с аудиторией с момента появления. Даже если он еще не сказал ни слова, аудитория уже сознательно или подсознательно сделала какие-то выводы. Тренер начинает с приветствия участников и представляется аудитории. Приветствие должно быть радостным. Если есть постоянные участники, их можно поприветствовать особенным образом, например, «Андрей, Светлана, как я вам рада!». Опытные тренеры часто подготавливают для приветствия короткую историю, имеющую непосредственное отношение к теме тренинга.

Одежда является важной частью общения. Небрежно одетый тренер имеет низкий статус в глазах аудитории. Наоборот, излишне нарядный, чрезмерно напыщенный вид также вызывает недоверие, подозрение о стремлении произвести впечатление. Правильно подобранный костюм позволит завоевать симпатию аудитории.

Успешные тренеры владеют некоторыми приемами, которые их делают схожими. Например, они не боятся конфликтов. Когда успешный тренер попадает в конфликтную ситуацию, он действует решительно. При этом тренер не стремится избежать конфликта, спрятаться, а пытается выйти из конфликтной ситуации с наибольшей выгодой для себя и для дела. Вряд ли покладистый подчиненный будет хорошим тренером. Тренеры – люди независимые, самоуверенные, самостоятельные, напористые. Это скорее руководители, чем подчиненные. Они владеют «мягкими методами» оказания влияния, но сумеют сделать так, чтобы группа усвоила знания, навыки, опыт, который тренер передает в ходе тренинга. Хорошие тренеры чаще всего экстраверты; они умеют думать вслух и просят аудиторию быть свободными и открытыми, просят задавать вопросы. Хорошие тренеры спокойно

относятся к тому, что их перебивают и способны изменить свою точку зрения в ходе тренинга. Они спонтанны и могут свободно переходить с одной темы на другую. Такие профессионалы гибки в поведении, легко приспосабливаются к меняющимся условиям и получают от этого удовольствие. Успешные тренеры заряжают группу своим оптимизмом, создают дружескую, непринужденную атмосферу и обладают чувством юмора.

Знакомство с участниками тренинга.

Представление участников можно сделать непринужденным, для этого можно использовать упражнения (Icebreakers – ледоколы). После представления, участники переходят к обсуждению ожиданий от тренинга. Тренер суммирует на флипчарте ожидания и опасения участников. Важно сохранить флипчартный лист до конца занятия. Тренер может возвращаться вместе с группой к нему и оценивать, например, в середине тренинга, как выполняются ожидания, также нужно вернуться к ожиданиям в конце тренинга и подвести итоги. Успех тренинга зависит от того, насколько тренеру понятны ожидания участников и насколько эти ожидания удалось удовлетворить.

У тренера должны быть ответы на вопросы:

1. Почему участники пришли на этот тренинг?
2. Был ли у них опыт участия в аналогичных тренингах?
3. Насколько они опытные, какой уровень сложности они ожидают?
4. Насколько аудитория однородна?
5. Что участники знают о вас?

Ответы на данные вопросы помогут тренеру лучше подготовиться и быстрее адаптироваться к специфике своей аудитории. Если тренер не знает ожиданий участников тренинга, то окажется, что:

1. Наболевшие проблемы участников не будут решены, так как тренер понятия не имеет о подобных проблемах.
2. Уровень развития навыков участников значительно выше, потому тренинг не будет им полезным.
3. Участники тренинга разнородны по опыту, возрасту, сферам деятельности, занимаемой должности. Чтобы избежать описанных выше проблем тренер должен:
4. До тренинга передать участникам тренинга анкету для выявления ожиданий. Если это не сделано, можно выявить ожидания в начале тренинга.
5. Если возможно, ознакомиться со списком участников и по возможности, узнать об их должностях, местах работы, возрасте, интересах.
6. Также тренер должен выяснить, знают ли участники друг друга или нет.

Цели и ожидаемые результаты тренинга.

Тренер должен четко сформулировать цели тренинга и зафиксировать ожидаемые результаты тренинга. Тренер в ходе тренинга оценивает вместе с группой, какие цели достигнуты, а какие еще нет. Чтобы получить от тренинга пользу, необходимо еще раз подумать, какие именно люди придут на него и будут ли они достаточно ответственны и способны получить от него пользу; эффективность тренинга в первую очередь подразумевает научение участников тому, как правильно выполнять действия. Ниже приведен перечень слов, рекомендуемых и не рекомендуемых для использования при постановке целей тренинга (Девид, 2002)

Слова, которых следует избегать при постановке целей тренинга - Сообщить. Оценить. Постичь. Познакомить. Узнать. Осознать. Понять.

Слова, которые можно использовать при формулировании целей – Подсчитать. Разбить на категории. Проранжировать. Уточнить. Определить. Установить. Развести понятия. Обнаружить. Идентифицировать. Выдвинуть на первый план. Показать. Назвать, Сформулировать. Обусловить.

Примеры целей тренинга командообразования для участников:

- целенаправленное формирование эффективного взаимодействия людей в команде (и/или улучшение такого взаимодействия) через развитие навыков групповой работы,
- создание позитивного социального окружения, позволяющего членам команды реализовывать их потенциал согласно существующим стратегическим целям компании.

Ожидаемые результаты тренинга командообразования с точки зрения участника:

- опыт совместного успешного решения коллективных задач;
- формирование позитивного взгляда на возможности команды; - мотивация к постановке более сложных целей и желание действовать.

План занятий тренинга.

Тренер разрабатывает повестку дня/план занятий тренинга. Обычно, тренинг подразделяется на полуторачасовые блоки с пятнадцатиминутными перерывами.

Тренер должен уметь управлять учебным процессом. Управление временем позволит уложиться во временные рамки и изучить запланированный материал. Если материалов мало, то тренер тянет время до окончания занятия. Если материалов слишком много, то времени может не хватить. Чтобы избежать описанных выше проблем тренер должен:

1. Устанавливать временные рамки и придерживаться их. Использовать программу тренинга как повестку дня и по возможности не изменять в ходе тренинга.
2. Некоторые тренеры излишне детально разрабатывают расписание. Они указывают с точностью до минут время, выделенное на ту или иную тему. Некоторые участники тренинга иногда уделяют особое внимание следованию детальному расписанию, чем самому содержанию тренинга.
3. Лучше указать время начала и окончания блока программы и ограничиться перечислением тем, которые будут рассмотрены в каждом блоке. В таком случае, если отдельные блоки программы вышли за лимиты времени у тренера есть возможность пересмотреть длительность рассмотрения тех или иных тем по необходимости непосредственно в ходе занятий.

Нормы командной работы.

Нормы командной работы – четко сформулированные ожидания, касающиеся поведения и ценностей участников тренинга. Участники вырабатывают свои собственные нормы, причем в каждой конкретной группе они могут быть специфичны.

Нормы нужно написать на флипчарте в самом начале тренинга и попросить группу добавить что-то. Практически те или иные нормы начинают действовать в тренинговой группе с первого мгновения ее функционирования. Документированные нормы служат путеводителем для активного участия в тренинге.

Нормы, характерные для большинства тренинговых групп:

1. Здесь и теперь
2. Искренность и открытость
3. Я - высказывание
4. Активность
5. Конфиденциальность
6. Обращение на «ты»
7. Игровое имя.

Здесь и теперь

Этот принцип ориентирует участников тренинга на то, чтобы предметом их анализа постоянно были процессы, происходящие в группе в данный момент, чувства, переживаемые в данный конкретный момент, мысли, появляющиеся в данный момент. Кроме специально оговоренных случаев запрещаются проекции в прошлое и в будущее. Принцип акцентирования на настоящем способствует глубокой рефлексии участников, обучению сосредотачивать внимание на себе, своих мыслях и чувствах, развитию навыков самоанализа.

Искренность и открытость

Самое главное в группе - не лицемерить и не лгать. Чем более откровенными будут рассказы о том, что действительно волнует и интересует, чем более искренним будет предъявление чувств, тем более успешной будет работа группы в целом. Искренность и открытость способствуют получению и предоставлению другим честной обратной связи, то есть той информации, которая так важна каждому участнику и которая запускает не только механизмы самосознания, но и механизмы межличностного взаимодействия в группе. Следует заметить, что на первых этапах работы группы введение указанной нормы во многом носит декларативный характер. В самом деле, с какой стати участники группы, пока еще практически незнакомые, станут настолько доверять друг другу и ведущему, чтобы

рисковать быть искренними и открытыми (даже при учете «эффекта попутчика»)? Однако уже через несколько часов занятий это правило, предложенное ведущим, начинает действовать, особенно если он сам выступает как образец эффективного участника группы.

Принцип Я - Я - высказывание

Основное внимание участников должно быть сосредоточено на процессах самопознания, на самоанализе и рефлексии. Даже оценка поведения другого члена группы должна осуществляться через высказывание собственных возникающих чувств и переживаний. Запрещается использовать рассуждения типа: «мы считаем...», «у нас мнение другое...» и т.п., перекладывающие ответственность за чувства и мысли конкретного человека на аморфное «мы». Все высказывания должны строиться с использованием личных местоимений единственного числа: я чувствую..., "мне кажется...". Это тем более важно, что напрямую связано с одной из задач тренинга - научиться брать ответственность на себя и принимать себя таким, какой есть. Уже первые групповые дискуссии обнаруживают, насколько различны мысли и чувства разных людей, что является определяющим аргументом для введения названного правила.

Активность

В группе отсутствует возможность пассивно «отсидеться». Поскольку тренинг относится к активным методам обучения и развития, такая норма, как активное участие всех в происходящем на тренинге, является обязательной. Большинство упражнений подразумевает включение всех участников. Но даже если упражнение носит демонстрационный характер или подразумевает индивидуальную работу в присутствии группы, все участники имеют безусловное право высказаться по завершении упражнения. В случае тренингов-марафонов крайне нежелательны отсутствие кого-либо даже на одной сессии и выход из группы.

Конфиденциальность

Все, о чем говорится в группе относительно конкретных участников, должно оставаться внутри группы - естественное этическое требование, которое является условием создания атмосферы психологической безопасности и самораскрытия. Само собой разумеется, что психологические знания и конкретные приемы, игры, психотехники могут и должны использоваться вне группы - в профессиональной деятельности, в учебе, в повседневной жизни, при общении с родными и близкими, в целях саморазвития.

Обращение на «ты»

Общение между всеми участниками и ведущими независимо от возраста и социального статуса рекомендуется осуществлять на «ты». Это позволяет создать дружескую и свободную обстановку в группе, хотя обращение на «ты» достаточно трудно на первых порах вследствие привычки и определенной иерархичности отношений.

Игровое имя

Всем участникам предлагается выбрать себе «игровое имя» - то имя, по которому, все остальные участники обязаны будут обращаться к человеку. Это может быть, как действительное собственное имя (иногда в уменьшительно-ласкательной форме), так и детская кличка, институтское прозвище, имя любимого художественного персонажа или просто любое нравящееся имя.

Другие нормы, которые команда может выработать:

1. Правило контроля времени: избегать разговоров не по теме.
2. Правило организованной коммуникации: один говорит, все молчат.
3. Правило чуткости к себе и окружающим: выключить мобильные телефоны; не бывает глупых вопросов.
4. Правило закрытости информации: видео и аудио запись в ходе тренинга с позволения тренера и группы.

Основная часть тренинга

Основная часть тренинга направлена на достижение поставленных целей. Выбор методических форматов взаимодействия в тренинге зависит от разных условий (цели и задачи тренинга, группа и ее состав, условия проведения тренинга).

Условия, от которых зависит выбор способов проведения тренинга:

Выбор способов проведения тренинга зависит от многих условий. Бытовые условия (помещение, мебель, освещение и прочее), время суток, место проведения тренинга, возраст и настроение участников оказывают влияние на выбор методов.

Планирование пространства для проведения тренинга: Окружающая среда оказывает большое влияние на выбор форматов проведения тренинга. Вряд ли участникам захочется проводить тренинг в плохих условиях. Подготавливая аудиторию для проведения тренинга, нужно учесть все элементы, которые помогут провести тренинг качественно. Нужно подумать о наиболее рациональной расстановке мебели в комнате. Также важно продумать размер комнаты, ограничения, которые могут повлиять на качество тренинга. Также важно учесть наличие необходимого количества розеток для подключения аудио-визуального оборудования, которое нужно будет установить и подключить.

Условия, от которых зависит выбор способов проведения тренинга командообразования:

Тренинг командообразования может проводиться на открытом воздухе или в помещении.

1. Выездной тренинг/ Вербочный Курс тренинг.

В выездном тренинге теории мало (10%) и очень много практики (90%). Тренинг обычно проводится на природе. Лекции в таких тренингах, как правило, не используются. В основном тренеры используют деловые игры, разминки и другие методы. Выездной тренинг требует особо тщательной подготовки, так как нужно продумать множество вопросов (размещение, питание, транспорт, развлекательная программа в свободное время).

2. Аудиторный Курс/ Классический тренинг.

Аудиторный тренинг предполагает баланс теории и практики. Тренинг командообразования может проводиться в помещении. Длительность тренинга в очном формате составляет 2 дня по 8 часов (16 часов). Между первым и вторым занятиями запланирован двухнедельный перерыв. Участники тренинга для закрепления полученных навыков выполняют домашнее задание: проводят тренинги у себя в организациях с использованием методов обучения, содержащихся в данном пособии. Для проведения корпоративных тренингов рекомендуется выбрать просторные аудитории, например, это могут быть актовый зал, переговорная комната. Это позволит участникам полностью отключиться от текущей работы. Проведение тренинга на рабочих местах сотрудников организации крайне нежелательно. Оптимальный размер группы составляет не более 10 человек, при условии, что тренинг ведет 1 тренер.

3. Дистанционный/ онлайн курс для виртуальных команд.

Огромные возможности для реализации сотрудничества между образовательными организациями из разных территорий, преподавателями, обучающимися предоставляют технологии видеосвязи. Видео-связь через интернет стала очень доступной, так как с одной стороны в последние годы разработано большое количество программ для организации видеосвязи, они постоянно совершенствуются, увеличивается число их функций, с другой стороны быстро распространяется интернет, растёт его скорость и снижается стоимость.

Преимущества организации данных обучающих мероприятий в сети для участников очевидны:

- для обсуждения проекта, рабочей встречи или конференции, не покидая место жительства, не оплачивая расходы на оформление документов, дорогу, проживание и др.;
- для выбора любого удобного времени для встречи, невзирая на разницу во времени и расстоянии;
- для определения количества участников мероприятия, не ограничивающиеся пространством конкретного помещения, составляющих сотни и тысячи человек;
- участие в вебинарах, повышающих уровень информационно-коммуникационной компетентности, которая сегодня является исключительно востребованной на рынке труда;
- от формальных мероприятий, организованных преподавателями, обучающиеся могут перейти к неформальным встречам, к самоорганизации, самоуправлению, что, в конечном счёте, будет являться одним из важных индикаторов успешности проектной работы.

Логистические вопросы: Тренер должен заранее продумать важные логистические вопросы:

1. Сколько человек будет принимать участие в тренинге?
2. В какое время лучше провести тренинг (утром, днем, вечером)?
3. Как урегулировать наличие дополнительных участников?
4. Как быть в случае неявки обучаемых, как это отразится на упражнениях, подготовленных для определенного количества участников?

Методы обучения в тренинге

Подбор методических форматов зависит от целей тренинга. Содержание заданий должно быть согласовано с темой тренинга и учитывать особенности организации заказчика. Тренер может выбрать разнообразные методы обучения (задание по внеаудиторному чтению, лекция, демонстрация, дискуссия, ролевая игра, мозговой штурм, игра-разминка, кейс - изучение конкретной жизненной ситуации, имитация, деловая игра и др). Кларин (2002) задается вопросом о том, какой должна быть активность (инициатива) участников и наглядно представляет связь методических форматов с активностью участников.

Игры-разминки

Игры-разминки представляют собой расслабляющие и позволяющие снять напряжение, групповые задания. Разогревающие упражнения используются, как инструмент для управления групповой динамикой.

1. Тренер может использовать игры-разминки, если хочет, чтобы участники поближе познакомились друг с другом; когда хочет, чтобы участники взбодрились; если хочет отделить одну тему от другой.
2. Выбирая игру-разминку, тренер должен учитывать, достаточно ли места в помещении.

Групповая дискуссия

Групповая дискуссия — совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. В ходе дискуссии участники и тренер обмениваются знаниями, идеями, мнениями. Преимуществом дискуссии является возможность тренера повлиять на мнение участников. Недостатком дискуссии является возможность отклониться от обсуждаемой темы. Чтобы дискуссия была продуктивной, участники должны обладать определенными базовыми знаниями. Эти знания можно передать участникам, дав задание на внеаудиторное чтение, перед дискуссией тренер может также прочитать участникам короткую лекцию. Дискуссию можно запланировать и после демонстрации, например, для того, чтобы обсудить трудности самостоятельного использования новой технологии на практике в реальной организации. Групповая дискуссия может быть структурированная и неструктурированная:

1. Структурированная дискуссия: управляемая тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения.
2. Неструктурированная дискуссия: течение дискуссии зависит от участников обсуждения.

Групповую дискуссию очень важно проводить в доброжелательной атмосфере. Трудно дискутировать, когда люди сидят за партами. Люди должны видеть друг друга, когда они обмениваются мнениями.

Для дискуссии подходит рассадка на стульях полукругом. Если группа большая (40-50 человек), лучше разделить на небольшие группы (8-10 человек) и провести первый раунд дискуссии. Затем можно организовать второй раунд дискуссии, пригласив по ключевых представителей (1-2) от каждой группы.

Тренер выступает в роли посредника в ходе дискуссии. Тренер вводит группу в дискуссию, задавая открытые вопросы, требующие обсуждения. Тренер следит за тем, чтобы никто не доминировал в дискуссии, и что каждый имеет возможность внести свой вклад. Если какие-то вопросы не были освещены достаточно, или ответы были расплывчатыми или сомнительными, тренер может попросить у выступающих разъяснений от имени группы. Тренер следит за тем, чтобы группа не отвлекалась от основного вопроса.

В конце дискуссии или по окончании времени, отведенного на дискуссию, тренер обобщает пункты, высказанные группой, подытоживает выводы и делает от имени группы заключение.

Лекция

Лекция - изложение теории в форме монолога преподавателя. Лекционные блоки в тренинге могут быть краткими и занимать не более 20 минут. Преимуществом лекции является простота, подготовка не требует больших временных и денежных затрат. Недостатком лекций является пассивность слушателей, ограниченность способов для закрепления материалов, получения обратной связи от аудитории. Желательно, если тренер проводит лекцию в форме диалога с аудиторией. К сожалению, лекции могут оказаться одним из наименее эффективных форматов. Однако если лектор использует различные приемы, то лекция может быть интересной и полезной для слушателей. Хорошо известно, что нет ничего практичнее хорошей теории (Кларин, 2002). Требуется высокий уровень подачи лекционных материалов с помощью презентации и раздаточных материалов: использовать навигацию, чтобы участники могли отслеживать логическую последовательность; использовать примеры из собственного опыта; передать слушателям краткий конспект лекции с местом для заметок, где они могли бы делать записи. Тренер следит за уровнем активности группы и варьирует методы подачи информации, чтобы привлечь внимание аудитории: изменение скорости подачи лекционных материалов, движение по комнате, жесты, использование наглядных пособий. Для того чтобы выступление было не просто лекцией, тренеры задействуют аудиторию: они обращаются к аудитории; задают вопросы аудитории; поощряют вопросы со стороны аудитории; прерывают лекцию и проводят короткие сессии вопросов и ответов, прежде чем перейти к новой теме. Хорошие тренеры свободно говорят просто о сложном, они стараются не использовать сложные технические термины, а перед тем, как использовать аббревиатуру, не известную участникам, они сначала дают определения этим терминам. Если тренер использует презентацию, ее нужно проверить на наличие грамматических и орфографических ошибок перед отправкой заказчику. Слайды презентации должны быть структурированными. Это значит, что каждый слайд является содержательным, не может быть исключен из структуры; нет описательных слайдов, только игровые и структурообразующие слайды.

Деловая (имитационная) игра

Деловая игра - имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия. Основная цель в том, что, когда теория используется на практике, она лучше запоминается. Деловая игра может пригодиться, когда нужно продемонстрировать реакцию и поведение. Участники не репетируют, а импровизируют, все диалоги они придумываются на месте. Недостатком деловой игры является то, что взрослым часто бывает трудно оценить пользу от имитации или игры. Преимуществом игры является то, что в игре участники расслабляются, потому и процесс усвоения повышается. К числу типичных деловых игр относятся деловые игры, имитирующие работу компании, отдела, проектной группы и прочее (Кларин, 2002). Тренер должен быть готовым ответить на следующие вопросы:

1. Сколько времени уйдет на игру?
2. Будет ли игра учить тому, чему она должна научить?
3. Поможет ли игра в развитии мастерства?
4. Подходит ли она для данного тренинга?
5. Достаточно ли гибка игра в случае необходимости ее адаптации для различных учебных возможностей, различной аудитории?

Тренер должен продумать основные шаги деловой игры:

1. До игры: изложить сюжет игры; распределить роли между участниками тренинга, объяснить правила.
2. В ходе игры: провести игру, отслеживать время, следить за соблюдением правил, мотивировать, иногда подсказывать, при необходимости.
3. После игры: организовать обсуждение и анализ результатов, следить за тем, чтобы каждый мог высказаться, суммировать высказывания, подвести итоги.

Кейс

Кейс – это проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решением кейса можно заниматься индивидуально или в группе. В качестве кейсов, как

правило, используются бизнес-ситуации, базирующиеся на реальном фактическом материале или же ситуации, приближенные к реальным.

Цель: научиться анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, вырабатывать решения, формировать программу действий. По окончании процесса обсуждения оцениваются предложенные решения и механизмы их реализации и выбираются лучшие в контексте поставленной проблемы. Необходимо в письменном виде подготовить пример ситуации из практики бизнеса. Необходимо подобрать подходящую для целей тренинга конкретную ситуацию. Это может быть занимательная история из практики, в кейсе должна быть внутренняя интрига, головоломка; иногда кейсы специально перегружают излишней информацией, чтобы усложнить поиск ответа на поставленные вопросы в конце кейса; рассматриваемая в кейсе ситуация должна быть типичной и актуальной для участников тренинга.

Также тренер должен продумать, как участники будут изучать, обсуждать ситуацию: индивидуально или в группе. Обсуждение в группе будет под руководством преподавателя или без его участия. Тренер должен следовать принципу "процесс обсуждения важнее самого решения".

Выработка решений в процессе обсуждения является основой умения решать текущие проблемы. Развитие этого умения тесно связано с выработкой альтернативных решений в проблемной ситуации (Кларин, 2002).¹⁵ Изучение кейсов является популярным методом, однако, было бы методической ошибкой перегружать тренинг одними лишь кейсами. На разбор конкретных ситуаций не стоит выделить более 25 % времени, отведенного на тренинг.

Видеоанализ

Видеоанализ - инструмент, представляющий собой демонстрацию видеороликов, подготовленных тренером, или видеозаписей, на которых участники тренинга демонстрируют разные типы поведения. Видеоанализ позволяет оценить разные типы поведения. Тренер может использовать заранее подготовленные студийные записи, достоинства которых являются наглядность, информационная емкость и насыщенность. Такие фильмы могут заменить лекцию. Кларин (2002) дает описание стандартной схемы, по которой строятся большинство студийных учебных фильмов. Центральный персонаж демонстрирует неверные действия, которые приводят к проблемам на работе, которые кажутся неумелому персонажу неразрешимыми. Но тут в дело вступает Наставник или это может быть закадровый голос, который объясняет «Неумехе», как нужно правильно действовать. После этого неумелый сотрудник преображается на глазах. Тренер может отснять видеоматериалы с участием аудитории.

Прежде чем включать видеочасть, тренеру следует обговорить с участниками несколько норм, например, о том, что запись служит только для учебного просмотра и будет уничтожена после окончания занятий (Кларин, 2002)

Демонстрация и практика

Демонстрация - это метод обучения, позволяющий тренеру шаг за шагом продемонстрировать технологию/новый метод, а участникам - возможность приобрести опыт из первых рук и попрактиковаться в его использовании. Демонстрацию нужно проводить медленно, постоянно поддерживая обратную связь с участниками. Если возникло непонимание, тренеру нужно быть готовым вернуться назад и показать заново. Тренер должен выявить слабых участников и быть рядом с ними, помогать им лично. Если уместно, тренер должен предупреждать неверные действия участников или наоборот, давать им возможность ошибиться, чтобы лучше запомнился алгоритм действий. Тренер также должен следить за тем, чтобы сильные участники не выполняли практические задания за слабых участников.

Этот метод весьма действенный, так как участники и наблюдают и слушают, а затем и делают. В ходе демонстрации тренер может передать мастерство, показав, как лучше всего справиться с той или иной ситуацией, как лучше всего выполнять некоторый комплекс действий.

Ролевая игра

Ролевая игра - это исполнение участниками тренинга условных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации. Ролевая игра отличается от деловой игры тем, что роли участников проработаны тренером и диалоги, как правило, прописаны заранее. Участники имеют возможность расширить свой опыт, выступив в необычной для себя роли и привести игровую ситуацию к успешному завершению. Ролевые игры лучше планировать в середине тренинга или в конце, когда участники лучше узнают друг друга.

Преимуществом ролевых игр является то, что они хорошо запоминаются участникам. В корпоративном тренинге условность приближена к реальности, поскольку сюжет, роли берутся из непосредственного делового окружения (Кларин, 2002).

Недостатками ролевых игр является надуманность ситуаций, несерьезное отношение со стороны участников. Тренер должен хорошо подготовиться к проведению игры. Тренер должен мотивировать участников, пояснив, почему участие будет полезным. Роли участников нужно заранее прописать, разработать детальные инструкции. Вместе с тем, инструкции не должны ставить жестких рамок, из-за которых участникам будет трудно сыграть роли в соответствии с их собственными представлениями о том, как бы они действовали в поставленных условиях. При распределении ролей лучше позволить участникам добровольно принять на себя активные роли.

Тренер может предложить части группы выступить в роли наблюдателей. Они могут записывать особенности поведения участников. Наблюдателей нужно проинструктировать устно или выдать им письменные инструкции наблюдателей. Ролевые игры хорошо проводить в сочетании с другими методами. Обратная связь будет более действенной, если наблюдатели будут вести видеозапись, делать заметки. Видеозапись позволяет увидеть и зафиксировать не только образ действий, но и отношение человека к тому, как они действует (Кларин, 2002).

Полученные материалы позже можно использовать для комментирования особенностей поведения участников. По окончании игры можно провести анализ ролевой игры в форме дискуссии. Если была использована видеозапись, то ее можно проиграть поэтапно. Основой дискуссии должно быть поведение, самоанализ участника, а не его актерский талант. Анализ деловой игры тренер проводит в следующем порядке: активный участники (те, кто выступил в ролях для отработки навыков), наблюдатели.

Тренер задает вопросы в ходе анализа в следующей последовательности: Что получилось хорошо? Что можно было бы сделать лучше в следующий раз? Анализ ролевой игры позволяет встряхнуть привычные стереотипы собственных действий, задуматься о том, насколько они оправданы (Кларин, 2002).

Мозговой штурм

Мозговой штурм - подход, который позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил. Сначала участники как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Вебинар

Вебинар является одной из наиболее востребованных технологии видеосвязи, которая позволяет участникам, находясь в разных точках города, страны или даже земного шара, слышать, видеть друг друга, получать и передавать информацию в режиме реального времени.

Существующие программные и аппаратные продукты для организации видеосвязи обладают разными возможностями. Как правило, большинство из них предоставляет возможность видео и аудио связи между участниками, общий чат. Значительно повышают эффективность встречи такие функции, как: демонстрация материалов различного формата, совместная работа над документами, совместная работа на общей доске, демонстрация рабочего стола, загрузка файлов различного формата во время проведения мероприятия. Важны для организации общения и функции управления аудиторией: подключение и отключение камер и микрофонов, предоставление или ограничение доступа к материалам встречи.

Способствуют активизации взаимодействия участников функции, позволяющие участникам мероприятия влиять на его ход: поднятая рука, приватный чат, управление

образовательным контентом (возможность догружать файлы, рисовать и писать на доске, работать с документами). Функция видеозаписи служит для сохранения материалов встречи в сети и предоставления всем участникам возможности повторного просмотра записи мероприятия. Опыт организации мероприятий в сети позволил составить нам ряд рекомендаций по их подготовке и проведению.

Подготовка вебинара:

- подготовить и разослать всем участникам подробную инструкцию по регистрации и участию в мероприятии;
- для международных встреч необходимо продублировать информацию на английском языке;
- провести предварительное тестирование оборудования для видеосвязи (принципиально тестироваться именно на том оборудовании, которое предполагается использовать на вебинаре);
- в день проведения мероприятия необходимо разослать напоминание всем участникам с адресом проведения вебинара;
- за 15-20 минут до начала встречи рекомендуется открыть комнату для проверки качества видео, звука, оборудования участников, во время тестирования новым участникам необходимо объяснить правила поведения, возможности участников (общение в чате, возможность поднять руку и задать вопрос докладчику, правила участия в опросах, тестах, голосованиях и др.).

Проведение вебинара:

Организационный момент может включать: представление докладчиков/преподавателя; представление участников (по аудио-видеосвязи или в чате), объявление темы встречи.

Для организации основной части мероприятия необходимо ввести регламент для выступлений, важно правильно формулировать и задавать вопросы, выделять существенные вопросы для обсуждения, использовать возможности демонстрации видео, аудио, гипертекстовых материалов, юмористических фрагментов и др.

Подведение итогов вебинара:

мероприятия может содержать общие выводы, ответы на вопросы, осуществление рефлексии, информацию о возможности просмотра видеозаписи встречи, информацию о дате, времени и тематике следующего мероприятия. Важно помнить о том, что время мероприятия ограничено в настройках, но, при необходимости, его можно продлить. Стремительно развивающиеся технологий видеосвязи – это будущее международного сотрудничества. Для решения задач, выдвигаемых современной практикой образования, студенты и преподаватели овладевают передовыми информационными и коммуникационными технологиями, с успехом применяют их для решения проектных и исследовательских задач.

Использование наглядных пособий в тренинге

Наглядные пособия – это все доступные средства визуальной подачи информации: флипчарт, видео, презентация, раздаточные материалы, проектор. Флипчарт или «бумажная доска»: Доска должна быть на виду. Текст и рисунки должны быть простыми. Лучше использовать разноцветные фломастеры.

Видео: Нужно убедиться, что снятый видеоматериал будет воспроизведен на экране без технических проблем (совместимость форматов, наличие драйверов). Участники должны сидеть на комфортном расстоянии от экрана. Аудитория может «заснуть», если фильм длительный и если свет выключен.

Презентация: Презентация на данный момент является самым распространенным инструментом визуальной подачи информации для заинтересованных лиц.

Раздаточные материалы: Нужно подготовить заранее. Может оказаться, что часть материалов останется не использованной. Учащиеся не используют после занятий, оставляет в аудитории. Материалы могут быть дорогостоящими при воспроизводстве/восстановлении.

Проектор: Тренер должен уметь пользоваться аппаратом. Лучше закрывать информацию, если она не нужна. Уходя на обеденный перерыв не забыть выключить аппарат.

Использование наглядных пособий помогают тренеру: Наглядно оформленная информация стимулирует интерес, усиливает воздействие устного сообщения, легко воспринимается и легко усваивается, помогает проиллюстрировать то, что трудно передать словами. Доклад, сопровождаемый визуальными данными, реализованными в виде презентации, несет более полную информацию, так как 7 % информации передается обучаемым с помощью слова, 38% информации передается голосом и 55% информации участники получают визуально.

Рекомендации по подготовке и проведению тренинга в форме презентаций

Практический опыт проведения презентаций для различных профильных конференций позволил выработать универсальную стратегию подачи информации, которая применима для совещаний, тренингов и других мероприятий. Большинство приемов, используемых в данной стратегии, достаточно известны. Но грамотное использование данных приемов в зависимости от ситуаций, не всем удается.

Аудитория презентации

Первое и самое главное, что нужно знать при подготовке к презентации – для какого типа аудитории предназначен доклад. Аудитория может быть различной, начиная от профессионалов и специалистов, прекрасно разбирающихся в теме тренинга, заканчивая новичками. От этого зависит структура презентации. Для специалистов обычно достаточно ограничиться вводными словами, обозначить цель, а потом сразу перейти к основной идее. Для людей, которые впервые будут знакомиться с темой доклада, необходимо более подробно рассказать о цели, используемом инструментарии, фундаментальных принципах.

Виды презентаций:

Научная презентация

Научная презентация чаще всего посвящена новым разработкам и технологиям, их применимости, результатам научных экспериментов или теоретических наблюдений и расчетов. Такие презентации являются узкоспециализированными и в большинстве своем предназначены для специалистов и профессионалов в данной области деятельности. Аудитория данных презентаций небольшая и, часто, по завершении презентации разворачивается неструктурированная групповая дискуссия по информации, представленной в презентации. Иногда результатами такой дискуссии становится появление структуры (например, технического комитета), объединяющей группу лиц, заинтересованных в продолжении исследований, представленных в презентации, или в развитии и применении полученных результатов.

Информационная презентация

Информационная презентация несет в себе чисто ознакомительную информацию. В частности, к такому виду презентации можно отнести любой блок новостей, показанный по телевизору, информацию из Интернета, журнала. Послепрезентационного обсуждения как такового здесь не присутствует, т.к. были представлены факты, которые имеют место быть. Это своего рода игра в одни ворота без обратной связи. В результате после подобных презентаций аудитория самостоятельно делает выводы лично для себя, например, использовать или не использовать тот или иной подход для командообразования.

Рекламная презентация

Презентация рекламного характера направлена на продвижение какого-либо товара, услуги, бренда и т.п. В таких презентациях показываются плюсы объекта доклада, конкурентные преимущества перед объектами других участников рынка. Рекламная презентация является ярким примером инструмента для мотивации к действию, например покупки товара или услуги, который тренер мог бы использовать в своем тренинге.

Обучающая презентация

Обучающая презентация знакома каждому, она по сути очень похожа на научную, но в ней идет более подробный разбор темы. Участниками чаще всего являются не специалисты. Данная презентация, возможно, является самой сложной из перечисленных

выше видов презентаций, т.к. в ней необходимо в полной мере отразить как теоретическую, так и практическую часть затрагиваемой темы.

Комбинированная презентация

Комбинированная презентация - это самый гибкий вид презентации, т.к. он является совокупностью четырех предыдущих.

Структура презентации:

Необходимо помнить, что целью любой презентации является донести до слушателя максимум информации, подтверждая слова визуальным рядом. В самой презентации должно быть минимум текстовой информации. Аудитория, для которой создается презентация, обычно состоит из грамотных людей, умеющих читать. В презентации должны быть визуальные примеры, а не тезисное изложение рассматриваемой темы на экране. Часто возникают сложности при подготовке презентации, когда темой является что-то нематериальное. Как можно визуально показать религию, корпоративную этику или командный дух? В таких случаях часто используют взаимосвязи рассматриваемой темы презентации с другими темами, которые больше знакомы слушателям. Также полезно придать визуальные составляющие обычным словам. Примером является простейший график действий от формулировки цели к получению результата. Ассоциация слов с геометрическими фигурами, а также с каким-либо цветом, ведет к лучшему запоминанию представленной информации. Последним слайдом в презентации обычно является слайд со словами благодарности слушателям. Данный слайд является правилом хорошего тона и проявлением уважения к аудитории. Для обучающей презентации фон последнего слайда можно выбрать не совсем относящимся к теме презентации, но расслабляющим, немного отвлекающим и повышающим настроение. Последний слайд может содержать пожелания на будущее, адресованные участникам тренинга.

Использование визуальных средств в тренинге

Рекомендации по подготовке и использованию визуальных средств:

1. Определить разделы, в которых будут использоваться наглядные пособия.
2. Не использовать излишнее количество наглядных пособий.
3. Не включать всю информацию в визуальные средства, лучше дать сокращенный вариант, ключевые идеи.
4. Не предоставлять визуальные средства до того момента, когда они понадобятся. Раздавать только когда возникает необходимость пояснения, сказанного с помощью визуального средства. Если раздать заранее, то участники будут отвлекаться, задавать преждевременные вопросы.
5. По окончании использования лучше убирать визуальные средства, чтобы они не отвлекали участников (убрать плакат, стереть с доски записи, выключить проектор, перевернуть флипчартный лист)
6. Не нужно общаться с визуальными средствами, вместо аудитории (не обращаться к слайду презентации, не докладывать спиной к участникам и лицом к плакату, не говорить с аудиторией, пока не закончите писать на флипчарте или доске).
7. Участники могут потерять интерес и даже уйти с тренинга. Более активное использование визуальных средств и вовлечение аудитории может помочь уменьшить вероятность возникновения такой ситуации.

Подготовка и использование заметок в ходе тренинга

Заметки помогают тренеру:

1. Заметки придают уверенность, помогают структурировать выступление
2. Заметки служат подсказкой, например, при чтении лекций.
3. Заметки помогают запомнить имена участников тренинга.

Для удобства пользования заметками тренер может воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Использовать разноцветные стикеры для заметок
2. Использовать только одну сторону заметки
3. Не писать мелким шрифтом
4. Использовать заметки для репетиций выступления.

Презентационные навыки тренера при проведении тренинга

Навыки ведения презентации являются основополагающими для тренера. Тренер не должен забывать о том, что в деле создания имиджа нет мелочей. Здесь важно все: появление в аудитории, речь, жесты, поза, зрительный контакт, движения, общение с аудиторией (открытые и закрытые вопросы).

Жесты

Язык жестов является невербальным средством общения с аудиторией. Воздействие на аудиторию оказывают не только слова, но и то, как тренер говорит, двигается. Часто тренеры передают свое нервное напряжение аудитории. Однако с этими проблемами можно справиться. Хотя, часто эти жесты являются произвольными. Они возникают в стрессовой ситуации. Тренер может их не замечать, поэтому получение видео обратной связи очень важно для того, чтобы научиться контролировать нежелательные жесты и избежать их совсем. Ниже приводится список рекомендаций по жестикуляции:

Где не стоит держать руки: за спиной; в карманах; перед собой, как бы прикрываясь «фиговым листком», скрещенными, на поясе.

Движения, которых нужно избегать: потирать мочку уха, чесать в затылке, повторять одни и те же жесты, заламывать руки, хвататься за посторонние предметы.

Жесты, которые усиливают воздействие на аудиторию: энергичные движения рук и продуманные движения головы в сочетании со словами, адресованными аудитории; раскрытые ладони рук или раскрытые руки по направлению к аудитории говорят об открытости; кивание головой говорит о том, что тренер слушает, воспринимает комментарий говорящего.

Поза

Правильная поза говорит об уверенности тренера, придает вес его выступлению в глазах аудитории. Рекомендации по осанке: стоять прямо, чтобы голос проецировался на всю комнату; не облокачиваться на кафедру. Поза участника аудитории: желательно презентовать стоя, а не сидя на стуле; изредка можно заимствовать позу участников тренинга, чтобы оказаться «по ту сторону», быть на одном энергетическом уровне с аудиторией.

Зрительный контакт

Тренер должен следить за аудиторией, чтобы знать реакцию на свое выступление. Если аудитория не смотрит на тренера, это говорит о том, что участники перестали его слушать.

Рекомендации по удержанию зрительного контакта:

- последовательный перевод глаз на каждого слушателя, если тренинг проводится для небольшой аудитории;
- если тренинг проводится для большой аудитории, то удобно для создания зрительного контакта с аудиторией мысленно нарисовать большую букву «М».

Как можно потерять контакт с аудиторией:

- если говорить не с аудиторией, а «в сторону аудитории» (вещать поверх голов участников);
- если смотреть не в сторону собеседника, а заниматься другими делами (заглядывать в свои записи, смотреть на часы и прочее).

Движения

Движения тренера должны быть целенаправленными и естественными.

Движения по комнате:

- движения могут подчеркивать переход к новой теме;
- тренер может сделать шаг по направлению к выступающему, чтобы продемонстрировать свою поддержку говорящему;
- больше двигаться, если тренер заметит, что энергетический заряд в группе падает;
- разместить наглядные материалы по разные стороны комнаты, чтобы при перемещении от одного предмета к другому, переключать внимание аудитории.

Движения в сочетании с речью:

- говорить и двигаться одновременно, несмотря на то, что с непривычки это может показаться трудным или неудобным;
- делать ударения на важных пунктах, повышая голос и делая шаг в сторону аудитории.

Движение, как способ избавления от напряжения:

- тренер не должен стоять неподвижно, используя кафедру в качестве «убежища»;
- выступающие, стоящие неподвижно, не дают выход своему напряжению;
- излишнее напряжение может вызвать дрожь в руках и ногах;
- когда мышцы в движении, это помогает расслабиться.

Речь

Важно уметь управлять тоном, следить за дикцией (произношением), делать паузы, использовать мимику лица.

Рекомендации по тону:

- хорошо воспринимается голос, когда звуки идут из груди (более глухие звуки), а не из горла (высокие ноты);
- монотонный голос является свидетельством плохой подготовки.

Если у вас учащенный пульс, сделайте три глубоких вдоха и выдоха с задержкой.

Рекомендации по дикции:

- не бормотать, не проглатывать концы слов;
- время от времени тренер должен спрашивать аудиторию, понятна ли речь, не слишком ли медленно/быстро он/она говорит.

Рекомендации по встраиванию пауз в выступление:

Паузы очень эффективны, если нужно сделать акценты, логически отделить одно от другого, преподнести важную идею, резюмировать сказанное ранее.

Рекомендации по использованию мимики лица:

Улыбаться, поднимать брови и др., чтобы продемонстрировать свой интерес выступающему. Даже если тренер нервничает, улыбка поможет создать иллюзию спокойствия тренера. Когда человек улыбается, мышцы, задействованные в улыбке, расслабляют и голос человека. Излишняя эмоциональность может быть воспринята аудиторией негативно, в то время как живость и экспрессия – позитивно.

Работа с «трудными участниками» в тренинге

Пассивный слушатель

Пассивный слушатель («тихоня») сидит тихо и редко выступает. Тренер должен понимать причины пассивного поведения участника и использовать приемы, помогающие тихоне раскрыться. Рекомендации по общению с участниками, пассивность которых вызвана чувством превосходства: спросить мнение участника тренинга, подчеркнув при этом, что тренер уважает его опыт; постараться слегка задеть самолюбие участника, задав ему провокационный вопрос.

Рекомендации по общению с участниками, которые пассивны от неуверенности:

Тренер может задать вопрос сначала соседу участника, а затем обратиться и к самому тихоне; задавать закрытые вопросы, на которые можно ответить односложно или просто кивнуть головой; быть внимательным, когда тихоня говорит, кивать головой в знак внимания и искренно похвалить за выступление.

Излишне разговорчивый и упрямый

Излишне разговорчивый и упрямый участник ставит под угрозу проведение самого занятия, он упрямо придерживается своей точки зрения и никому не дает вставить слова. Тренер должен уметь общаться с такими участниками. Рекомендации по привлечению «упрямца» на свою сторону: попросить участника привести контраргументы против своих же аргументов (записать аргументы и контраргументы на доске, привлечь группу к обсуждению и также их попросить высказать контраргументы) – это прием, который позволяет дать понять чрезвычайно разговорчивому участнику, что существуют и другие точки зрения. Приемы, которые позволяют держать под контролем трудных слушателей, периодически, оказывая на них давление: тренер может остановить поток высказываний «упрямца», задав ему трудный вопрос, требующий практического ответа («Как это будет выглядеть на практике?» и др.).

Чрезвычайно агрессивный

Агрессивный слушатель («агрессор») выискивает мишень, и тренер может легко оказаться для него идеальной целью. Раздраженный какими-то своими жизненными

неприятностями, такой слушатель может осуществить прямое нападение на тренера – задавать неуместные вопросы, делать оскорбительные замечания. Рекомендации тренеру по оказанию противодействия: следить за тем, чтобы агрессор не «завел» всю группу; тренер не должен позволять участнику разговаривать с собой в таком тоне; если слушатель делает откровенно негативное замечание, передать обсуждение группе, спросить других участников, чувствуют ли они такое же, пусть группа отвергнет высказывания агрессора.

Рекомендации тренеру по улаживанию конфликтной ситуации: лучше не вступать в перепалку, не «опускать» человека, иначе тренер может потерять доверие аудитории; попробовать сфокусироваться на теме выступления, а не на поведении отдельного участника; открыто сказать агрессору, что если дискуссия затянется, то занятие не будет закончено вовремя; поговорить с участником во время перерыва и постараться выяснить причину его агрессии. Советы бывалых тренеров: «Если кто-то из участников подавляет вас, представьте его голым в носках в ванной, чтобы расслабиться и перестать его бояться».

Бравировующий знаток

Человек, который любит бравировать своими знаниями. Он сыплет известными именами и фактами, примерами из прошлого опыта. Бравировующий знаток хочет, чтобы им восхищались. Он похож на чрезвычайно разговорчивого участника с той разницей, что говорит о чем угодно, кроме заданной темы.

Приемы по снижению активности знатока на глазах аудитории: дожидаться, когда знаток замолкнет, чтобы перевести дух, и вежливо его прервать, поблагодарив за выступление; сделать свое заключение, представив свои собственные факты в доказательство своей точки зрения; выразительный взгляд на часы может помочь остановить знатока.

Приемы по снижению активности знатока один на один: тренер может поговорить с участником и поделиться с ним фактами, данными, опытом, чтобы защитить знатока от провала на людях.

Сопrotивляющийся пессимист

Человек, который сопротивляется новым идеям, всегда видит только негативные стороны любого вопроса, может спровоцировать формирование негативного отношения к тренингу.

Приемы противодействия совместно с аудиторией: не давайте втянуть себя и других участников в уныние. Сопrotивление чаще всего бывает иррациональным. То есть, пессимист не может объяснить причину своего сопротивления. Как прием, который позволяет отделить реальные проблемы от надуманных, можно задать вопрос о том, что может произойти самого плохого, если все пророчества пессимиста воплотятся: «Это никогда у нас работать не будет..», «Нечего даже и пытаться...», др.

Приемы по работе с пессимистом: избегайте личной конфронтации; попросите пессимиста сформулировать позитивные стороны рассматриваемой ситуации; задайте вопросы с очевидными положительными ответами; найдите примеры из практики по успешному решению подобных проблем.

Заключительная часть тренинга

Подведение итогов тренинга

Тренинг лучше заканчивать вовремя. Для подведения итогов нужно подготовиться. Тренер должен избегать слабых заключений. Участники тренинга могут испытывать чувство неловкости, так как они получили новые знания, навыки, однако не закрепили их еще. Нужно убедить аудиторию, что это нормальное явление, что так чувствуют многие люди, когда они что-то делают впервые. Подводя итоги, тренер может спросить, что участники изменят в связи с изученным материалом, попросить поднять руки тех, кто будет использовать на практике новые методы, технологии, полученные на тренинге.

Оценка эффективности тренинга

Необходимость оценки результатов тренинга определяется следующими факторами:

1. Оценка эффективности тренинга позволяет сделать вывод о степени достижения предварительно поставленных целей и задач.

2. По результатам тренинга можно принимать различные кадровые решения, например, связанные с планированием карьеры сотрудников организации, а также осуществлять подбор контингента для участия в дальнейших тренинговых программах.
3. С ее помощью можно выявить слабые и сильные стороны программы. Выявив пробелы в усвоении материала, тренер может видоизменять определенные компоненты тренинга с тем, чтобы улучшить процесс освоения.
4. Тренер должен знать о степени усвоения пройденного материала, ведь от этой информации напрямую зависит качество проводимых им тренингов.
5. Участники тренинга должны иметь возможность объективно оценить собственный прогресс.

Причины, из-за которых оценка тренинга не проводится. Несмотря на кажущуюся очевидность необходимости оценки эффективности тренинга, тренеры иногда пропускают этот важный шаг. Это может происходить по следующим причинам: от оценки эффективности тренинга часто отказываются организации, заказывающие проведение обучения; у тренеров часто отсутствует интерес к оценке его эффективности; оценка тренинговой программы – сложное мероприятие.

Форма для оценки тренинга

Тренер использует форму оценки тренинга для получения обратной связи.

1. Можно вернуться к флипчарту, на котором в начале тренинга были записаны ожидания участников. Также можно обсудить, какие ожидания оправдались, а какие – нет.
2. Тренер может попросить участников написать заметки обратной связи и прилепить их к флипчарту, распределить их по группам: плохие и хорошие группы комментариев.
3. Если тренинг прошел успешно, в анкетах обратной связи участники отмечают, например, что тренинг позволил не только получить новые знания, но приобрести новые модели поведения, обрести веру в себя, узнать много нового о себе благодаря обратной связи (в том числе и видеообратной связи), а также лучше познать себя.

Опросник для оценки удовлетворенности тренингом

Принято выделять следующие критерии качества тренингов:

- а) удовлетворенность участников программы;
- б) знания, навыки, приобретенные в процессе обучения;
- в) наличие изменений в поведении на рабочем месте в результате обучения;
- г) наличие положительного влияния этих изменений на деятельность компании.

Прощание с аудиторией

На прощание тренер должен поблагодарить участников. Нужно не просто закрыть мероприятие, собрать отзывы и дружески разойтись, а нужно завершить грамотно, т.е. так, чтобы тренинг закончился положительным прогнозом на дальнейшее развитие. Нужно выделить время для свободного обмена мнениями. Участники могут поделиться своими мыслями о том, как они будут применять полученные знания в работу, поразмышлять о том, что они собираются дальше делать для углубления своих знаний.

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИКА ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

Пример проведение тренинга «Стрессоустойчивость. Командообразование» по подготовке к Всероссийскому конкурсу работ научно-технического творчества студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования, апробированного в отделе программно-методического сопровождения профессионального образования ЦНПО ГАОУ ДПО ТО ТОГИРРО являющегося успешной практикой сотрудников отдела:

СЦЕНАРИЙ ТРЕНИНГА «СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ» по подготовке к участию команд СПО Тюменской области

к «Всероссийскому конкурсу работ научно-технического творчества студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования» в группе (20.06.2016 г.-01.10.2016 г.).

Дата проведения: 06.09.2016 г.

Место проведения: ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО», г. Тюмень, ул. Советская 56, ауд. 102, фойе 1 этаж

Время проведения: 10.00 – 13.25

Участники: обучающиеся СПО ПОО ТО, участники Всероссийского конкурса работ научно-технического творчества студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования, преподаватели – кураторы по подготовке к Конкурсу работ НТТ

План тренинга

10-00 – 10-15 час. «СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

Модератор: Ивановичева Татьяна Алексеевна, начальник отдела ПМСПО ЦНПО ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Оборудование:

- помещение: парты /столы для работы в группах (4 группы)
- презентация «Всероссийский конкурс работ научно-технического творчества студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования»

Цели и задачи:

Цель: Тренинг «Стрессоустойчивость. Командообразование» направлен на формирование эффективного взаимодействия обучающихся – участников команд «Всероссийского конкурса работ научно-технического творчества студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования» в группе, с целью достижения согласия внутри коллектива в условиях непредсказуемости конкурсных мероприятий.

Задачи:

- -проведение тренинговых упражнений психологической готовности к конкурсу за счет повышения стрессоустойчивости;
- - формирование навыков стрессоустойчивости и эффективного взаимодействия в команде в условиях ограниченного времени;
- - развитие у обучающихся навыки командного взаимодействия;
- - обучение участников методам самопомощи и саморегуляции, которые могут быть использованы в ситуациях, если давление стресса максимальное или длительное.

1. Презентация о ходе проведения Всероссийского конкурса работ научно-технического творчества студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования. Ведущий: Иванычева Татьяна Алексеевна, начальник отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

10.15 – 11.45 час. Тренинг «СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ»

Модератор площадки: Новоселова Елена Михайловна, методист-психолог Центра воспитания и социализации ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Оборудование:

- помещение: стулья для работы в группе
- листы бумаги

Цель: повышение психологической готовности к конкурсу за счет повышения стрессоустойчивости

Форма проведения: групповая работа

Продолжительность: 1 час 30 минут

1. Подготовительный этап

Упражнение «Снежный ком».

Цель: знакомство обучающихся

Упражнение «Собиратель рукопожатий».

Цель: сближение участников группы, создание благоприятной атмосферы, размышление о качествах, важных для предъявления себя.

2. Основной этап

Упражнение «Паровозик»

Цель: осознание ролей (ведущего, ведомого, посредника), которые играет человек в жизни, на интеграцию различных составляющих личности человека.

Упражнение «Торт»

Цель: осознание своей стратегии по поиску решения нестандартной ситуации.

3. Заключительный этап

Упражнение «SWOT» (сильные, слабые, возможности, угрозы)

Цель: осознание рисков, позитивных моментов от участия в конкурсе, а также своих личностных ресурсов.

11.45 – 11.50 перерыв

11.50 – 13.25 час. Тренинг «КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

Участники: обучающиеся СПО ПОО ТО, участники Всероссийского конкурса работ научно-технического творчества студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования, преподаватели – кураторы по подготовке к Конкурсу работ НТТ

Форма проведения: тренинг, групповая работа

Продолжительность: 1 час 30 минут

Оборудование:

- Помещение: парты /столы для работы в группах (4 группы)
- 5 флипчартов для команд
- магниты для флипчарта
- 1 мультимедийный проектор для демонстрации презентационного материала
- бумага и фломастеры для флипчарта
- малярный скотч (2 шт.)
- набор цветной бумаги
- ножницы (4 шт.)
- цветные стикеры (10 уп.)
- ватман (6 шт)

- пачка бумаги (А4)
- колокольчик
- маркеры (4 упаковки)
- бейджи участникам (23 шт.)

Модератор: Ивановичева Татьяна Алексеевна, начальник отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

1. Подготовительный этап

Презентация: определение «команды», «группы», командообразование, компетенции командообразования, развитие группы в команду, этапы создания команды, основные формы субкультуры групп в команде

Упражнение «Визитка».

Цель: формирование навыков стрессоустойчивости и эффективного взаимодействия в команде в условиях ограниченного времени.

Задачи:

1. Помочь участникам тренинга осознать значимость командной работы для повышения эффективности как в рамках индивидуальной деятельности, так и всей команды;
2. Улучшить взаимоотношения в команде и помочь участникам тренинга осознать значимость каждого участника для создания команды;
3. Установить с участниками тренинга положительную обратную связь.

Цель упражнения: создать доброжелательную атмосферу, осуществить помощь группе в размышлении о роли конкурса НТТ, простимулировать творческую активность участников.

Оборудование: магниты, цветные стикеры, флипчарты, маркеры. Презентация

Инструкция к упражнению:

Проводится модератором. Предлагается изготовить эмблему на флипчарте с помощью цветных стикеров придумать название команды, сформулировать девиз. В финале знакомства от каждой группы выступает участник, который представляет команду.

Время проведения: 15 минут

Размер группы: 5-6 человек

Итоги упражнения (рефлексия):

1. Насколько быстро и слаженно вы смогли выполнить это задание?
2. Группа может гордиться результатом?
3. Что помогло вам и мешало в выполнении задания?

Результаты выполнения задания фиксируются на флипчарте, с целью дальнейшего анализа сотрудниками отдела для определения перспективных направлений при реализации конкурсных мероприятий.

2. Основной этап

Упражнение «Тропинка»

Модератор площадки: Киселева Юлия Сергеевна, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Цель упражнения: сплотить участников команды, сформировать взаимное доверие, наглядно продемонстрировать основной принцип командной работы (выиграть индивидуально невозможно, это могут сделать только вместе, проиграть можно индивидуально, поставив этим под угрозу действия всей команды).

Время: 20 минут

Размер группы: 6-10 человек

Оборудование: бумага (А4), скотч.

Инструкция к упражнению:

Внимание. Перед вами «ядовитое болото». И вам необходимо всей командой его преодолеть.

Тренер отмечает на земле/полу начало и конец болота. Дает стопку листов бумаги, и участники должны сами разложить их таким образом, чтобы пересечь болото. Здесь

тренеру важно заранее отрегулировать один параметр: расстояние между границами должно быть таким, чтобы команде пришлось собирать за собой листы и передавать впереди идущему участнику.

Если кто-нибудь касается земли, вся команда начинает тонуть в «болоте» и упражнение также начинается сначала.

Итоги упражнения (рефлексия):

- Группа достигла цели?
- Насколько быстро и слаженно вы смогли преодолеть препятствие?
- Группа может гордиться результатом?
- Что помогло вам?
- Что мешало?
- Какие выводы сделаем из этого упражнения?

Результаты выполнения задания фиксируются на флипчарте, с целью дальнейшего анализа сотрудниками отдела для определения перспективных направлений при реализации конкурсных мероприятий.

Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников при осуществлении эффективной вербальной коммуникации и координации совместных действий, физической и эмоциональной разминки.

Источники:

1. Грецов А.Г. Лучшие упражнения для сплочения команды/Учебно-методическое пособие. – СПб., СПбНИИ физической культуры, 2006., - 126 с.
2. <http://trenerskaya.ru/article/view/uprazhneniya-na-komandooobrazovanie>

Упражнение «Башня»

Модератор площадки: Селина Екатерина Дмитриевна, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Цель упражнения: выработать навыки взаимодействия в команде, умений учитывать интересы всех членов группы, повысить ответственность за результат каждого участника команды

Время: 20 минут

Размер группы: 6-10 человек

Оборудование: карточки с инструкциями по количеству участников (одну и ту же инструкцию можно использовать для более чем одной карточки), ватман, цветная бумага для строительства башни.

Инструкция к упражнению:

Команде выдается цветная бумага. Задача – построить башню. При этом каждому участнику выдается бланк с индивидуальным заданием, которое нужно выполнить. Задания строго конфиденциальны, показывать их запрещается. Для усложнения упражнения и введения конфликтной ситуации задания могут противоречить друг другу. Например, один участник должен изобразить на первом этаже 3 окна, а другой – 4 окна. Задание выполняются молча, все разговоры во время задания запрещены!

Задания:

1. Контур башни нарисован черным цветом
2. Башня имеет 7 этажей
3. На первом этаже башни 5 окон
4. На втором этаже башни 6 окон
5. На третьем этаже башни - 2 круглых окна
6. Над башней – треугольный флаг синего цвета
7. Вы всячески должны мешать строительству башни
8. Башня имеет 12 этажей
9. На втором этаже башни 2 круглых и 3 квадратных окна
10. На третьем этаже башни – 3 круглых окна
11. Над башней – треугольный флаг желтого цвета

12. Башню должны «построить» именно вы. Если за «кирпичи» возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что постройте башню самостоятельно.

Время ограничено – на выполнение задания дается 7 минут.

Итоги упражнения (рефлексия):

- Что вы чувствовали во время выполнения задания?
- С какими трудностями вы встретились? Как преодолевали?
- Насколько получилось понимать друг друга и учитывать интересы каждого?

Результаты выполнения задания фиксируются на флипчарте, с целью дальнейшего анализа сотрудниками отдела для определения проблемных зон при выполнении упражнения, а также определения направлений при реализации конкурсных мероприятий.

Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников. Упражнение на командообразование позволяет перестроить конкурентную стратегию на сотрудничество.

Источник: <http://training-management.ru/uprazhnenie-na-komandoobrazovanie/>

Упражнение «Скала»

Модератор площадки: Костоломова Марина Киприяновна, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Цель упражнения: сформировать доверие, снять пространственные и психологические барьеры между участниками, развить навыки вербальной коммуникации и координации совместных действий, осуществить физическую и эмоциональную разминку.

Время: 20 минут

Размер группы: 6-10 человек

Оборудование: малярный скотч.

Инструкция к упражнению:

Внимание. Перед вами пропасть. Тренер отмечает на полу линию. И каждый из вас сейчас, и часть скалы, и будущий скалолаз. Скала – камень жесткий, устойчивый. И каждый из вас, в качестве скалолаза, должен пройти с одной части скалы на другую сторону скалы.

Условия для скалолаза

Пройти от начала до конца, не заступая за красную линию. Если пересекли красную линию, то это означает, что сорвались в пропасть как скалолаз со скалы. Скалолаз, который срывается возвращается на свое место. Даже если последний или предпоследний участник срывается, в качестве скалолаза, то первый участник начинает с самого начала и т.д.

Ограничения для скалы

Позиция скалы следующая – участники мысками ног касаются края красной ленты, т.е. края скалы. Расстояние между ногами и ногами соседа должна быть равна расстоянию ступни. Позу менять нельзя, ноги переставлять тоже нельзя. Как только все приготовились к выполнению упражнения, скала замирает.

Если происходят частые провалы в пропасть, то предлагается участникам взять минуту времени обсудить стратегию, которая могла бы привести к успеху в этом упражнении.

Выбор стратегии выполнения упражнения должны выбрать сами.

Тренер жестко отслеживает выполнение упражнения, не дает возможности участникам схитрить.

Итоги упражнения (рефлексия):

- Группа достигла цели?
- Какие переживания вы испытали в процессе движения и какие испытываете в данный момент?
- Насколько быстро и слаженно вы смогли преодолеть препятствие?
- Группа может гордиться результатом?
- Что помогло вам?
- Что мешало?
- Какие выводы сделаем из этого упражнения?

Результаты выполнения задания фиксируются на флипчарте, с целью дальнейшего анализа сотрудниками отдела для определения перспективных направлений при реализации конкурсных мероприятий.

Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников при осуществлении эффективной вербальной коммуникации и координации совместных действий, физической и эмоциональной разминки.

Источники:

1. Грецов А.Г. Лучшие упражнения для сплочения команды/Учебно-методическое пособие. – СПб., СПбНИИ физической культуры, 2006., - 126 с.
2. <http://trenerskaya.ru/article/view/uprazhneniya-na-komandooobrazovanie>

3. Заключительный этап

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ТРЕНИНГА

Модератор: Ивановичева Татьяна Алексеевна, начальник отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Рефлексия

Организация обратной связи, через которую определяется результат тренинга и дается эмоциональная поддержка участникам.

Оборудование: мяч

Итоги упражнения (рефлексия):

- Что чувствовали во время выполнения упражнений?
- Насколько получилось понимать друг друга и учитывать интересы каждого?
- Что можно было бы сделать по-другому?
- Что для вас было новым?
- Что было важно для вас?
- Что возьмете с собой в «работу»?

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: Учебно-практичес. пособие. М.: Дело, 2005.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Издательство: Фаир – Пресс, 2003.
3. Кларин М.В., Корпоративный тренинг от А до Я – М.: Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, Издательство «Дело», 2002.
4. Дэвид Л., Практика группового тренинга, - СПб: Издательство «Питер», 2002.
5. Сидоренко Е.В. Технология создания тренинга. От замысла к результату. – СПб.: Издательство «Речь», 2007.
6. Фланнес С. У. и Левин Д. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов. – М: - Издательство: Технологии управления Спайдер, 2004.
7. Шараторова Г. К., Пучкова Е. Б., Вайндорф-Сысоева М.Е., Хапаева С.С., Беляев Р. И., Тимошкина М. М., Масляев К. А. Создание эффективной команды в реальные сроки: Три

аспекта тренинга командообразования [Текст] / Г.К. Шараборова, Е.Б. Пучкова, М.Е. Вайндорф-Сысоева, С.С. Хапаева и др. ; под ред. Г.К. Шараборовой. – М.: Издательство МГОУ, 2013.

Государственное автономное образовательное учреждение
Тюменской области дополнительного профессионального образования
«Тюменский областной государственный институт развития
регионального образования»

Центр непрерывного профессионального образования
Отдел программно-методического сопровождения профессионального
образования

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по методике организации и проведения тренингов**

Авторы - составители:

Татьяна Алексеевна Иванычева, к.с.н., доцент, начальник отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного профессионального образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Юлия Сергеевна Киселева, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного профессионального образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Марина Киприяновна Костоломова, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного профессионального образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Екатерина Дмитриевна Селина, методист отдела программно-методического сопровождения профессионального образования Центра непрерывного профессионального образования ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

(в авторской редакции)

Объем 1,687 п.л. Шрифт: Arial

Тюмень
2016