

«Ініціативна молодь – Регіональна система підготовки тренерів з підприємництва для української системи освіти»

Проект фінансується Міністерством закордонних  
справ Республіки Польща в рамках конкурсу  
«Польська допомога задля розвитку 2012 »



Проект «Ініціативна молодь – регіональна система  
підготовки тренерів з підприємництва  
для української системи освіти»

## СЕМІНАР ТРЕНЕРА

**Головний партнер:**



**Українські партнери:**



Семінар щодо роботи тренера

## **СЕМІНАР ТРЕНЕРА**

КОМПЕТЕНЦІЯ ТРЕНЕРА.....	3
ПІДГОТОВКА НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ.....	5
ПРЕЗЕНТАЦІЇ.....	12
ОРГАНІЗАЦІЯ МІСЦЯ НАВЧАННЯ.....	13
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ.....	14

## КОМПЕТЕНЦІЯ ТРЕНЕРА

### Інтелектуальна компетенція і поведінка

- Чесність і моральні стандарти:  
Дотримання діючих у фірмі/організації принципів та норм; керування ними в ситуаціях розбіжності інтересів.  
Повага до учасників і пошана до їх приватного життя, утримання від непотрібного нараження учасників на стрес. Дотримання хороших тренерських звичаїв – конфіденційність у сфері інформації, отриманої під час навчання, не використання інформації та спостережень з навчання на шкоду учасникам, відмова надавати третім особам індивідуальних звітів про учасників навчань без чіткої згоди учасників; дотримання «контрактів» (принципи роботи під час навчання), укладених з учасниками.
- Добросовісність. Систематичність:  
Дотримуватися термінів, впоратися з обов'язками; сумлінність; готовність визнати помилку і спрямованість на її виправлення, а не самооборону; стійкість перед втомою і монотонністю виконуваних завдань.
- Орієнтація на розвиток:  
Готовність розвиватися, вміння навчатися, схильність до обміну професійною інформацією з іншими, постійне підвищення кваліфікації, пошук нагоди для розвитку.
- Гнучкість. Самосвідомість:  
Гнучке пристосування поведінки до ситуації; готовність вчитися в інших; контроль емоцій.
- Аналітичне мислення і вміння синтезувати:  
Спостереження, збір даних та їх аналіз; вміння помітити проблему серед багатьох перспектив; вміння робити висновки; синтетичні здібності – вміння підбивати підсумки, узагальнювати, розуміти складні структури і процеси.

### Міжперсональна компетенція

- Комунікативність:  
Чітке формулювання думки; вміння слухати; вміння передавати міжперсональну і емоційно складну інформацію; вміння надавати зворотну інформацію; пристосування стилю комунікації до різних співрозмовників. Легкість у виступі перед аудиторією, пристосування форми презентації до цілей і слухачів, підготовка і використання графічних матеріалів.
- Налагодження контакту:  
Легкість налагодження контакту з людьми; вміння долати перешкоди і опір; правильне визначення психологічних та міжперсональних потреб інших; хороше використання невербальної комунікації. Вміння проводити переговори в різних умовах, такт, відсутність нахабства.
- Взаємодія (з іншими людьми):  
Побудова зв'язків, налагодження співпраці. Збереження спокою і самоконтролю та вирішення конфліктних ситуацій.
- Вміння вирішувати конфлікти:  
Виявлення конфлікту і відсутність схильності до того, щоб відсторонитися від конфліктних ситуацій; здатність нейтрально поводитися під час конфлікту (не підтримувати жодну зі сторін); вміння аналізувати реальні причини конфлікту. Турбота про збереження лиця всіх сторін конфлікту.
- Поведінка в складних ситуаціях:

Стійкість до стресу; раціональне мислення в стресових ситуаціях; самоконтроль емоцій.

- Здійснення впливу на інших:  
Вміння передавати своє бачення; вказувати цілі іншим; вселяти віру у власні можливості і моделювання.

### Організаційна компетенція

- Планування і організація:  
Вміння формулювати цілі та визначати пріоритети; опрацювання відповідно чітких і гнучких планів діяльності; передбачення майбутніх проблем і потреб; ефективне використання ресурсів.
- Вміння працювати з групою:  
Знати і розуміти процеси групової динаміки; помічати і розуміти групові ролі; дбати про взаємини між людьми, створювати хороший клімат.
- Вміння фасилітування:  
Задавання питань, ведення дискусії.
- Організація власної роботи:  
Ефективне управління часом; вміння визначати пріоритетність власних поточних завдань; систематичність і схильність дотримуватися порядку на робочому місці.

В процесі навчання дуже часто можна зустрітися з двома поняттями, які стосуються особи тренера: *ментор* або *коуч*. Менторинг є способом введення в професію працівників-початківців, який в даний час застосовується в багатьох професіях. В англійській мові (словник Вебстера<sup>1</sup>) ментор - це «інструктор, провідник або тренер» (англ. Instruktor, guide, coach). Ці слова стосуються, власне, особи, яка показує чи демонструє нові методи роботи, а не навчає чи виховує. Тобто передбачається, що ментор – це «мудрий консультант». В контексті професійного розвитку окрім менторингу говориться про коучинг, як спосіб входження в професію. Тоді працівник-початківець отримує від свого керівника інструктаж щодо методів чи процедур розвитку, має нагоду пропрацювати дану дію, а потім отримати чесну оцінку виконаної роботи. Потім тренер, відповідно до значення цього слова - це тренер, який має призвести до того, щоб його підопічний досягнув визначених результатів, але одночасно той, чия професійна позиція в меншій чи більшій мірі залежить від цих результатів. Тренер ціниться тоді, коли особи, з якими він працює, здобувають попередньо визначені вміння, які є вадливими з точки зору інтересів фірми.

Мовою менторингу «підопічний» - це особа або група осіб, яких ментор підтримує у професійному розвитку. Щораз частіше менторинг, окрім безпосереднього контакту під час навчання, реалізовується у формі навчання на відстані (e-learning).

Нижченаведена таблиця представляє різницю між коучингом і менторингом з огляду на роль і відповідальність тренера в кожному з цих процесів і його зв'язків з підопічними.

	<b>Коуч</b>	<b>Ментор</b>
<b>Ролі</b>	Коуч є тренером, він інструктує, показує методи роботи, передає реальну відповідальність за певне завдання, наглядає за	Ментор допомагає підопічному усвідомити те, як він працює, що може сприяти його розвитку, вислуховує його труднощі, надає підтримку,

<sup>1</sup> Webster's New Word Thesaurus, Simon and Shuster, New York, 1985, s 474

	прогресом підопічного і оцінює досягнуті результати	дбає про професійний розвиток в довшому часовому проміжку. Він є довіреним лицем підопічного, що зобов'язує його зберігати таємницю
<b>Відповідальність</b>	Коуч є відповідальним за навчання підопічного визначених вмінь у визначений час. Особливо його цікавить прогрес в реалізації чітко визначеного завдання	Ментор відповідає за те, щоби підопічний краще пізнав свої можливості, обрав шлях розвитку відповідно до своїх потреб і зміг би прямувати цією дорогою, користуючись підтримкою інших
<b>Взаємозв'язки з підопічними</b>	Коуч може бути начальником або особою, яка іншим чином зацікавлена результатами, досягнутими підопічним	Ментор є професійним товаришем, а не начальником підопічного

З огляду на практичний вимір програми, тренери під час реалізації програми підприємництва виступають в обох цих ролях. В навчанні підприємництва потрібно робити акцент на практичній діяльності і оперувати прикладами, залишаючи на другому плані передачу теоретичного змісту. Важливим є стимулювання креативності та оперативності, так як ці риси часто мають більше значення для ведення бізнесу ніж саме знання законів економіки. Тому навчальні матеріали теж ґрунтуються на активних методах навчання, які використовують кмітливість та ентузіазм молодих людей, їх активну участь у заняттях.

## ПІДГОТОВКА НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

Підготовка навчальної програми включає такі етапи:

### 1. Вибір змісту навчання

Випиши всі питання, які могли б з'явитися в програмі навчання. Найкраще це буде зробити в групі – групова активність в більшості стимулює креативність. Можна застосувати метод «мозкового штурму», ви можете виписати питання на маленьких картках (по одному на кожній). Якщо ти працюєш сам, то можеш використати метод «mind mapping» (створення карт розуму). Випишуй все, що тобі прийшло в голову, не переймайся тим, що деякі питання видаються беззмістовними. Чи маєш ти багато думок? Добре. Боїшся, що не вистарчить часу під час навчання? Власне, тому не все, що поєднується з цією темою, варто повідомляти людям.

Глянь на навчальні потреби, які ти визначив раніше. Побачиш, які позиції, знання і вміння є Твоєю метою. Пристосуй питання до навчальних потреб. Ті, які не реалізують жодних потреб, викресли.

Перевір, чи всі навчальні потреби є вже реалізованими через відповідний зміст. Якщо ні – повернися до обдумування, а потім ще раз перевір пристосування змісту до потреб.

### 2. Діагноз навчальної групи

Для того, щоб навчання було ефективним, воно мусить викликати зацікавлення слухачів і бути переданим таким способом, який пристосований до їхнього рівня і способу сприйняття інформації. Хороший аналіз учасників навчання допоможе Тобі вирішити Що сказати і Як це зробити. При цьому потрібно взяти до уваги: контекст навчання, цілі

слухачів, чого учасники можуть особливо боятися, як слухачі найбільш охоче сприймають інформацію?

### 3. Підготовка структури навчання

Структура навчання – це визначення:

- Яка буде черговість презентованих питань?
- Як багато часу ти присвятиш окремим питанням?

Пам'ятай про три принципи складання змісту, який хочеш передати під час навчання:

- **Принцип «від загального до детального»**  
Намагайся починати від загальних питань, які дозволять учасникам виробити собі цілісне враження про предмет навчання, вловити цілість. Надай їм інформацію, яка дозволить їм пізніше «укласти в голові» детальні питання у змістовну структуру.
- **Принцип «від легкого до складного»**  
Починай з легкого змісту і запитань. Ти не можеш собі дозволити «втратити» учасників вже на початку – це їх дуже розчарує. Якщо після перших успіхів, їх спіткає непорозуміння чи поразка у вправах, їм легше буде сказати, що конкретно вони не зрозуміли або не можуть зробити.
- **Принцип підведення підсумків і «зведених» завдань**  
Намагайся планувати підведення підсумків після кожного важливішого змістовного блоку. Було б ідеально, якби учасники виконували ті завдання, в яких мусять використовувати всі знання з цієї партії програми. Це найкращий спосіб засвоїти знання і вміння, а тобі дасть можливість перевірити скільки насправді вони вивчили.

### 4. Техніка проведення занять

Існує багато дидактичних методів для вибору. З них потрібно обирати з точки зору якнайкращої передачі знань і вмінь учасникам навчання. Однак, не потрібно занадто прив'язуватися до жодного з методів. Під час проведення занять потрібно змінювати форми активності учасників. Навіть найкраща, найцікавіша і найбільш захоплива дидактична форма, яка повторюється багато разів підряд, стає просто нудною.

#### а) Розігрівачі вправи

Розігрівачі вправи – це завдання для учасників, які дозволяють їм «знайтися в темі», схиляють до роздумів над власними знаннями і вміннями. Воно повинно викликати бажання вчитися, активність під час подальшого перебігу навчання. Застосування цього методу на початку навчання дозволяє учасникам захоплюватися, збільшує енергію і зацікавленість, а іноді є вступом до теми занять чи конкретного вміння, яке буде розвиватися протягом подальшого перебігу навчання.

Готуючись до проведення розігрівачих занять, потрібно:

- Знайти вправу, яка найкраще відповідає цілям навчання (якщо є така потреба – пристосувати або додати деталі, які відповідають специфіці роботи, знань і потреб учасників),
- Поділити групу за показниками,
- З'ясувати мету вправи і повідомити інструкцію,
- Перевірити зрозумілість інструкції,
- Провести вправу,
- Підвести підсумки виконаної вправи: поєднати мету вправи з цілями і програмою навчання.

### **б) Презентація / лекція**

Основною метою презентації є передача учасникам відповідної порції знань та інформації. Готуючи презентацію/лекцію потрібно пам'ятати про:

- Проведення аналізу учасників (знання учасників з даної теми, ставлення до теми, мотивація, лексика, можливості сприйняття),
- Підготовку вступного опису або плану презентації/лекції (основні лінії розмови, черговість, записи до окремих ниток розмови чи прикладів),
- Підготовка відповідної візуальної допомоги (фліпчарт, плівка і т.п.),
- Доповнення презентації вступом (знаходження прикладу, який підходить до теми презентації, питань, які стосуються теми, статистичних даних або історії, яка ілюструє тему).

### **в) Демонстрація**

Демонстрація полягає у презентації учасникам правильної поведінки в певній ситуації (напр.: тренер показує крок за кроком як поводитися з клієнтом, який вносить пропозицію). Таким чином тренер моделює поведінку учасників. Демонстрація є дуже важливим та ефективним навчальним методом, так як залучає всі органи чуття учасників. Вони можуть бути свідками застосування певної техніки чи реалізації задуму. Демонстрації є вдалимими, коли хочеться навчити психомоторної процедури чи операції, а також тоді, коли існує потреба в кращій комунікації, дисциплінуванні учасників.

Готуючи демонстрацію, потрібно пам'ятати про:

- Обдумування демонстрації крок за кроком, збирання потрібних матеріалів, перевірку обладнання, яке буде використовуватися під час демонстрації, підготовку місця для того, щоб всі учасники могли добре бачити,
- Пояснення учасникам мети демонстрації та перевірку того, щоб здійснювалися окремі кроки,
- Відповідно попереднє інформування учасників про їх безпосередню участь в демонстрації.

### **г) Фільми**

Фільм робить можливим показ того, що не можна безпосередньо побачити в навчальному залі. Так він досконало підходить для показу цілості процесу, в якому працівники, які беруть участь в навчанні, будуть виконувати тільки дрібну частину завдань або ті ж роз'яснення принципів дії систем чи обладнання, яких не можна «побачити в природі».

Фільм також може відігравати роль демонстрації. Тоді він допомагає збільшити зацікавленість учасників та мотивує до спроби нової манери поведінки. Перегляд добре поєднати з дискусією для того, щоб залучити учасників.

Готуючись до проведення занять з використанням відео, потрібно:

- Підготувати показ (відповідне обладнання, освітлення – особливо, якщо учасників будуть просити робити нотатки, яке визначення ліній фільму послужать учасникам для дискусії),
- Надати вказівки учасникам (що вони побачать і чому, що вони повинні робити під час перегляду фільму – нотатки, зосередження уваги на ... т.д., що будуть робити після перегляду фільму – дискусія, вправа, ...),
- Відтворити фільм (пам'ятати о пристосування гучності і регулювання зображення, спостерігати за реакцією учасників на фільм),
- Представити /підсумувати основні лінії.

### г) Дискусії

Це метод, якого складно швидко навчитися. Мистецтво задавати питання вимагає часу і тренувань. Дискусії, які проводить тренер (тут в ролі модератора), а також ті, які проводять самі учасники є корисними, оскільки дозволяють всім брати активну участь і викликають почуття.

Види дискусій:

**Структуризована** – тренер готує список питань для обговорення базуючись на цілях, які вони мають реалізувати. Зміст дискусії є контрольованим за допомогою відповідно заданих питань.

**Вільна** – цей вид застосовується тоді, коли існує потреба в тому, щоб учасники поставилися до своїх відчуттів і думок. Тренер мусить розповісти про те, якою є мета цього виду дискусії, з'ясувати основні принципи і уважно слідкувати за її перебігом. В цій формі дискусії учасники більше контролюють зміст дискусії.

### д) Мозковий штурм

В принципі, це процедура прийняття рішення, яка корисна в ситуаціях, коли набір рішень, з яких ми маємо зробити вибір, не наданий або ми хочемо його збільшити, але її з успіхом можна використовувати і під час навчання для стимулювання ініціативи групи, коли нам залежить на тому, щоб учасники самі дійшли до певних висновків, рішень. В методі «мозкового штурму» передбачається поділ процесу вирішення проблеми на дві фази: фазу створення і оцінювання. Обидві фази повинні бути чітко роз'єднаними – найкраще організувати дві окремі сесії, розділені перервою.

#### 1. Фаза створення

- Учасники повинні представляти всі думки, які в них з'являються,
- Можна подавати як власні думки, так і модифікації чужих,
- Представлені думки не можна критикувати (це не є фаза уточнення, перед тим заборонені такі питання як: „як це повинно точно виглядати?“),
- Потрібно записувати всі думки.

#### 2. Фаза впорядкування і оцінювання

- Впорядкування представлених думок через згрупування їх в однорідні категорії,
- Спільне обговорення переваг і недоліків окремих думок, їх застосування і т.д.

Пам'ятай – ти не повинен залишити людей з повною дошкою їх думок, про які вони не знають добрі вони чи ні.

### е) Робота в малих групах

Робота в малих групах є особливою формою дискусії. Всю навчальну групу ми ділимо на підгрупи. Кожна група веде дискусію на задану тему і записує свої висновки, думки, пропозиції в кількох пунктах. Потім обирає спікера, який представляє результати роботи групи іншим учасникам.

Можна попросити групи записати результати своєї роботи на фліпчарті, це полегшить презентацію. Хорошим вирішенням є, щоб кожна група по черзі представила по одному своєму висновку (інші – якщо вони мали такі самі думки – закреслюють їх у своїх списках).

### є) Вправа

Учасника повинні виконати визначене тренером завдання. Результатом їх роботи є визначений результат: напр.: побудова чогось, опрацювання певної програми, написання процедури і т.п.

Можна виділити вправи індивідуальні і групові.

**Індивідуальні вправи** дозволяють тренеру стежити за рівнем виконання кожного учасника окремо. Так їх можна використовувати для вирівнювання рівня групи (ми зосереджуємося, передусім, на тих учасниках, які мають труднощі з виконанням вправи,



спільно з ними аналізуємо проблеми, пояснюємо, допомагаємо ...). Недоліком може бути відчуття учасників, що вони будуть оцінюватися індивідуально – а це викликає стрес або тенденції суперницькі тенденції в групі.

**Групові вправи** не дають нам точної інформації про те, як справляються окремі учасники. Натомість, вони спричинять менший опір і більше залучення учасників (немає струсу від індивідуальної оцінки). Рівень групи часто вирівнюється під час групових вправ (це часто є ефективним, тому що сказане новим – іншим ніж у тренера чином. Додатково кращі учасники мають відчуття виділення у своїй групі, але їм складно довести, що вони є найкращими в цілій навчальній групі.

Можна сконструювати два види сценаріїв вправ:

**Відновлювальні** – тоді інструкція точно визначає, крок за кроком, що потрібно робити. Учасники повинні «тільки» виконати завдання і ... не помилитися. Такі вправи полегшують учасникам оволодіння певною діяльністю, переконують, що їх навчання і виконання є можливим.

**Вирішення проблеми** – тренер не визначає як потрібно виконати завдання, він тільки визначає той результат, до якого повинні дійти ті, хто бере участь у навчанні. Такі вправи звичайно застосовуються в подальшій частині навчання – після презентацій, демонстрацій і відновлювальних вправ. Вони є дуже добрими як окремі підсумкові тематичні блоки. Перевагою вправ, які базуються на вирішенні проблеми, є широке залучення учасників, можливість перевірки і показу, а також задоволення від відчуття, що «сам до цього дійшов». Як показують дослідження, вирішення проблем дуже сприяє розумінню і запам'ятовуванню даних і методів, які використовуються в роботі над проблемою.

### ж) Симуляційна гра

Симуляційною грою ми називаємо вправи з розширеним сценарієм. Учасники отримують опис гіпотетичної ситуації, завдання, якісні та кількісні дані, власні цілі, завдання для реалізації. Найчастіше стимуляційні ігри використовуються для вправ для вміння планування, організації, спілкування, прийняття рішення в ситуації, яка змінюється. Цю мінливість ситуації забезпечує або сценарій вправи (напр.: комп'ютерний алгоритм), або поведінка інших людей, які беруть в ньому участь.

Розширені стимуляційні ігри, такі як методи конкретних ситуацій, також є хорошим інструментом для підведення підсумків навчань (напр.: в них потрібно використати знання і вміння, набуті в окремих навчальних модулях) або для діагнозу рівня засвоєння знань і вмінь, або зміни позицій учасників навчання.

### з) Метод конкретних ситуацій (case – study)

Метод конкретних ситуацій – це розширені вправи типу «вирішення проблеми». Тренер готує опис ситуації - певної проблеми для вирішення, яка містить достатньо багато інформації для того, щоб учасники могли на основі цього опису вказати дії, які потрібно здійснити в описаній ситуації. Метод конкретних ситуацій є симуляцією дійсної ситуації і змушує їх знаходити застосування на практиці знань, отриманих під час навчання.

Готуючи метод конкретних ситуацій, потрібно пам'ятати про те, щоб:

- Впевнитися в тому, що ситуація, описана в методі конкретних ситуацій, дійсно веде до дискусії, важливої з точки зору цілей навчання,
- Метод конкретних ситуацій повинен бути вирішеним учасниками в групах від 4 до 6 осіб – отже, його не вдасться провести, якщо група учасників є меншою ніж 12 осіб,
- Після представлення групами їх пропозицій вирішень потрібно обговорити з учасниками «правильне» вирішення випадку, описаного в методі конкретних ситуацій.

## и) Тести і анкети

Тести в навчанні використовуються тоді, коли:

- Тренер хоче діагностувати рівень знань або вмінь учасників навчання,
- Метою є самодіагноз або роздуми учасників над власним стилем діяльності (напр.: анкети щодо стилів навчання; стилів управління або навіть психологічні тести),
- Анкета є формою самонавчання – слухач заповнює зошит вправ або виконує завдання на комп'ютері, а в той момент, коли йому недостатньо знань, він звертається до визначення, підказки, самоучителів або консультацій, вирішень з тренером.

## 5. Підготовка візуальної допомоги

### Основні принципи створення візуальної допомоги

Немає сумнівів щодо того, що наша візуальна є набагато гострішою ніж слухова пам'ять, тому і малюнки та діаграми допомагають слухачам зрозуміти та інтерналізувати надану їм інформацію.

Однак, для того, щоби підготовані матеріали були допомогою для слухачів, пам'ятай про дотримання кількох простих принципів:

#### • Простота

Так само, як не можна мучити слухачів надлишком аргументів, так і не можна мучити їх надлишком складних графічних матеріалів. Якщо ти повинен представити насправді складний малюнок, намагайся будувати його по шматочку. Якщо не представиш якраз загального образу концепції, намагайся на кожному слайді чи фліпчарті представити тільки одну ідею.

#### • Зрозумілість

Пам'ятай про те, щоб кожен представлений графічний матеріал був зрозумілим для слухачів. Поясни слухачам, що вони будуть переглядати. Не перевантажуй графічний матеріал текстовим змістом. Вживай короткі фрази – найкраще еквіваленти речень.

#### • Організація простору

Залиши багато білого (не зайнятого) місця, впорядкуй, поділи простір цікавим способом. Створи чітку організаційну лінію (справи від найменш до найбільш важливої будуть впорядкованими з лівої до правої сторони або знизу до верху і т.п.). Створи домінуючий елемент.

Збереження простоти, зрозумілості та прозорості полегшить Тобі застосування принципу 7 x 7 (максимум сім лінійок по сім слів в кожній).

#### • Колір

Якнайчастіше використовуй колір. Колір будить думку, може підкреслити важливі елементи слайду – і так потрібно використовувати кольори. Ти не можеш перебільшувати – не створюй райдужних матеріалів (кожне слово або кожна лінійка в іншому кольорі).

#### • Розмір

Переконайся в тому, що всі деталі будуть видними для тих осіб, які сидять найдалше.

#### • Ілюстрація для кількісної інформації

Більшість людей має труднощі із запам'ятовуванням цифр. Наскільки це можливо, за допомогою графіків покажи, що означають ці цифри.

#### • Ілюстрація для просторової інформації

Карти і плани надзвичайно складно пояснити лише словами. Тому підготуй слайди, які зображають окремі верстви, з яких щось побудоване, та їх взаємозв'язки.

### Придатність візуальної допомоги

#### Для тренера як для того, хто презентує

- Зміцнює твою мотивацію та ентузіазм
- Збільшує впевненість в собі (за умови, що ти добре підготований)
- Дозволяє мислити логічно і впорядкувати міркування
- Дозволяє рухатися і жестикулювати природним і більш спонтанним способом
- Підвищує Твою достовірність серед слухачів

#### Для слухачів

- Притягує і підтримує увагу
- Стимулює уяву
- Допомагає у впорядкуванні знань
- Підвищує рівень запам'ятовування
- Допомагає в розумінні абстрактних речей
- Підсилює важливі ідеї
- Дозволяє елімінувати непорозуміння
- Додає реалізму і достовірності

Добре користуватися візуальною допомогою тоді, коли:

- Складно уявити собі обговорювану концепцію чи процедуру,
- З'являються різні думки і точки зору,
- В гру входять цифри і статистичні дані
- Мова про технічні деталі,
- Під час презентації абсолютно нового продукту, послуги чи процедури,
- Потрібно показати структурні деталі і зв'язки,
- Хочеш, щоб Твоя публіка довший час зберігала в пам'яті подану інформацію.

Не потрібно вживати візуальну допомогу, якщо:

- Це розосередить слухачів,
- Призведе до відходу від теми,
- Підготований матеріал поганої якості,
- Візуальна допомога має слугувати, виключно, як заповнювач часу,
- Матеріал не підходить до способу сприйняття інформації слухачами.

### 6. Підготовка матеріалів для учасників

Матеріали для учасників можуть мати форму документу (підручника) або однорідного матеріалу, який охоплює питання, порушені під час навчання, в цілому. Якщо підручник роздається учасникам на початку занять, потрібно подумати над тим, чи учасники повинні робити в ньому нотатки чи ні. Якщо так, то потрібно в підручнику залишити місце для цих нотаток (додаткові, чисті сторінки; велике поле; видання, яке залишає багато світла в тексті або односторонній друк так, щоб ліва сторінка залишалася місцем для нотаток).

Деякі підручники мають вигляд зошиту з вправами – в них є багато таблиць для заповнення, малюнків і графіків, які потрібно заповнити або намалювати і т.д. Можна запланувати підручник так, щоб він слугував для записування результатів роботи

навчальних груп, аналізів і т.д. Тоді потрібно пам'ятати те, щоби структура навчання відповідала структурі підручника.

Готуючи навчальний підручник для учасників, потрібно пам'ятати про кілька принципів:

- Підручник не є книжкою. Тому він не повинен містити абсолютно всієї інформації на цю тему,
- Підручник слугує для перегляду і пригадування собі інформації, почутої під час навчання – тому він повинен бути прозорим, простим, найкраще записаний по пунктах і в коротких абзацах,
- Чим більше він має малюнків, графіків, схем – тим краще; важливо, щоби вони були зрозумілими і не дуже складними,
- Підручник повинен бути логічно побудованим і містити зміст (якщо він є довшим ніж півтора десятка сторінок), щоб учасник навчання міг легко в ньому зорієнтуватися.

Готуючи копію підручника, потрібно подбати про хорошу якість друку і палітурки, яка з однієї сторони зробить можливим багаторазове відкривання (щоб сторінки не випадали після кількаразового перегляду), а з іншої сторони зробить можливим розкладення перед собою.

## 7. Конспект занять

Час	Тема, сфера (що)	Метод/Знаряддя (як)	Мета / результат	Потрібні допоміжні матеріали

## ПРЕЗЕНТАЦІЇ

Хочеш провести хороші презентації – мусиш добре підготувати себе і добре підготувати презентацію, мусиш добре знати тему і цікаву її представити. Найкращим способом для того, щоб не змішати ці два елементи – це розділити їх під час підготувань. Елементом, який їх буде об'єднувати, є мета презентації – чітко, точно визначений результат, якого ти хочеш досягнути своєю презентацією. Визнач її загальну тематичну сферу. Чи хочеш ти поінформувати про щось учасників? Призвести до того, щоб вони зрозуміли якесь питання? Переконати їх у прийнятті якого рішення чи початку діяльності? Вмотивувати?

Структура презентації повинна виконувати такі критерії:

- Відповідати принципу трьохвимірності,
- Зробити можливим використання основної ідеї,
- Відповідати часовим та організаційним вимогам і характеристиці аудиторії,
- Відповідати кількості і значенню візуальної допомоги, яка ілюструє окремі ідеї.

**Структура презентації має містити такі елементи:**

### I. Вступ

- Залучення уваги („гак”)
- Вступ
- Виклад основних принципів виступу

## **II. Розвиток**

- Основна ідея
  - Доказовий матеріал
  - Стилiстичні поєднання /перехід
- Основна ідея
  - Доказовий матеріал
  - Стилiстичні поєднання /перехід
- Основна ідея
  - Доказовий матеріал
  - Стилiстичні поєднання /перехід

## **III. Завершення**

- Підведення підсумків – основні ідеї
- Вихід в майбутнє
- Сутність

## **ОРГАНІЗАЦІЯ МІСЦЯ НАВЧАННЯ**

Хороше місце ще не гарантує ефективного навчання, але погано обране і підготоване місце може опосередковано призвести до його зриву. Багато проблем під час навчання можна уникнути, присвятивши трохи часу правильній підготовці місця зустрічі.

### **Розмір залу**

Коли приймаєш рішення щодо того, де буде відбуватися навчання, то це так, якби ти обирав обгортку для подарунка. Коли ти покладеш його в занадто велику коробку, він всередині буде «літати», коли, в свою чергу, покладеш подарунок в занадто маленьку коробочку, він може пошкодитися. Подумай про це в категоріях про місце, призначене для навчання. Двадцять людей, запрошених до величезного актового залу, не будуть почуватися найкраще, їх буде оточувати занадто великий і невикористаний простір. Ці самі люди, запрошені до малого офісу, сидітимуть «один на одному», в кімнаті скоро стане дуже жарко (в буквальному і переносному значенні), а учасники швидко віднайдуть якийсь привід для того, щоб залишити це неприємне місце. Однак, інколи мала кімнатка може слугувати «зламанням криги», появи відчуття співдружності і хорошої атмосфери.

- По-перше, отже, ти повинен визначити скільки осіб візьме участь в навчанні і підготувати зал – не завеликий і не замалий;
- З великого приміщення можна зробити більш затишне місце, ставлячи столи в куті і закриваючи решту простору напр.: дошками. Складніше з малого зробити велике;
- Для навчання обирай приміщення, в яких є можливість переставити меблі. Можливо, потрібною буде робота в підгрупах.

### **Столи і крісла**

#### **Круглий стіл**

Коли учасники зустрічі розсаджуються за круглим столом, їх енергія концентрується на том, що робиться за цим столом. Кругле розташування сприяє створення атмосфери, сприятливої для взаємодії. Учасники мають легкий зоровий контакт, всі можуть бачити всіх.

### **Напівкругле розташування**

Напівкругле розташування сприяє проведенню сесій, присвячених вирішенню проблеми. Учасники, які сидять півколом, концентрують свою увагу на дошці, яка становить «групову пам'ять», на яку «кинута» проблема. Перед очима учасників не повинні знаходитися двері, щоб особи, які запізнилися, не відволікали увагу інших.

### **Без столів**

Інколи усунення столів і залишення тільки крісел, встановлених у вигляді літери «П», може значно посприяти концентрації уваги групи на проблемі. Так як столи становлять вид бар'єру, який відділяє від себе учасників і ведучого. Коли люди мають перед собою стільницю, на якій лежать стоси паперів і документів, їх увага може швидко сконцентруватися на тому, що лежить перед ними, а не на тому, що відбувається на навчанні.

### **«Шкільний клас»**

Таке розташування залу є корисним у випадку інформаційних зустрічей, коли наплив інформації відбувається в одну сторону – від відправника до одержувачів. Ведучі повинні тут дбати про видимість презентованих матеріалів (напр.: про відповідне встановлення екрану і проектора). Учасники навчання мають ускладнений зоровий контакт, а їх увага концентрується на ведучому. Варто уникати такої розташування залу в тому випадку, коли нам у вивільненні активності учасників і доведенні до вільної дискусії.

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАНЬ**

### **Критерій реакції**

Думки учасників щодо навчання: відчуття задоволення від навчання, оцінка придатності порушених запитань, відчуття отримання нових знань і вмінь, оцінка форми навчання: чи цікава, захоплююча, пристосована до питань по суті і рівня учасників), оцінка ведучих навчання (чіткість висловлювання, практична підготовка, досвід, започаткування дискусії, контакт з учасниками, використання дидактичної допомоги) і атмосфери на навчанні і т.д.

Найчастіше здійснюється вимір задоволення учасників за допомогою оціночної анкети (звичайно вона анонімна). В цьому випадку не потрібні ані вступний вимір, ані порівняння контрольною групою. Якщо дослідження задоволення учасників має бути підставою рішення про подальше залучення тренерів, які вели навчання, тоді варто порівняти задоволення учасників навчань, які проводилися різними тренерами.

### **Критерій виучки (знань і вмінь)**

Стосується знань, набутих на навчанні. Прикладом може бути екзамен після навчання, тест, думки тренерів на тему збільшення знань учасників (чи правильно вони вживають спеціальні терміни, чи розуміють найважливіші питання), а також перевірки знань через деякий час після закінчення навчання.

### **Біхавіоральні критерії (зміни поведінки)**

Стосується дійсних змін у поведінці. Виміри у сфері цього критерію можуть бути як формальними і об'єктивованими так і складніше вловими, менш об'єктивованими, які вимагають «відкритого» спостереження. Аналіз, проведений на цьому рівні, дозволяє, у відмінності від попередніх, вловити зміну поведінки і мотивації працівників. Аналіз ефективності навчань у сфері біхавіоральних критеріїв може перетворитися в діагноз навчальних потреб щодо наступного циклу навчань.

### **Критерій результатів**

Стосується користі, яка отримується від організації навчання (відділ або ціла фірма). Мірками є тверді, об'єктивні показники функціонування організації (обороті, витрати, участь в ринку, кількість нових клієнтів, частота конфліктів в організації, кількість помилок, зроблених на конкретній посаді і т.д.).

Це вимір результатів, на якому найбільше залежить організації, оскільки вони безпосередньо пов'язані з реалізацією важливих для неї цілей. В цьому сенсі критерій результатів є найкращим методом виміру. Однак, він має певні недоліки. По-перше, навчання ніколи не відбувається „в пусту”, а на цьому рівні виміру ефективності людей, відділів чи цілої організації складно визначити, який вплив мало на ріст ефективності проведене навчання і які інші зміни в організації (напр.: зміна системи зарплати, покращення атмосфери в групі у зв'язку з відходом певної конфліктної особи). По-друге, міряючи об'єктивні результати навчання ми не завжди можемо вловити, особливо в короткій часовій перспективі, такі вигоди, яким впливають з навчання, як ріст самосвідомості працівників, ріст гнучкості чи почуття зв'язку з фірмою, який може принести плоди після кількох років в момент посиленої конкурентної боротьби.