

Кжиштоф КАЦУГА, Эва БРАХА

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
ОСНОВЫ РАБОТЫ ТРЕНЕРА**



**Кжиштоф Нацуга
Эва Браха**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Основы работы тренера

Самара 2011

Авторы: Кжиштоф Кацуга (*часть I*), Эва Браха (*часть II*)

Образовательная деятельность неправительственных организаций. Основы работы тренера. – Самара, 2011. – 25 с.

Издание опубликовано в рамках проекта «Fostering Civic Education and Youth Activism», благодаря финансовой поддержке National Endowment for Democracy (NED Grant No. 2010-999).

Фонд «Образование для демократии»
Nowolipie 9/11, 00-150 Warszawa, Poland
www.edudemo.org.pl

Перевод – Магдалена Пшеор.
Обложка – Циприан Малиновски.
Компьютерная верстка – С.А. Немцев.

Подписано в печать 22.06.2011.
Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура Arial.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 0,78. Заказ №03203. Тираж 1000 экз.

Отпечатано в типографии ОАО «Димитровградская типография»
Ульяновская область, г. Димитровград, ул. Юнг Северного флота, 107.

© Кжиштоф Кацуга, Эва Браха, 2011.
© Фонд «Образование для демократии», 2011.

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I.....	4
1. Вездесущее образование	4
2. Использование активных методов в обучении	7
3. Организация образовательных занятий неправительственными организациями	10
3.1. Тематика занятий	10
3.2. Место проведения занятий.....	11
3.3. Время занятий, продолжительность рабочего дня	14
3.4. Организация и подготовка тренинга	15
3.5. Роль ведущего занятия, применяющего активные методы	16
Часть II.....	20
1. Кто такой тренер?.....	21
2. Нужны ли неправительственной организации тренеры?	23

ЧАСТЬ I

От автора

Представляемая работа является результатом 17-летнего опыта образовательной деятельности в неправительственной организации, а также сотрудничества с другими неправительственными организациями Польши, Литвы, Молдовы, России и Украины. Рассматриваются вопросы внутренней (направленной на членов, сотрудников организации), а также внешней (обращенной к избранным группам получателей) образовательной роли неправительственных организаций. Даны рекомендации относительно организационных аспектов обучения и налаживания эффективного взаимодействия между организаторами, ведущими и участниками.

Кжиштоф Кацуга

1. ВЕЗДЕСУЩЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

В сознании значительной части нашего общества образование ассоциируется с традиционной моделью приобретения знаний, опирающейся на формальные учреждения – школы, вузы. Согласно этому подходу, процесс обучения происходит именно в этих местах и касается, прежде всего, периода молодости человека. Это традиционное, а с точки зрения сегодняшнего дня, архаическое понимание процесса образования. Данная модель выдерживала испытание ещё в течение большей части XX века. Но последние десятилетия являются периодом особенно динамичных перемен, которые побуждают к приобретению новых умений и использованию ежедневно обновляемых сведений, чтобы справляться со сложными, ещё незнакомыми ситуациями. Процесс обучения не может быть ограни-

чен периодом молодости, поскольку приобретенный багаж знаний довольно быстро утрачивает актуальность. Это означает, что обучение необходимо понимать как постоянную деятельность. Здесь возникают два вопроса:

1. Осознаем ли мы нашу «обреченность» на постоянное обучение?

2. Являемся ли мы людьми рефлексирующими, умеющими упорядочивать, систематизировать, объединять новые знания, умения с уже приобретенными, создавать новые комбинации, чтобы применить их в новых ситуациях?

К сожалению, ежедневное наблюдение отношения общества к этому вопросу позволяет утверждать, что нам далеко до уровня, дающего право почивать на лаврах. Мы располагаем неиспользованным интеллектуальным потенциалом сотен тысяч тех, кто, не успев за изменениями, «потерялся» в мире и сегодня вынужден рассчитывать на помощь других. Если своеобразной моделью человеческого мозга является современный компьютер, можно себе представить ситуацию, что однажды на первых страницах газет и в интернете появится информация об обнаружении огромного склада сотен тысяч компьютеров. В течение нескольких дней эта новость не отходила бы на задний план. Проводились бы оценки огромного количества действий, стоимости операций, которые можно было бы осуществить при помощи этих компьютеров. Но в то же время эти компьютеры находятся в «спящем» режиме. Это неиспользованные человеческие умы. Процессом, который может их активизировать, является эффективное образование – не только школьное, но также массовое, всеобщее образование, реализованное неправительственными организациями, всеми без исключения, независимо от того, предусмотрен ли их уставом образовательный процесс. Мы должны начать воспринимать свою жизнь как постоянное обучение:

Whatever + Whenever + Wherever
=

Мы учимся, делая что-нибудь каждую минуту,
в любом месте, в котором находимся

Произошедшее к 1989 году изменение общественно-экономического строя поставило Польшу на путь, по которому следовали уже более четырех десятилетий общества государств Западной Европы,

создавая гражданское общество и рыночную экономику. Двадцать лет, прошедшие с момента исторического поворота, будут в связи с празднованием этой годовщины предметом тщательного анализа и обсуждения эффективности предпринятых преобразований. Напомним, что общество не было готово к переменам. Трансформация проводилась в живом организме общества без каких-либо предварительных мер. Часть общества благодаря своей гибкости, открытости к переменам и обучению нашла для себя место в новом мире, часть – по сегодняшний день дрейфует в поисках. Кризис последних лет напоминает об этом. Экономические проблемы, сокращения на работе являются для многих граждан очередной проверкой опыта и отношения к жизни.

Растущая продолжительность жизни, физическая подготовка и ясность ума людей, вошедших в период «третьего возраста», являются следующим образовательным вызовом времени. Человек, не осваивающий новых умений, моделей поведения, позиций, перестаёт справляться с повседневными ситуациями. Если речь идёт о единичных затруднениях, можно воспользоваться помощью других, создавая заменяющие механизмы. Но когда количество трудностей, которые преодолеть самостоятельно невозможно, увеличивается, человек становится беспомощным, потерянным, рассчитывающим исключительно на помощь окружения. Из этого видно, что мы имеем дело с необходимостью учиться в течение всей жизни (lifelong learning).

Воздействовать на учеников, студентов, людей, получающих дополнительное образование, можно формальным способом – возбуждая познавательные потребности и удовлетворяя их. Намного сложнее оказывать влияние на людей, у которых этот этап уже позади и которые к тому же не понимают субъектности человека в гражданском обществе. Потребность в реализации общественной образовательной миссии возлагается не только на образовательные институты, но и на другие учреждения. Это вызов также, а может быть прежде всего, для неправительственных организаций. Вне зависимости от того, чем они занимаются, они могут и должны проводить внутреннее обучение, направленное на лиц, участвующих в их деятельности. Посредством этого может происходить значительное изменение сознания и развитие способности жить в гражданском

обществе. Каждая организация должна реализовать внешнее образование, направленное на местную среду. Такой подход и такая модель действий помогут ускорить процесс изменения менталитета и обогащения человеческих ресурсов Польши и стран, переживающих период общественного и государственного реформирования. Это – наша общая задача, поскольку высокий интеллектуальный потенциал общества обеспечивает соответствующий уровень его жизни, сознания и удовлетворенности происходящим вокруг.

2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ В ОБУЧЕНИИ

Когда в начале 1990-х годов мы проводили семинары прежде всего для учителей, представителей неправительственных организаций, членов советов, активные методы были для большинства людей в Польше новым способом ведения занятий. Со временем они стали популярными, хотя и сегодня можно встретить людей и даже целые группы, которые смотрят на методiku активных тренингов с сомнением. Сторонники традиционных методов требуют лекций, презентаций, предпочитают, чтобы ведущий был активным, а поведение аудитории – статичным. Почему занятия с применением активных методов сегодня предпочтительны? Прежде всего, это связано с моделью современного общества. В демократическом государстве активность является воплощением воли и привилегией граждан. Именно граждане являются активными, решают проблемы, создают организации третьего сектора, т. е. правоспособные субъекты, независимые от государства. Правительственная и муниципальная администрации поддерживают граждан в исполнении тех действий, которые они сами не в состоянии выполнить. Кроме того, с начала 1990-х годов мы создаем рыночную экономику, принуждающую нас к активной жизни, вне зависимости от социальных и профессиональных ролей – потребителя и поставщика. Всё это происходит в меняющемся почти ежедневно окружении: в новой обстановке, с новым оборудованием, предметами, изобретениями. Эти вкратце охарактеризованные внешние условия требуют, чтобы человек был активным, находчивым, получал новую информацию, учился и развивал-

ся; чтобы умел решать проблемы, получал опыт. Формирование этих свойств, умений наиболее эффективно происходит именно во время занятий, проводимых с использованием активных методов, которые требуют активного участия. Человеку, который не имеет возможности тренировать эти умения, очень трудно их развить.



Схема показывает, что приобретение знаний через испытание повседневными ситуациями имеет циклический характер при условии, что человек сознательно относится к разным жизненным событиям как имеющим определенную образовательную ценность. То, что с нами происходит, – **это конкретный опыт** («Вчера утром, когда мы ехали в такси на железнодорожный вокзал, попали в «пробку» и я опоздал к отправлению поезда»). Если я являюсь человеком, который задумывается над тем, что происходит в жизни, делаю выводы, то вхожу в следующий этап – **рефлексивного наблюдения** («Не смотря на то, что я выехал на вокзал заблаговременно, я неправильно рассчитал время. Вследствие этого я опоздал на поезд»). Следующим этапом является осмысление произошедшего, приведение имеющихся знаний на эту тему и установление связи с сегодняшним событием – **теоретическое обобщение (соотношение)** («Необходимо предусматривать время на преодоление непредвиденных ситуаций (автомобильная «пробка», поломка машины такси и т. п.»). Последним этапом является **применение на практике** («Сегодня я заказал такси на 20 минут раньше»).

Таким же образом, согласно циклу Колба мы учимся во время занятий. Участники тренируются в упражнении (имитация, игра), которое в образовательных условиях является конкретным опытом, событием, либо напоминает ситуацию конкретного события. Обычно, во время работы в группах, наступает рефлексивное наблюдение этого события и соединение с имеющимися знаниями. Последним этапом является определение того, в каких ситуациях новые знания, умения найдут применение и реальное использование на практике.

Занятия со старшей молодежью и со взрослыми базируются на имеющимся у них опыте. Участники осознают связи между содержанием занятий и повседневной жизнью. Неоднократно они подчеркивают это, говоря: «Здесь мы учимся вещам, пригодным для жизни». Использование имеющегося опыта во время занятий, обмен информацией в этой области, создание новых решений с опорой на приобретенные когда-то знания – все это повышает у участников самооценку и мотивирует их к дальнейшему обучению, пробуждает внутреннюю мотивацию (автомотивацию), действующую сильнее, чем внешняя мотивация (система наказаний и поощрений). Участники осознают собственную ответственность за процесс своего обучения, что стимулирует у них самостоятельное мышление. В определенной степени они имеют влияние на программу и правила сотрудничества. Это позволяет им увидеть смысл и способ применения приобретаемых знаний и развиваемых умений. Занятия основаны на активности участников. В мире природы активность является естественным признаком живых организмов. Участники развиваются в социальном плане, совершенствуют коммуникативные навыки, умение вести переговоры, согласовывать позицию, выполнять роли в группе. Исследования доказывают высокую эффективность такого способа обучения.

Мы усваиваем:

- 10 % от того, что читаем;
- 20 % от того, что слышим;
- 30 % от того, что видим;
- 50 % от того, что видим и слышим;
- 70 % от того, что говорим;
- 90 % от того, что говорим и делаем.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЗАНЯТИЙ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Многие неправительственные организации, вне зависимости от своей формы, её эффективности в плане роста самосознания, знаний, общего развития своих членов, реализуют в рамках собственной уставной деятельности различные образовательные программы – курсы, стажировки, конференции, семинары и др. Это направление – так называемое неформальное образование, динамически развивающееся в Польше параллельно с развитием третьего сектора с 1989 года. Оно является дополнением формального образования, получаемого в школе и вузе, и реализуется чаще всего активными методами. Такие занятия характеризуются разнообразием тематики, времени, мест проведения, групп обучаемых, ведущих. Им мы посвятим наши дальнейшие рассуждения.

3.1. Тематика занятий

Тематические предпочтения должны быть связаны с уставной деятельностью организации, во-первых, потому, что, разрабатывая в течение нескольких лет определенные вопросы, члены этой организации приобрели соответствующий опыт и могут им поделиться; во-вторых, потому, что, действуя активно и четко, организация приобретает определенную направленность. В первом случае участники имеют реальную возможность встретиться с опытными ведущими, обладающими богатыми знаниями, выступающими в роли экспертов. Во втором случае, благодаря известному бренду организации, участник испытывает доверие к организации и рассчитывает на высокое качество обучения. Подавляющее большинство людей, решающих принять участие в обучении, хочет, чтобы оно было достойного уровня, поскольку затраченное на это личное или рабочее время является очень ценным. Предложений, как провести это время, все больше и больше, а заполнение его обучением означает отказ от других возможностей. Поэтому участники хотят быть уверенными, что с пользой его использовали. Современные источники информации (интернет-сайты, дискуссионные форумы) позволяют легко проверить прежнюю деятельность организации, её сущность, достигнутые успехи,

сложившиеся мнения и т. п. Организация, уставной целью которой является, например, защита прав потребителей, не будет пользоваться доверием, если организует банальные семинары по экологии, даже если пригласит специалистов-экологов. Современный, необыкновенно быстро развивающийся мир требует постоянного развития, обновления знаний. Поэтому неформальное образование будет развиваться и потребность в нём – увеличиваться. Тематика мероприятий является настолько разнообразной, насколько широк диапазон действий неправительственных организаций. Гражданин, живя в демократическом обществе, чтобы в полной мере использовать его возможности и быть самостоятельной личностью, должен обладать, по крайней мере, базовыми знаниями и умениями из многих отраслей, так или иначе связанных с повседневной жизнью.

3.2. Место проведения занятий

Казалось бы, при хорошей мотивации участников и ведущих, место проведения занятия не так принципиально. Но результаты оценки, мнения непосредственных участников показывают, что это все-таки очень важный вопрос. Знакомые здания вызывают определенные ассоциации, образы, оказывающие влияние на поведение участников, атмосферу на занятиях и др. Например, занятиям для представителей неправительственных организаций или местных жителей, проходящим в залах официального учреждения поселения, района, свойственны «казенная» атмосфера и нередко – требовательное отношение к представителям администрации местного самоуправления. В городах проведение занятий со взрослыми в школьных аудиториях вызывает воспоминания о школьной жизни, включая соответствующие чувства и ассоциации. Совсем по-другому выглядит ситуация в небольших местностях, где школа – порой единственное место публичных встреч. Когда необходимо что-то обсудить, принять решение, оформить, жители встречаются в школе, которая уже не рождает воспоминаний о прошлом, поскольку часто посещается. Школа воспринимается как знакомое, благоприятное, «наше» место. У молодежи она ассоциируется с целым комплексом свойственных ей социальных отношений. Поэтому, принимая решение о месте проведения занятия, стоит подумать, какие чувства вызовет оно у участников.

Следующим критерием выбора места является его расположение. Центр города (поселения), как правило удобен с транспортной точки зрения, но стоит выяснить, не станет ли доходящий с улицы шум отвлекающим фактором. Особой помехой являются сигналы спецтранспорта. В свою очередь, недостатком зданий на окраине могут оказаться затруднительный доступ к ним.

Нередко предлагая бесплатные занятия для местной общности (молодежи, неправительственных организаций), представители местной администрации требуют плату за аренду зала. Проект и полученное некоммерческой организацией (далее – НКО) финансирование на его реализацию (субсидия, грант) воспринимаются чиновниками как источник дохода. Это плохая практика. Такие действия не способствуют развитию самоуправления и НКО. Проводимые мероприятия являются инвестицией в самый ценный ресурс – в людей, способствуя росту гражданственности, а посредством этого – развитию самоуправления. Образование является инвестицией с отсроченным результатом, который не виден непосредственно и сразу, как в случае с инфраструктурными инвестициями. Проекты и привлечённое на их реализацию софинансирование предназначены для решения местных проблем (снижения их остроты). Они не могут восприниматься как источник прибыли.

Проведение практических занятий требует соответствующего зала, предоставляющего участникам возможность работать в небольших группах, а также всем вместе, в том числе обсуждать упражнения в кругу. Архитектурные элементы (колонны, столбы), а также некоторые детали интерьера, выполняющие декоративную функцию, обычно усложняют работу. Чаще всего мебель и оборудование приходится передвигать, дополнять в соответствии с целями и типом занятий.

Зал должен быть оборудован столами, которые можно передвигать, и удобными стульями. К работе в небольших группах лучше подходят квадратные (прямоугольные) столы. Если они массивные, их тяжело будет передвигать, а такая необходимость может возникать несколько раз в день. Кресла, несомненно, удобны, но способствуют снижению мотивировки и активности, а также возникновению сонливости. Пригодится также flip-chart доска, хотя без

нее также можно обойтись, применяя листы бумаги, размещенные на стене, в хорошо видимом месте. Если планируется использовать мультимедийный проектор, изображение будет лучше видно на экране. Если его нет, а зал имеет ясные, гладкие стены, не будет большой трудности.

В залах, где на полу ковролин, молодежные группы охотно работают прямо на полу, без стульев. К сожалению, после нескольких часов начинает болеть позвоночник и, вместе с тем, возрастает количество участников, распрямляющих его в лежачем положении. Тем самым, снижается сосредоточенность на теме занятий.

В залах с небольшим доступом солнечного света быстрее наступает сонливость, усталость. Помещения выглядят «мрачно». При большом доступе солнца, особенно летом, когда в помещениях жарко, также быстро наступает утомление. В такой ситуации пригодятся шторы или жалюзи. Прекрасная погода является фактором, усложняющим сосредоточение внимания, поскольку вызывает желание покинуть помещение и выйти наружу. Оптимальная температура – немногим более 20 °С. Лучшим является естественное освещение. В пасмурные дни или вечером (особенно осенью и зимой) наступает необходимость дополнительного искусственного освещения. Лампы дневного света и часть энергосберегающих ламп дают свет, вызывающий быстрое утомление зрения и ухудшение самочувствия. Традиционные и часть энергосберегающих ламп дают более «теплый» свет, менее утомляющий глаза.

Если участники, работая в небольших группах, будут заносить результаты своих размышлений на большие листы бумаги, стоит обратить внимание на доступную поверхность на стенах, где можно будет повесить плакаты. Для прикрепления лучше использовать малярный скотч. Перед его применением надо проверить в нескольких незаметных местах, не сходят ли со стены, при отклеивании ленты, слои краски и не оставляет ли скотч на стенах следы, напоминающие жирные пятна.

Описанные выше условия кажутся очевидными, и вас может удивить, что мы уделили этим вопросам столько времени и места. К сожалению, очень мало помещений для проведения занятий удовлетворяют всем нашим пожеланиям.

3.3. Время занятий, продолжительность рабочего дня

Время проведения занятий зависит от возможностей обучающихся, которые можно выяснить в отборочной анкете. Необходимо принять во внимание обстоятельства, важные для отдельных участников – связанные с доступностью места проведения занятий, транспортным сообщением, возможностью вовремя вернуться домой, сезонными проблемами (продолжительностью светового дня), другими делами. Сельские жители наиболее охотно участвуют в обучении в период с ноября по февраль. В остальные месяцы добиться высокой посещаемости трудно. Кроме того, на неё отрицательно влияют природные проблемы – атмосферные явления, болезни растений, нашествия насекомых-вредителей. Сотрудники государственных и муниципальных учреждений чаще всего учатся в своё рабочее время, так что попытка продлить время семинара дольше, чем до 17.30, будет неудачной.

Если участникам предоставляется проживание и питание, тогда работа длится 8-10 академических часов (по 40-45 минут) в день, обычно с 9.00 до 18.00, с перерывом на обед и 15-минутными перерывами (кофе-паузами). Мне знакомы организации и тренеры, которые ведут занятия после ужина, до 21.00 и дольше. Считаю, что такая интеллектуальная нагрузка ослабляет концентрацию внимания и снижает эффективность всего процесса.

В некоторых регионах особенно сильны традиции, связанные с праздниками (государственными, профессиональными, религиозными и т. п.). Например, в восточной части Польши, при организации обучения в выходные дни, наблюдалась слабая готовность аудитории к работе.

Если специфика региона неизвестна, стоит воспользоваться помощью местного партнера, подробно расспросив его о важных нюансах, учитывая то, что некоторые вещи для нас удивительны и требуют специального обсуждения, для других же – очевидны, само собой разумеются.

Даже во время коротких занятий участникам стоит предложить напитки – кофе, чай, минеральную воду, а также печенье. Если занятия продолжаются до послеобеденного времени, с удовольствием будет принят, хотя бы скромный, горячий обед. При заказе кейтеринг-

га на еду уйдет не больше полчаса, так что у участников останутся силы работать и после обеда. Планируя обучение, стоит предусмотреть в бюджете средства на питание. В последние годы в Польше, благодаря Европейскому общественному фонду, софинансирующему многочисленные семинары, питание участников стало нормой.

3.4. Организация и подготовка тренинга

Высокое качество обучения, его эффективность, удовлетворенность участников, высокие баллы в оценочных анкетах обеспечиваются уже на этапе планирования, начиная с которого вся работа по организации и проведению обучения подвергается оценке. Участники являются свидетелями того, что происходит в зале и вне зала, но планирование самого мероприятия происходит намного раньше.

Теперь проследим реальную ситуацию, связанную с подготовкой к проведению трехдневного обучения (пятница-воскресенье), с набором участников через интернет, организацией их питания и проживания. Вот перечень основных действий:

1. Решение вопросов, связанных с пребыванием группы в учебном центре, с учётом финансовых возможностей: анализ коммерческих предложений, проверка условий (лучше всего на месте), выбор, подтверждение, заключение договоров, изучение транспортных возможностей (поезд, автобус, частное транспортное предприятие, дороги), выяснение контактных данных центра (телефон, интернет-сайт, e-mail).

2. Разработка отборочной анкеты (электронного варианта).

3. Разработка объявления о тренинге, направление объявления с приложением анкеты в организации, размещение на интернет-сайтах.

4. Регистрация заявлений в установленный срок.

5. Классификация участников согласно критериям, принятым во время разработки проекта.

6. Информирование кандидатов о результатах отбора, а также об организационных деталях: сообщение точного адреса, способа прибытия, инструкции (карты) как добраться до места обучения, условий проживания, времени начала и завершения занятий.

7. Согласование с руководством учебного центра деталей (например, времени обеда, кофе-пауз, меню, вопросов о помещениях,

оборудовании, количестве номеров), получение важной информации (о возможности доступа к интернету, копировальной технике, о дежурствах работников центра и т. д.).

8. Подготовка сценария занятий, материалов, необходимых пособий, оборудования, формальных документов (списка участников для проверки присутствия, оценочных анкет, необходимых бланков и др.).

9. Отправление по почте или личная доставка тренерами (или лицом, занимающимся логистикой) материалов для занятий.

10. Приезд тренеров в центр обучения (за день до начала тренинга или, по крайней мере, за несколько часов до него) для ознакомления с «топографией» места обучения, подготовки интерьера зала, раскладки материалов и составления плана размещения участников в номерах.

11. Проведение обучения, оценка, выводы на будущее. Систематизация материалов, составление фотодокументации. Передача сформированного пакета документов руководителю проекта, при необходимости – также отправление дополнительных материалов участникам.

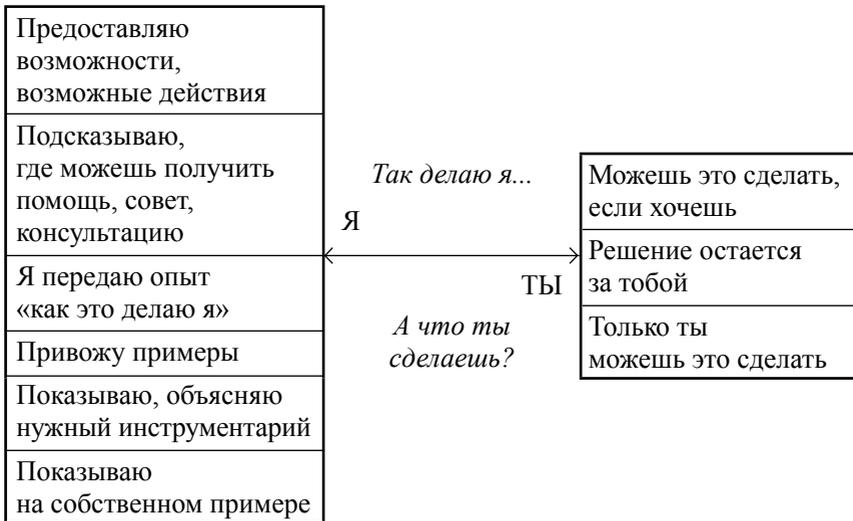
12. Оплата пребывания в центре, расчёт с тренерами.

Приведенная схема показывает, что с процессом обучения связано немало работы. Но ее распределение зависит от принятой организацией модели. Оптимален вариант, когда финансовые и человеческие ресурсы позволяют, чтобы организационными вопросами, с одной стороны, и подготовкой и проведением занятий, с другой, занимались разные люди. Но на практике нередко большую часть задач выполняют тренеры. Хорошо, если их несколько, хуже – когда один. Объем работы и ответственности, сопровождающий все это стресс представляют собой огромную психическую и физическую нагрузку, вызывая в итоге сильную усталость. При длительном характере такой деятельности возможны конфликты и профессиональное выгорание.

3.5. Роль ведущего занятия, применяющего активные методы

Хотя ведущий играет огромную роль в процессе обучения, следует помнить, что это двусторонняя встреча организующего процесс обучения (Я) и участника (Ты) (см. схему ниже). Ведущий

создаёт образовательную ситуацию на основе имеющихся у него методических знаний, используя объём профессиональных умений, делится информацией, ссылается на собственный опыт, своей деятельностью и поведением формирует мотивацию или демотивацию участника. Тот, в свою очередь, вступает в процесс при наличии внутренней мотивации или её отсутствии.



На этапе отбора или вначале занятий стоит проверить степень и характер мотивации к участию, т. е. выяснить, почему человек решил посвятить своё время именно этой встрече. Среди людей, представляющих неправительственные организации, мотивация имеет обычно два источника: стремление к саморазвитию, получению новых знаний, а также к использованию этих знаний в НКО. Бывает, что участие объясняется желанием уйти от скуки, однообразия повседневности, схематизма, надеждой, что «будет интересно». В некоторых группах (работников, учеников) основной побудительной силой нередко является воля руководителя. Согласно мнению Маслоу, мотивация вытекает из потребностей человека. Организатор обучения и ведущие должны эти потребности удовлетворить.

Ещё раз отметим, что эта классификация является внутренним делом организации и участник не должен быть обременен этими знаниями.



Давайте посмотрим на основу, низший уровень пирамиды. Лицо, участвующее в обучении, испытывает потребности в оптимальной температуре и влажности воздуха в помещении, доступе к туалету, утолении голода и жажды, в соответствующей продолжительности сна перед занятиями. Если какая-либо из этих потребностей нарушается (слишком холодно, слишком жарко, воздух, вызывающий сухость слизистых оболочек дыхательных путей или, наоборот, дающий эффект бани, голод, жажда, отсутствие сна), она постоянно о себе напоминает, концентрирует на себе внимание, делая невозможной деятельность на более высоком уровне. Чтобы этого избежать, во время обучения организаторы предлагают напитки (кофе, чай, минеральную воду, сок), печенье, а на семинаре, продолжающемся весь день (несколько дней), – питание, удобные условия проживания, обеспечивают проветривание зала, кондиционер и т. п. (кофе-паузы выполняют также интегрирующую роль). Таким образом, удовлетворение естественных потребностей делает возможным «вход» на высший уровень.

Обеспечение безопасных условий в помещении, ознакомление с последовательностью действий в случае проблем со здоровьем (информация о местонахождении аптечки, возможности вызова скорой помощи) – это создаёт у участников чувство защищенности. Кто-то может сказать, что тренер или организатор не может принимать на себя ответственность за эти вопросы. Напротив, может и должен – если правильно понимает интересы свои и участников уже на этапе выбора места, где будет проходить обучение. Поэтому ещё раз отметим, что лучше делать этот выбор лично, проверяя условия на месте, если объект незнаком. Некоторое время назад мы проводили тренинг в гостинице, расположенной в центре одного из воеводских городов, – ей уже несколько десятков лет, и она хорошо известна жителям, а также мне и участникам. Каково было наше разочарование, когда оказалось, что гостиницу не ремонтировали, по крайней мере, в течение последних десяти лет, что там сдают номера на часы, что часть из них предназначена для торговли, а в распоряжении 15 участников был только один запущенный туалет, издающий ужасный запах. Тренер не мог повлиять на выбор помещения, так как не был организатором семинара, но последствия этого выбора тренер почувствовал: падение мотивации, нарушение хода занятий, низкая сосредоточенность.

На следующем уровне появляются потребности в одобрении со стороны других, ощущении своей принадлежности к группе, идентификации с ней. Этот уровень удовлетворяется через интегрирующие упражнения, реализованные задачи, создание дружественной атмосферы, подбадривание стеснительных участников, ведение кулуарных бесед во время перерывов. Так ведущий влияет на формирование группы. Если процесс проходит правильно, довольно быстро участники начинают говорить о группе «мы», осознавать своеобразие и ценность своей группы на фоне других коллективов.

Кроме того, высший уровень потребностей связан с признанием другими, с поиском соответствующей позиции в группе. Неумелое поведение тренера (например, выделение и похвала лишь избранных участников) может привести к серьезным нарушениям функционирования группы. Только достижение верха пирамиды обнаруживает потребность в собственном развитии, приобретении знаний, развитии способностей.

Здесь затронуты лишь некоторые аспекты формирования отношений между ведущими и участниками. Эти отношения начинают формироваться намного раньше установления непосредственного контакта, а заканчиваются в момент направления участникам обещанных им материалов (фотографий, материалов, разработанных во время занятий и т. п.). Каким будет отношение участника и какие воспоминания он сохранит, зависит от совокупности действий НКО, связанных с организацией обучения.

ЧАСТЬ II

От автора

Настоящий текст основан на моём 15-летнем опыте работы с неправительственными организациями и их тренерами в Польше, Центрально-Восточной Европе и Средней Азии.

За это время я неоднократно имела возможность совместно с тренерами Фонда «Образование для демократии», а также сети EDIT-net проводить курсы базовых тренерских умений для начинающих тренеров, а также семинары для тех, кто уже имеет опыт работы с группой. Моей аудиторией были специалисты из Польши, Украины, Литвы, Латвии, Беларуси, Молдовы, России, Грузии, Азербайджана, Узбекистана и Монголии. В связи с этим, если кто-то ищет информацию о специфике работы тренеров в Африке, в настоящей публикации он её не найдет, хотя многие вопросы, о которых я пишу, актуальны для любой страны или региона, в котором мы работаем.

Представленные в данном издании материалы также были собраны в процессе проведения тренингов. В основном это результат коллективной работы тренеров: кто-то придумывает идею, затем её совместно обрабатывают, часто забывая, с чего всё началось. Таким образом, в ряде случаев первоначальный автор неизвестен. Поэтому, если кто-то узнает свою идею, просьба отнестись к этому как к проявлению уважения к автору и принять благодарность от всех тренеров, кому эти замыслы пригодились.

Я хотела бы поблагодарить наших партнеров и организации из разных стран, без которых мы не могли бы делать того, что

делаем. Огромное спасибо также всем участникам наших тренингов, у которых мы учимся новому и без которых наша работа была бы бессмысленной.

Эва Браха

1. КТО ТАКОЙ ТРЕНЕР?

Понятие тренера как человека, ведущего обучение, появилось в Польше в период развития сектора неправительственных организаций, а также осуществления ими образовательной деятельности. Первые шаги мы часто делали при поддержке тренеров из различных американских некоммерческих организаций. Сегодня понятие «тренер» уже не новое, но, в то же время, далеко не все умеют ответить на вопрос: кто это такой?

Ведущие образовательные занятия представляются по-разному: тренер, эксперт, фасилитатор, модератор, аниматор и т. п. Каждое из этих слов имеет особое значение, которое уже вполне раскрыто. Аниматор – это человек, побуждающий группу к определенным действиям. Модератор, прежде всего, управляет работой группы, организует её. Фасилитатор облегчает группе работу, помогает выполнить те или иные действия, но (как и модератор) не подсказывает решений. Эксперт является специалистом по данной теме, его задача – донесение информации, представление своей позиции. А тренер?

Может быть, сущность понятия «тренер» станет яснее в соотношении со словосочетанием «спортивный тренер». Изучение этой профессии показывает, что ее представители в редких случаях имеют титул чемпиона мира. Но их воспитанники добиваются высших наград, поскольку тренеры знают путь к достижению цели, понимают, какие умения, способы работы для этого необходимы.

Похоже обстоит дело с тренером. Это не всегда эксперт мирового значения, но он не ограничивается организацией работы группы. Он знает, как работать с группой – какие знания и умения ей нужны для достижения цели. **Он также знает характер и особенности своей аудитории** и в связи с этим – с помощью каких методов работы она легче и быстрее придет к поставленной цели. Он умеет

применять эти методы. Как и в ситуации со спортсменами, на успех группы работает много людей – тренеры, чаще всего в парах, организатор обучения и т. п. Тренер умеет работать в этой команде. Одновременно он должен быть гибким. Люди, которые не «чувствуют» группу, не умеют сотрудничать с другими, не являются хорошими тренерами.

В неправительственной организации хороший тренер является всем понемногу: готовит программу обучения, в состоянии ответить на поставленный вопрос и одновременно – сотрудничает с другими и грамотно организует групповую работу.

Однажды наши друзья из Средней Азии спросили, как отбирать кандидатов в тренеры: «Откуда мы узнаем, что тот или иной человек подходит для работы с группой, что является критерием целесообразности пригласить конкретного специалиста к сотрудничеству?». Вместо ответа мы подготовили и провели с задавшими этот вопрос упражнение, во время которого у них была возможность самим сделать вывод о качествах хорошего тренера, обсудить их, определить из их числа важнейшие. После двух часов интенсивной работы они составили список качеств, которые, по их мнению, являются необходимыми в работе тренера, и, таким образом, сами ответили на свой вопрос. Похожее упражнение мы потом несколько лет проводили с группой тренеров из России. Интересные данные были выявлены при сопоставлении результатов занятий. Тренерские группы отличались друг от друга — они были из разных стран, с разным вероисповеданием, опытом тренерской работы, образованием, разным возрастом. Но среди важнейших признаков все назвали гибкость и умение сотрудничать с другими. И только потом были указаны методические и специальные знания – такие как умение подобрать методы или владение тематикой. Может быть, стоит об этом помнить?

2. НУЖНЫ ЛИ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕНЕРЫ?

Уже многие годы неправительственные организации осуществляют образовательную деятельность. Они хотят решить какую-либо проблему, вызвать изменение сложившейся ситуации, учат,

как организовать работу волонтеров в лагере беженцев, как выкопать колодец в Африке, как противостоять торговле людьми и т. п. В таких тренингах можно задействовать внешних экспертов, но часто организация предпочитает иметь своих тренеров. Оба варианта имеют свои недостатки и преимущества.

Если мы приглашаем для проведения тренингов людей не из организации, то часто вынуждены подстраиваться под их возможности и требования, не всегда можем влиять на окончательный результат. Наоборот, с собственной группой тренеров результаты планировать легче, поскольку готовят и реализуют программу одни и те же люди. Вместе с тем о своих тренерах необходимо заботиться – давать им возможность приобретения новых умений и опыта, ценить их и т. п.

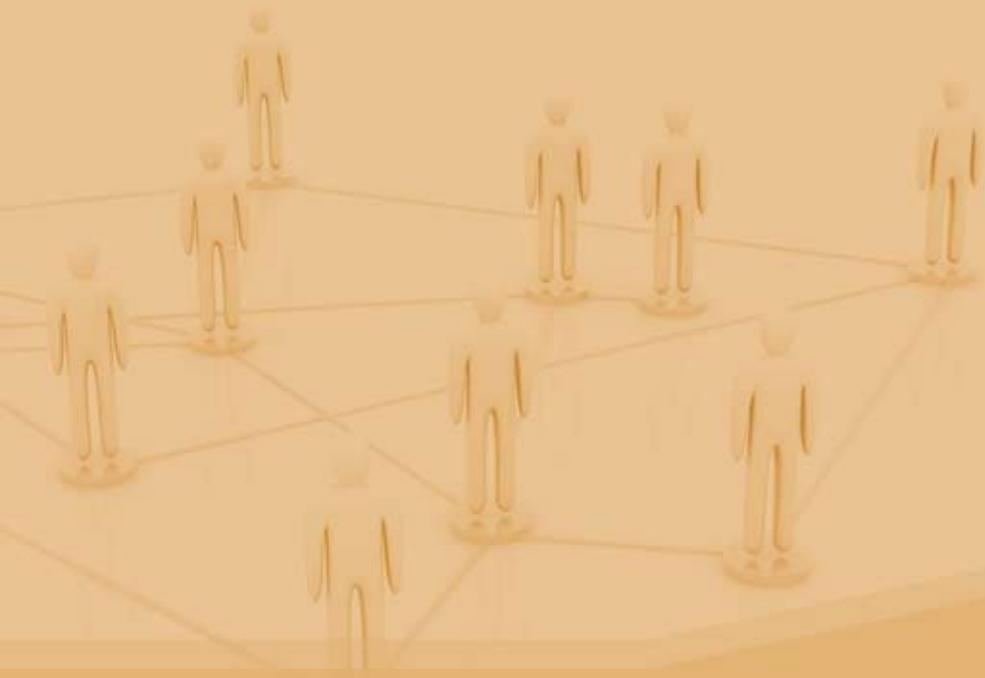
Организация, которая решает сформировать собственную тренерскую группу, должна определить, каким образом будет произведен отбор кандидатов и как будет проходить обучение. Надо также разработать модель подготовки и проведения тренингов. Следует ответить на вопросы: тренеры будут вести занятия самостоятельно или в команде? команды будут постоянными, или их состав будет меняться? Это имеет огромное значение для профессионального роста тренеров. Если они работают в одиночку, то редко имеют возможность получить компетентную оценку своей работы. Оценка участников тренинга не является объективной. Работа в команде позволяет получить от коллеги – тренера оценку своей работы. Эффективной практикой тренерских команд является обсуждение проведенных занятий. Тогда появляется возможность сказать своему партнеру или услышать от него: «Это у тебя очень хорошо получилось, а это тебе надо в будущем сделать по-другому. Над этим необходимо поработать. Эта идея – замечательная, а это упражнение не реализует намеченной цели...». Такой подход ускорит профессиональное развитие тренеров и, соответственно, повысит качество их тренингов. Одновременно необходимо учитывать, что команда тренеров – это более высокие расходы (на проезд, размещение и т. п.), чем в случае, когда тренер работает один.

Следующий вопрос – о режиме работы тренеров: хотим мы иметь их как штатных сотрудников организации или собираемся приглашать их по мере необходимости? Преимуществом штатных тренеров является то, что они постоянно в распоряжении и их основным занятием

является работа на благо организации. Если же сотрудник приглашенный, мы нередко вынуждены подстраиваться под его возможности. Вместе с тем следует ответить себе на вопрос: может ли тренер, который уже пять лет не работает садовником, быть хорошим тренером садовников? Это особенно существенно, если организуется обучение по отраслям, которые динамично развиваются (например, образование, право и т. п.). Тренер, который в профессиональной жизни работает педагогом, может сослаться на свой текущий опыт. Он не будет приводить примеров десятилетней давности, осознает, что есть цели, которых легко было добиться в прошлом, но в настоящий момент условия изменились так резко, что для получения нужных результатов требуются огромные усилия. Штатный тренер не имеет возможности постоянно практиковаться в сфере деятельности своих учеников, он может только внимательно следить за текущей ситуацией либо сослаться на чужой опыт. Существует еще один аспект – финансовый: позволяет ли бюджет организации принять штатных тренеров? На этот вопрос должны ответить руководители организации.

Отдельный вопрос – программы тренингов и их тематика. Проводим ли мы тренинги строго по определённым темам и отказываемся проводить по другим, даже похожим? Или наоборот, мы открыты для всего, что соответствует нашей уставной деятельности: готовим программы тренингов под конкретный заказ, для конкретной группы получателей и т. д.? Например, когда в последние годы появилась возможность получения значительных денежных средств из Европейского общественного фонда, ряд организаций стали уделять больше времени на распределение этих средств, не всегда обращая внимание на свои уставные цели и задачи. Надо также помнить, чтобы целевая группа в рамках тренинга не была слишком узкой (иногда её даже нет). Она должна быть реальной – такой, которая будет заинтересована в данной тематике. Большинство организаций выбрали промежуточный вариант – они готовы разработать и провести любой тренинг, который входит в сферу их деятельности и соответствует возможностям. Они определяют специфику (направления) своей деятельности.

Каждая организация должна сама принять вышеуказанные решения, поскольку это она будет испытывать последствия от них.



**National Endowment
for Democracy**
Supporting freedom around the world

