

**Эва БРАХА**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
ПОЛЕЗНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ**





**Эва Браха**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Полезные упражнения**

Самара 2011

Разработка: Эва Браха.  
Редактор: Кжиштоф Кацуга.

**Образовательная деятельность неправительственных организаций. Полезные упражнения.** – Самара, 2011. – 23 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](http://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.

© Эва Браха, 2011.

© Фонд «Образование для демократии», 2011.

## СОДЕРЖАНИЕ

I. Техники, помогающие анализировать и решать проблемы.....	4
«Ковёр идей» .....	4
«6×6×6» (группы экспертов) .....	7
«Пустое кресло» .....	10
«Карта идей» .....	11
«Летающие плакаты» .....	12
«Письменные дебаты».....	13
«Дерево решений» .....	15
«Мозговой штурм».....	17
«Исполнение ролей» .....	18
«Симуляционная (имитационная) игра».....	20
II. Техники оценки работы тренера .....	21

*От автора*

*Каждый тренер владеет определенным набором методов, которые помогают ему достигнуть запланированных целей. Ниже представлено несколько методов, которые я сама часто использую. Они разделены на две группы по критерию целевой направленности. Первая группа – это упражнения, помогающие анализировать и решать проблемы. Вторая – примеры упражнений, которые являются средством оценки работы тренера.*

*Эва Браха*

## **I. ТЕХНИКИ, ПОМОГАЮЩИЕ АНАЛИЗИРОВАТЬ И РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ**

### **«Ковёр идей»**

*«Ковёр идей» – один из методов решения проблем. Он позволяет участникам занятия перейти от анализа причин явления к индивидуальным действиям.*

*Его можно использовать при возникновении проблем, решение которых зависит в том числе от участников (например: молодежь не принимает участия в действиях НКО, жители города не ходят в театр, в деревне часто бывают случаи вандализма и т. д.).*

*Во время работы с применением этого метода участники осознают, что по многим вопросам каждый в состоянии что-то сделать. Иногда это небольшой шаг, но важны действия, а не жалобы.*

#### **Этапы работы.**

1. Ознакомление с проблемой. *Почему такая проблема существует?*

2. Поиск решений. *Что можно сделать, чтобы это изменить?*

3. Индивидуализация действий. *Что я лично сделаю, чтобы изменить существующую ситуацию? Какие конкретные действия предприиму?*

4. Эвалюация (оценивание) идей. Индивидуальное принятие решения: что я сделаю наверняка, а что постараюсь сделать для решения этой проблемы?

#### **Перед занятием приготовить:**

- для каждой группы: нарезанные полоски бумаги (по 10 штук трех разных цветов), большой лист бумаги А0, клей (2 штуки);
- для каждого участника: по две наклейки разных цветов (например, красные и зелёные).

#### **Ход занятия:**

1. Скажи, какой проблемой мы будем заниматься на этом занятии (например, молодежь не принимает участия в культурной жизни нашего города). Раздели участников на 3-4 группы, пригласи их за отдельные столы.

2. Скажи, что **I этапом** нашей работы будет **ознакомление с проблемой**. Попробуем ответить себе на вопрос: почему такая проблема существует? (например, почему молодежь не участвует в культурной жизни города?).

– Каждая группа получает 10 цветных полосок и большой лист бумаги.

– Задание для группы – ответить на поставленный вопрос, написать свои ответы на полосках бумаги (*на одной полоске один ответ*, при этом необязательно использовать все полоски), а затем сделать из них на большом листе бумаги узор, наклеивая все полоски таким образом, чтобы все написанное можно было прочитать.

– На работу дается около 10 минут.

– По окончании работы группы представляют свои «ковры» и зачитывают ответы.

3. Скажи, что, узнав, почему такое существует, можно перейти ко **II этапу – поиску решений**. Подумаем, что можно сделать, чтобы изменить существующую ситуацию (например, что можно сделать, чтобы молодежь принимала участие в культурной жизни?).

– Группы получают по 10 цветных полосок бумаги (каждая – своего цвета) и, не забывая о причинах, записывают свои идеи о

том, как решить поставленную проблему (так, как раньше: на одной полоске – один ответ, при этом необязательно использовать все полоски), а потом – доклеят эти новые полоски к своему «ковру».

– На работу в группах дается 10 минут.

– По окончании работы группы представляют свои «ковры» и читают вслух идеи.

4. Скажи, что мы уже знаем причины и знаем, что можно сделать, чтобы изменить ситуацию. Сейчас пора перейти к **III этапу**, то есть к индивидуализации действий. Каждый из нас ответит себе на вопрос: *что я лично сделаю в течение ближайших 3-6 месяцев, чтобы изменить существующую ситуацию? какие конкретные действия предприму?* Свой ответ участники разборчиво записывают на полосках бумаги.

**Внимание!** На этот раз каждый работает самостоятельно, а предлагаемые действия должны быть **очень конкретными!**

– Каждый пишет запланированные им действия на полоске бумаги (на одной полоске – одно действие; если кто-то решит сделать больше – берёт у ведущего новую полоску).

– Группа может собрать вместе индивидуальные полоски, но не доклеивает их к «ковру».

– Скажи, что сейчас мы прочитаем наши действия. Будем это делать следующим образом: представители каждой группы по очереди будут читать по одной полоске. Если озвученная идея повторяется у другой группы, откладываем её в сторону.

– Группы по очереди читают, ведущий берёт у них полоски и клеит их на стены так, чтобы потом можно было их без труда прочитывать.

– Когда идеи исчерпаются, ведущий просит группы приклеить оставшиеся полоски к своим «коврикам» и повесить их на стену.

5. Скажи, что приступаем к **IV этапу**, то есть к **эвалюации (оценке) идей**. Это тот момент, когда мы оцениваем реальность наших намерений. Скажи, что сейчас каждый получит наклейки двух цветов и у него будет возможность подумать, какие из озвученных идей осуществляются обязательно (красный цвет), а какие – стоит попытаться реализовать (зелёный цвет). Подчеркни, что необязательно использовать все наклейки.



– Раздай участникам по 2 красные наклейки и 2 зелёные. Напомни, что красный цвет обозначает: «Я сделаю это обязательно», а зелёный – «Я попробую это сделать».

– Попроси участников ещё раз прочитать идеи и приклеить наклейки на выбранных предложениях.

6. Подводя итоги, прочитай полоски с самым большим количеством красных наклеек. Скажи, что таким образом у нас была возможность подумать, что каждый из нас сделает, чтобы помочь в решении общей проблемы. Можешь сказать, что стоит через полгода проанализировать, удалось ли нам выполнить все намеченное.

### **«6×6×6» (группы экспертов)**

*Эта методика является одним из вариантов работы в группах. Она задействует в занятии всех членов группы, при этом каждый одновременно учится и учит других. Этот метод позволяет экономить время, когда для решения проблемы требуется большой объём информации.*

Работа проходит в два этапа.

**Во время первого этапа** участники в группах приобретают новые знания или умения (у каждой из них – отдельное задание), при этом каждый готовится к представлению результатов работы своей группы.

**Во время второго этапа** состав групп меняется таким образом, чтобы в каждой из них были представители всех групп первого этапа (см. схему). Сначала в новых группах каждый участник представляет остальным результаты работы своей группы на первом этапе, а потом группы выполняют задания, требующие применения знаний или умений, приобретенных во время первого этапа.

Упражнение можно проводить с тремя-шестью группами. Количество членов в группах должно совпадать с количеством групп. При многочисленности аудитории необходимо увеличить время работы на втором этапе. Метод «6×6×6» требует от ведущего большой гибкости и умелого разделения на группы.

#### **Перед занятием подготовь:**

- инструкции для групп первого этапа – разные для каждой группы (но они могут касаться различных аспектов одной темы), для вто-

рого этапа инструкции могут быть одинаковыми (здесь чаще всего ставится проблема, которую хотим решить). Важно, чтобы задание для второго этапа требовало применения знаний (умений), приобретенных всеми группами во время первого этапа;

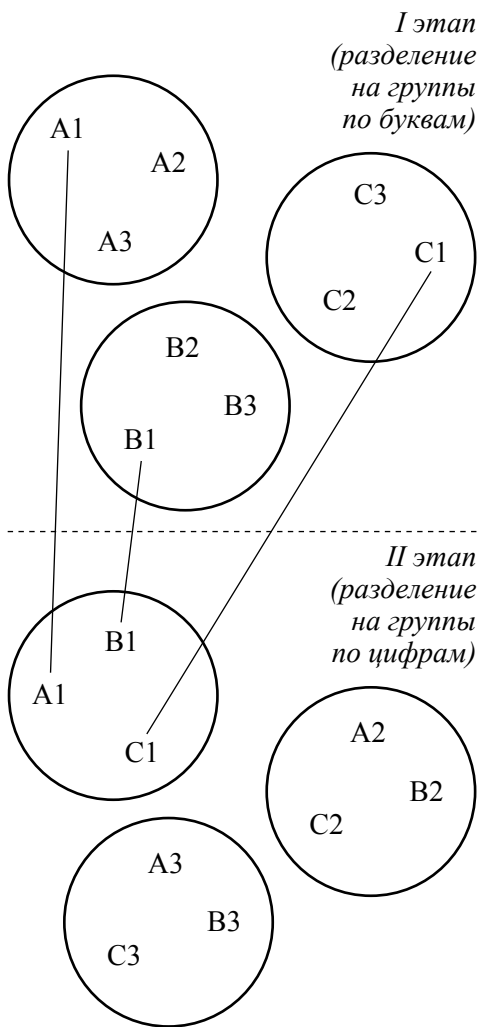
- разделение на группы должно быть двойным: например, буквы + цифры (как в приведенном примере) или цвета + цифры, цвета + символы. Проще всего подготовить на небольших карточках символы А1, А2, А3, А4, А5, А6, В1, В2, В3, В4, В5, В6, С1, С2 ... F5, F6. И тогда во время первого этапа приглашаем за столы, обозначенные буквами А, В, С, D, Е, F, а во время второго – цифрами 1, 2, 3, 4, 5, 6.

**Ход занятия.**

1. Общее введение в тему упражнения.

2. Раздай каждому по одной подготовленной заранее карточке с символами для разделения на группы (А1, А2 ...). Обозначь столы буквами А, В, С и т. д. Попроси участников сесть за столы в соответствии с буквой, указанной у них на карточке.

**Внимание!** Необходимо попросить участников сохранить карточки до конца занятия!



3. Скажи, что сейчас каждая группа получит задание и должна выполнить его общими усилиями. Представление результатов работы не будет публичным. Каждый член группы выступит перед несколькими участниками. Поэтому не надо делать общего плаката или общих заметок, но каждый для себя записывает результаты работы группы (чтобы быть готовым к представлению этих результатов другим).

4. Раздай инструкции по работе в группах. Определи время на выполнение задания (обычно около 10 минут).

5. Во время работы групп наблюдай и помогай, убедись, что все инструкции понятны. Проверь, все ли участники готовятся к представлению результатов.

6. Когда время истечет, попроси, чтобы каждый взял свои записи. Обозначь столы цифрами. Сформируй новые группы таким образом, чтобы в каждой из них присутствовал, по крайней мере, один представитель каждой группы первого этапа. Для этого попроси участников разделиться на группы в соответствии с цифрами на карточках.

7. После перемены мест объяви о переходе ко второму этапу. Сначала каждый член группы представит коллегам результаты работы группы, в которой он был на первом этапе. В целом на это отводится 10-20 минут, в зависимости от предыдущего количества групп. После этого каждая группа получит задание, которое надо выполнить, используя знания (умения) всех её членов. Сообщи также способ представления результатов, определи временной регламент выполнения задания (обычно около 10 минут).

8. Проследи, чтобы все ли участники имели возможность рассказать о работе своей предыдущей группы. Убедись что инструкции понятны.

9. По истечении времени попроси группы представить результаты их работы.

**Пример применения.** Тема «Проблема нарушения прав ученика в школе».

**I этап.** Группы изучают 4 основных документа, касающихся прав учеников в школе (Устав школы, Закон о системе образования, Постановление министерства относительно условий и принципов оценивания, классификации учеников и слушателей, а также проведения контрольных работ и экзаменов в публичных школах, Конвенция о правах ребёнка).

**II этап.** Ученики анализируют заранее подготовленные учителем ситуации, в которых были нарушены права ученика в школе. Задания для групп: 1) определить, какие правовые положения касаются рассматриваемого случая; 2) опираясь на эти положения, подготовить для ученика совет о том, что он должен делать в такой ситуации.

### **«Пустое кресло»<sup>1</sup>**

*Эта техника является видом дискуссии. Методика «пустого кресла» побуждает к критическому мышлению, учит аргументировать, задавать вопросы, активизирует работу, даёт возможность высказаться всем участникам (даже если группа состоит из 30 человек), учит культуре дискуссии. Целью дискуссионных методов является поиск ответа на чётко поставленный вопрос. Этот поиск должен подвести участников к обнаружению выхода, определению фактического состояния вещей и обмену взглядами. Чтобы это стало возможно, обязательным является побуждение учеников к самостоятельному обдумыванию проблем.*

#### **Перед занятием приготовить:**

- 3-4 листа бумаги формата А4, где зафиксированы мнения разных людей о поставленной проблеме, а также лист бумаги с вопросительным знаком. Предложенные мнения должны быть типичными, но не противоречивыми (белое с черным).
- кресла (стулья), на которые положишь листы с напечатанными мнениями.

#### **Ход занятия.**

1. Ознакомь участников с проблемой. Попроси стоящих близко участников зачитать вслух каждое мнение, положи распечатки на приготовленные стулья. Предложи ещё раз ознакомиться с мнениями, затем каждому – выбрать наиболее ему близкое и встать около соответствующего листа бумаги. Скажи, что если кто-то имеет особую точку зрения, то может выбрать вариант с вопросительным знаком.

**Внимание!** Может случиться, что какое-то мнение не найдет сторонников или группа с вопросительным знаком разделится на две.

2. Попроси участников сесть около выбранных ими мнений и подготовить аргументы в пользу своей позиции. Группе с вопроси-

<sup>1</sup> Метод, с которым мы познакомились на тренингах Ассоциации Педагогов и Аниматоров «Klanza».

тельным знаком скажи, что их заданием является, в первую очередь, уточнение общего мнения. На работу в группах дай около 10 минут.

3. В конце работы попроси группы выбрать своих представителей, которые будут участвовать в дискуссии. Эти люди садятся в кресла, на которых лежат соответствующие распечатки, а их группы располагаются за ними.

4. Ведущий ставит ещё одно кресло. Затем объясняет способ проведения дискуссии: право голоса имеют только те, кто сидит в кругу; дискуссию начинают представители групп; если кто-то другой хочет высказаться (поддержать своего делегата или задать вопрос), может сесть в пустое кресло не более чем на 30 секунд за один раз (можешь сказать: прошу представителей групп передать слово сидящему в кресле, а его – не занимать это место слишком долго).

5. Каждый делегат должен напомнить группе выбранное ею мнение, а также попросить представить один важнейший, на ее взгляд, аргумент. Когда все мнения и аргументы будут зачитаны, пригласи остальных участников включиться в дискуссию. Следи за тем, чтобы участники, находящиеся в пустом кресле, имели возможность высказаться, но при этом не занимали его слишком долго.

6. Когда увидишь, что самое важное уже сказано, прекрати дискуссию. Дай возможность представителям групп кратко подвести итоги.

7. Поблагодари всех участников дискуссии. Можешь спросить: есть ли такие, кто сейчас выбрал бы другое мнение?

### **«Карта идей»**

*Техника опирается на личный опыт поведения участников в столкновении с конкретной проблемой. Позволяет рассмотреть разные аспекты анализируемой темы и разделить их на группы.*

#### **Перед занятием подготовь:**

- стикеры (3 для каждого участника);
- большой лист бумаги (можно склеить два);
- маркеры.

#### **Ход занятия.**

1. Вначале скажи: подумаем о том, что было для нас важно, когда мы столкнулись с конкретной ситуацией (например, если работаем над вопросами эффективного проведения собраний, то спраши-

ваем: «Что было самым важным для нас как участников собрания?». Или, когда хотим обсудить проблему проведения занятия, – спрашиваем: «Что нам больше всего понравилось?», «На что мы обратили внимание, когда сами были участниками занятий?»).

2. Раздай участникам по три стикера и маркеры. Пусть каждый напишет, что было для него самым важным на занятиях, в которых он сам участвовал. Попроси каждую идею записать на отдельной карточке. Убедись, что всё понятно, что все успели написать.

3. На объединенные столы положи лист бумаги и пригласи всех участников занять места вокруг (сидя или стоя). Скажи, что сейчас все по очереди зачитают свои карточки, которые будут приклеены на бумагу таким образом, чтобы похожие по смыслу записи были близко друг к другу. Попроси двух участников помочь тебе.

4. Попроси участников зачитать карточки. Следи за тем, чтобы они были соответственно приклеены, но не навязывай свое мнение. Когда все карточки будут приклеены, спроси участников: «Какие «острова» появились на нашем «море»?». Затем попроси обвести отдельные группы идей линией и дать им названия.

5. Скажи, что мы получили карту, которая может нам помочь в дальнейшей работе над темой, поскольку если мы – как участники – обратили на это внимание, значит, это будет важно также для других.

6. Работа продолжается в группах над отдельными «островами».

### **«Летающие плакаты»**

*Эта техника позволяет очень подробно проанализировать разные аспекты обсуждаемой темы и выбрать самые главные, над которыми стоит поработать в дальнейшем.*

#### **Перед занятием подготовь:**

- 3-4 плаката, с которыми будут работать группы. На каждом должен находиться отдельный аспект обсуждаемой проблемы (например, если анализируется реализация какого-то проекта, то на первом плакате может быть помещен вопрос: «Какие действия должна предпринять организация до начала проекта?», на втором – «Какие действия должна предпринять организация во время реализации проекта?», на третьем – «Какие действия должна предпринять организация после окончания проекта?»);

- 3-4 маркера разных цветов;
- стикеры;
- 3-4 стола, расставленных в виде треугольника или квадрата, но не очень близко друг от друга.

**Ход занятия.**

1. Кратко введи в тему занятия.
2. Раздели участников на 3-4 группы. Скажи, что заданием для каждой группы будет в течение 10 минут выписать на листе бумаги как можно больше конкретных действий, которые необходимо выполнить (обрати внимание на плакаты). Подчеркни, что это должны быть конкретные действия, а не общие формулировки (например, «рассказать смешную историю», а не «создать приятную атмосферу»). Раздай плакаты и маркеры.
3. По истечении 10 минут попроси группы завершить работу. Затем каждая группа должна передать плакат следующей по часовой стрелке (без маркера). Группа, которая получила плакат, изучает его и добавляет свои идеи. Нельзя ничего вычеркивать. Если какая-то формулировка вызывает сомнения, можно приклеить карточку-стикер с вопросом/предложением. Напомни, что идеи должны быть конкретными. Попроси передать плакаты дальше.
4. Плакаты передаются ещё два раза и возвращаются к первой группе.
5. Попроси, чтобы каждая группа, получив свой «исконный» плакат, зачитала его и выбрала 3-5 идей, которые кажутся ей особенно интересными или важными.
6. Скажи, что группы будут по очереди прикреплять свои плакаты к стене и читать только идеи, которые выбрали. Проведи презентацию, соблюдая логическую последовательность. После каждой презентации тренер может добавить свой комментарий, примеры из жизни, ответить на вопросы.

**«Письменные дебаты»**

*Техника дает участникам возможность проанализировать проблему, по которой возможны только два противоположных решения. Одновременно техника учит аргументации и побуждает к поиску контраргументов.*

**Перед занятием подготовь:**

- 2-4 плаката с вопросом для дебатов согласно образцу (например: «Допускается ли смертная казнь?», «Может ли наша река стать чистой?»).
- 4-8 маркеров двух цветов.
- столы, расставленные на определенном расстоянии таким образом, чтобы сидящие не находились напротив друг друга.

**Пример плаката.**

<b>ДОПУСКАЕТСЯ ЛИ СМЕРТНАЯ КАЗНЬ?</b>
<b>ДА</b>
Ваш самый сильный аргумент:
<b>НЕТ</b>
Ответ на аргумент другой стороны:
Ваш самый сильный аргумент:
Ответ:
Аргумент:
Ответ:
Аргумент:
Ответ:
Аргумент:
Ответ:
Аргумент:
Подведение итогов:

**Ход занятия.**

1. Представь тему занятия. Сообщи, что будем проводить письменные дебаты (не будем высказываться, только писать ) и что это будут дебаты между парами групп.

2. Объедини участников в 4-8 групп. Попроси, чтобы они заняли места за столами. Объясни, что в этом упражнении группы №№ 1 и 2 (№№ 1-4) – сторонники, они будут искать аргументы «за»; а группы



№№ 3 и 4 (№№ 5-8) – противники, они будут искать аргументы «против». Подчеркни, что личное мнение значения не имеет.

3. Представь и подробно обсуди плакат, на материале которого будут вестись дебаты. Скажи, что группа сторонников начнет работу с приведения своего самого сильного аргумента. Затем плакат получит группа противников, которая ответит на аргумент сторонников своим главным аргументом. Плакат повторно вернется к сторонникам и т. д. Таким образом, плакат передается до момента, когда группы будут подводить итоги дебатов. Обрати внимание, что сначала отвечаем на аргумент другой стороны, а потом даем свой. Скажи, что когда одни группы заполняют плакат, другие – ищут аргументы в поддержку своей позиции и пробуют угадать доводы соперников. Спроси, понятны ли принципы работы. Группам сторонников раздай маркеры одного цвета, противникам – другого. Дай знак начала упражнения, передавая плакаты группам сторонников.

4. Контролируй ход дебатов, следя за бесперебойной работой. Передавай плакаты по группами, не разрешай разговоры между группами. Побуждай к подготовке аргументов.

5. По завершении упражнения попроси по одному представителю от групп, которые заполняли один и тот же плакат, прочитать ход дебатов другим группам (представитель читает только то, что написала его группа, без каких-либо комментариев).

### **«Дерево решений»<sup>1</sup>**

*Техника даёт участникам возможность глубокого анализа проблемы, для которой существуют больше чем два решения. Она полезна в принятии решения, когда нам приходится выбирать один из вариантов.*

#### **Перед занятием подготовь:**

- плакаты «дерево решений» с проблемой для обсуждения;
- наклейки (для каждой группы – на одну меньше, чем число ее участников);
- материалы, необходимые для анализа вариантов (на усмотрение ведущего).

---

<sup>1</sup> Технику «дерево решений» разработали американцы Джон Патрик (John J. Patrick) и Ричард Реми (Richard C. Remy).

**Внимание!** Проблема должна быть настолько спорной и существенной, чтобы увлекла участников; она должна иметь 3-4 пути решения.

ЧАСТНЫЙ СПОНСОР ПРЕДЛОЖИЛ ВОЗМОЖНОСТЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОДНОГО ПРОЕКТА НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ					
Проект должен быть предназначен для:					
бездомных		учащихся		пожилых людей	
Преимущества (+)	Недостатки (-)	Преимущества (+)	Недостатки (-)	Преимущества (+)	Недостатки (-)
Решение:					

### Ход занятия.

1. Введи в тему занятия и скажи, что используем технику, которую можем применять в случае, если проблема имеет более двух вариантов решения. Она облегчает принятие решений в сложных и неоднозначных ситуациях. С помощью предложенных приёмов можно тщательно проанализировать все возможные варианты решения, их преимущества и недостатки.

2. Объедини участников в 3-4 группы. Ознакомь с проблемой. Объясни способ заполнения плаката. Обрати внимание, что записываем преимущества и недостатки каждого из вариантов, затем проводим их анализ и решаем, что следует выбрать. Сообщи, что стараемся использовать все наши знания по данной теме. Если подготовлены вспомогательные материалы – покажи их группам. На выполнение упражнения, в зависимости от масштаба проблемы и количества вариантов, отведи 15-30 минут.

3. Убедись, что способ работы понятен. Раздай группам плакаты, объяви о начале упражнения.

4. Когда группы закончат работу, попроси их не объявлять решения.

5. Следует предложить группам представить плакаты (без открытия решения). После каждой презентации необходимо спрашивать у остальных групп, какое, по их предположению, решение было принято авторами, а затем попросить самих авторов открыть свой вариант.

6. Презентацию можно организовать по-другому. Каждая группа получает наклейки по числу групп. Плакаты с закрытым решением группы оставляют на своих столах, а сами проходят к соседнему сто-

лу (перемещаясь, например, по часовой стрелке). Они читают чужой плакат, анализируют приведенные доводы, приклеивают наклейку на варианте, который, по их мнению, был выбран. Так же действуют с остальными плакатами и в итоге возвращаются к своему столу, где открывают свое решение, сравнивают его с прогнозами других, представляют результаты.

7. По окончании работы поблагодари всех ещё раз, выясни впечатления и мнения о практической пользе техники.

### **«Мозговой штурм»<sup>1</sup>**

*Мозговой штурм является техникой творческого мышления, полезной в поиске новых решений проблем из разных областей. Набирается группа людей, озвучивается проблема, и каждый участник предлагает идеи её решения. Это не подразумевает выработки количества за счёт качества. Необходимо вовлечь всех, предоставив возможность свободно высказаться. Эксперты утверждают, что мозговой штурм можно назвать успешным, если последующий анализ покажет ценность 5-6 идей применительно к данной проблеме.*

#### **Перед занятием подготовь:**

- большие листы бумаги;
- маркеры.

Определи тему и подбери участников.

#### **Ход занятия.**

1. Представь группе проблему. Скажи, что работа будет проходить в два этапа. Целью первого этапа является собрание максимального количества разнообразных идей. Обсуждение идей или их оценка не предусмотрены. Скажи следующее:

– целью является количество: чем больше идей – тем лучше;

---

<sup>1</sup> Alex F. Osborn из фирмы Batter, Barton, Durstine и Osborn внедрил технику мозгового штурма в мире рекламы пятнадцать лет назад. Он определил её как метод, благодаря которому группа людей пользуется своими «мозгами», чтобы творческим способом «атаковать» конкретную проблему. В настоящее время эта техника получила такую известность, что её начали применять большие фирмы, такие как: General Electric, Du Pont, U.S. Steel или IBM. Она стала также стандартной процедурой в органах власти и неправительственных организациях.

– дай простор воображению: не отвергай идею только потому, что она не соответствует общепринятым схемам;

– строй занятие с опорой на идеи других: пусть они будут для тебя руководством;

– воздержись с оценивания – для этого будет другое время.

2. Назначь человека (лиц), который будет записывать идеи. Напомни, что его задачей является запись всех идей, высказываемых членами группы. Старайся сохранить свободный порядок, поощряй всех к активному участию, предотвращай доминирование кого-либо в группе. Оперативно реагируй на нарушения принципов работы. Этот этап продолжается так долго, пока появляются новые идеи.

3. Пригласи всех участников на перерыв, старайся поддерживать приятную атмосферу.

4. Скажи, что сейчас приступим ко второму этапу, то есть упорядочению, анализу и развитию идей. После вступительной структуризации идей участники последовательно анализируют их, выбирая и подробно обрабатывая те, которые, согласно их мнению, ведут к решению проблемы.

5. В рамках подведения итогов работы группы ведущий может спросить участников, сотрудничали ли они друг с другом во время поиска решений. Если решения проблемы не найдены, надо обсудить, почему так получилось.

### **«Исполнение ролей»**

*Во время ролевых игр ведущий создает ситуации, а участники – исполняют полученные роли. Эта техника позволяет не только понять анализируемые явления, но также испытать их на себе.*

*Исполнение ролей иногда сильно увлекает участников, так что многие потом с трудом «выходят» из роли. Поэтому необходимо предусмотреть достаточно времени на анализ и обсуждение упражнения. Эта техника требует от ведущего профессиональной интуиции и соответствующей подготовки.*

#### **Перед началом занятия необходимо:**

- четко определить цель занятия;
- подобрать ситуацию, в какую мы ставим участников, а также описать её таким образом, чтобы участники знали все факты необходимые для выполнения упражнения;

- подготовить роли: в зависимости от упражнения, они могут быть разработаны детально (когда, кто и что говорит, как реагирует на конкретные действия) или в общих чертах (кто кого играет, какие черты характера должны быть воплощены в данной роли). Роли лучше всего описать на карточках;
- подготовить задание для наблюдателей с соответствующими инструкциями (на что особенно они должны обращать внимание во время игры «актеров»);
- продумать порядок отбора «актеров»: будут ли они назначаться ведущим или это будут добровольцы. Выбирая исполнителей, следи за тем, чтобы роль не поставила их в сложную ситуацию. Это должны быть те люди, которые справятся с ролью, но не воспримут её лично;
- продумать способ обсуждения упражнения, подготовить вопросы, которые сосредоточат внимание участников на обсуждаемом явлении;
- подготовить зал (помещение для актеров и наблюдателей).
- ещё раз проанализировать, поможет ли упражнение, запланированное таким образом, достичь определенной цели;
- роли могут исполняться группой из 4-8 человек перед аудиторией наблюдателей, или же все участники делятся на группы по 3-5 человек и играют параллельно.

### **Ход занятия.**

1. Сделай общее вступление в тему.
2. Распредели роли, ответь на возникшие вопросы и дай время для подготовки.
3. Объясни наблюдателям их задание, дай инструкцию (если нужно, попроси следить за конкретными «актерами»).
4. Вкратце опиши ситуацию, которая сейчас будет воспроизведена. Определи время на исполнение. Дай сигнал начала работы.
5. Во время исполнения внимательно наблюдай и выявляй элементы, которые можешь использовать при обсуждении.
6. Когда отведенное время истечет, заверши упражнение аплодисментами и поблаговари «актеров». Подчеркни, что во время обсуждения будем говорить о сыгранных ролях, а не о самих исполнителях.
7. Обсуди упражнение как с наблюдателями (какие роли видели, на что обратили внимание, какую роль играл N и т. д.), так и с «ак-

терами» (как они себя чувствовали в той или иной роли, что было сложным и т. д.). Если упражнение проводилось в малых группах (например, 2 «актера» + 1 наблюдатель), можно попросить наблюдателей обсудить упражнение в группах, а потом объявить выводы.

8. Подведи итоги упражнения, выслушай комментарии. В конце занятия «выведи» участников из ролей (например, путем выброса карточек с описанием ролей в мусорный ящик и четкой констатации, что исполнение ролей закончилось).

### **«Симуляционная (имитационная) игра»**

Симуляция (имитация) является техникой, которая заключается в моделировании ситуаций, отражающих общественную, экономическую, политическую и т. п. действительность. Данный способ позволяет участникам активно и самостоятельно решать проблемы и познавать механизмы реальной жизни; делает возможной проверку стереотипов и штампованных фраз.

Главное отличие симуляционной (имитационной) игры от исполнения ролей заключается в том, что во время симуляции ведущий задает только ситуацию, но не роли.

#### **Перед началом занятия необходимо:**

- четко сформулировать цель занятия;
- описать ситуацию, в которую будут поставлены участники, таким образом, чтобы они знали все факты, необходимые для выполнения упражнения;
- приготовить необходимые материалы и реквизит;
- уточнить задание для наблюдателей и подготовить для них инструкцию (на что они должны обратить особое внимание);
- продумать способ обсуждения занятия, подготовить вопросы, которые обратят внимание участников на рассматриваемое явление;
- ещё раз проанализировать программу выполнения заданий с точки зрения её соответствия поставленной цели.

#### **Ход занятия.**

1. Представь участникам цель занятия и способ проведения упражнения.

2. Опиши ситуацию и покажи реквизит. Проясни моменты, вызывающие вопросы.

3. Объясни наблюдателям их задание. Дай сигнал начала работы.

4. Во время упражнения внимательно наблюдай, записывай свои замечания, которые помогут провести обсуждение. Не вмешивайся в ход работы. Подумай, какие элементы можно будет использовать при подведении итогов.

5. По истечении отведенного времени заверши исполнение аплодисментами и поблагодари участников. Проведи обсуждение таким образом, чтобы все существенные моменты были подчеркнуты. Ссылайся на конкретные ситуации, которые имели место во время упражнения. Выводы должны вытекать из увиденного и услышанного.

6. Дай участникам возможность свободно поговорить и провести анализ своего поведения. Управляй дискуссией, не разрешая участникам проявлять агрессию. Выводы можно записать на плакате.

## **II. ТЕХНИКИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ТРЕНЕРА**

Оценка результатов занятий является одним из важнейших вопросов в деятельности тренера. С одной стороны, самому тренеру нужна обратная информация о его работе, с другой – часто это одно из требований спонсора. Хорошо проведенная оценка – это ключ к развитию тренеров и программ.

Можно спросить: в каком случае оценка является успешной? На основании собственного опыта я считаю, что, во первых, она должна быть проведена «неинвазионным» способом. Моя подруга-тренер рассказывала о способе, которым была предпринята оценка недельных занятий, в которых она принимала участие. Ведущие в конце семинара сказали: «В этом углу пусть встанут те, кто считает, что занятия были очень хорошими, а в том – что хорошими, в том – что средними, а в том – что плохими». Затем те, кто выбрал угол «занятия были хорошими» должны были объяснить свою позицию (следует добавить, что, кроме двух участников, все стояли в углу «занятия были очень хорошими», несмотря на то, что они были средними). Я не советую такой способ оценки тем, кто на самом деле хочет узнать, как участники оценивают занятия.

Очень важным является стимулирование откровенных высказываний. В частности, стоит мотивировать участников к выражению

собственного мнения, подчеркивая, что это является важным для тренеров, что они принимают во внимание всё услышанное, планируя следующие занятия. Голосование по тем или иным вопросам даёт только количественные данные и к тому же недостоверные (лишь немногие люди в состоянии сказать, что что-то было плохо). Проведенная таким образом оценка позволяет судить об общем впечатлении участников, но не даёт никакой полезной для дальнейшей работы информации, поскольку, если занятия участникам не понравились, мы не знаем, что именно их не устроило: тематика, способ проведения, личность тренера или, может быть, остальные участники? Такой же недостаток информации наблюдается, когда оценка окажется неинформативной. Для реальной и объективной ответной информации необходимы качественные данные. Поэтому столь важным является время и способ проведения оценки.

Прежде всего, надо подумать: какую информацию хотим собрать, поскольку от этого зависят вопросы, какие должны будут сформулированы для участников. Чаще всего они касаются содержания, методики, уровня коммуникации, качества проведения занятий. Мы спрашиваем: «Что было важно? Что было нужно? Без чего можно обойтись? Какая информация пригодится в дальнейшей работе? Что понравилось? Что надо изменить? Как оценивают работу тренера?». Одновременно следует помнить, что полученные от участников сведения не дают нам целостной картины.

Чтобы узнать, что изменилось в участниках, стоит выяснить, с чем они приходят на занятия. Для этого есть разные способы, в том числе аппликационная анкета, которую участники заполняют, заявляя свое участие в занятиях. Если нет возможности провести анкетирование, можно в начале занятий спросить присутствующих (дать возможность высказаться или написать на карточках) про их опыт, связанный с темой работы. Стоит также собрать информацию об их ожиданиях от семинара.

Если занятия будут проводиться в течение нескольких дней, хорошей идеей является подведение итогов каждого дня. Это не должно занимать много времени, но должно дать участникам возможность подумать о том, что произошло, а тренерам – почерпнуть информацию о занятиях и их работе. У каждого тренера имеются свои проверенные способы подведения итогов, я приведу лишь несколько примеров.



Самым простым, хотя и не самым экономичным по времени, является подведение итогов в кругу, когда участники кратко отвечают на вопросы тренера. Вопрос должен быть конкретным! Например: «Что нам понравилось во время сегодняшних занятий? Чего вы хотели бы избежать завтра? Что во время сегодняшней работы было для вас важным? Что мешало?».

Если достаточным будет получение общей информации, можно дать участникам «термометр» и попросить обозначить на нем «температуру», которая была сегодня на занятии. Такую же роль выполняют так называемые смайлики. С их помощью можно попросить выразить общее впечатление или охарактеризовать несколько разных аспектов занятия.

Необходимо помнить, что полученную информацию следует учесть, планируя следующий день!!!

Чаще всего оценка проводится в конце занятия. В этом есть свой резон: у участников уже сложилась целостная картина занятия. Недостаток же заключается в том, что часто после обучения хочется сразу домой, оценивание проводится наспех и потому страдает его качество. Таким образом, следует тщательно обдумать оптимальный способ оценки применительно к конкретным условиям и с учетом оснований ее проведения.

Очень распространенным способом является оценочная анкета. Во многих проектах ее проведение описано как обязанность. Подготавливая анкету, следует помнить, что она должна обеспечивать получение самой необходимой для оценки занятий информации, предусматривать требования проекта, но вместе с тем не быть слишком объемной. Некоторые тренеры считают что, в зависимости от продолжительности занятий, анкета не должна отнимать у участника более 3-7 минут. Стоит помнить, что самую полную информацию дают ответы на открытые вопросы, хотя их анализ требует больше времени.

Есть также тренеры, которые избегают анкет, поскольку считают их бездушными и безличными, и применяют другие методы оценки. Ниже представлено несколько из них.

«Корзина для мусора» и «чемодан» – один из распространенных методов. Рисуем на плакате корзину для мусора и чемодан (некоторые добавляют мясорубку). Участникам раздаём по 2-3 стикера. Просим их на одном написать о том, что они «возьмут с собой» из нужного и важного для себя – этот стикер наклеивается на чемодан;

на втором – о том, что они оставят как ненужное (что не понравилось) – этот стикер прикрепляется к корзине для мусора (можно ещё попросить, чтобы на третьем стикере участники написали о том, с чем не знают, что сделать, – это наклеивается на мясорубку).

«Почта». Развешиваем 2-4 конверта с незавершенными предложениями (например: «Самым важным для меня было...», «Самым сложным для меня было...», «Я буду использовать в своей работе...», «Тренерам я посоветовал бы...» и т. п.), а участникам раздаем карточки, просим завершить предложения и положить их в соответствующий конверт.

«Плакат», подводящий итоги занятий. Разделяем участников на группы по 5-6 человек. Каждая группа получает большой лист бумаги, маркеры, цветные карандаши и в качестве задания готовит плакат. На нем изображается то, чему участники научились на занятии, а также сам ход занятия. Обычно получаются очень интересные работы, из которых хороший тренер часто узнает больше, чем если бы он просто слушал аудиторию.

«Письмо тренерам» – очень открытая форма. При её применении, тема должна быть несколько уточнена. Стоит помнить, что часто данная форма оказывается сложной для анализа.

Самой объективной и эффективной формой оценки занятий является, так называемая, отсроченная оценка, которая проводится в течение 3-6 месяцев после окончания семинара. По истечении этого времени участники уже могут проверить полезность занятий. Можно провести мониторинг выполненных действий участников (например, с помощью вопроса: «Сколько проектов они подготовили и подали на конкурсы, а сколько из них получили финансирование?»), организовать встречу с участниками занятий, позвонить им с вопросом: «Что им больше всего пригодилось?».

Проведение такой оценки с помощью сотовой связи, электронной почты и интернет-связи не является проблемой. Достаточно послать e-mail с вопросами. Полученные ответы будут представлять несомненную ценность. Вместе с тем, определенные выводы можно будет сделать, если откликов не будет.





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

