

## Процес планування

(Джерело: Christine A. Becker. Тепер ти – тренер. - Washington D.C. International City / County Management Association, 1991. – С. 15-19, 21-223).

*Будь-яка хороша програма з тренінгу спирається на виважене планування як змісту, так і процесу.*

Під час планування заняття групи слід зосередитися на двох аспектах – що ви збираєтесь вивчати (зміст) і як ви збираєтесь подавати матеріал (процес). Обидва аспекти є важливими. Можливість досягти бажаних результатів залежить від того, наскільки добре ви знаєте потреби групи, наскільки ефективно ви, або хтось інший може їх представити, наскільки добре ви забезпечите оточення, що сприяє навчанню й розвитку групи. Виклик, що стоїть перед ефективним тренером, це – забезпечення балансу між змістом і процесом. Дорослі (слухачі) сприймають набагато більше, коли вони беруть безпосередню участь у навчальному процесі. Це вимагає використання групових практичних занять, як частини програми. В той же час, дорослі (слухачі) є вимогливими, і вони не погодяться навіть на дуже напружений одноденний семінар, наповнений активними вправами, якщо він не відповідає їх запитам та потребам. Умілий тренер знає, коли представляти факти, а коли використовувати групові методи, для того, щоб допомогти людям усвідомити ці факти.

Найкращий спосіб забезпечити прийнятний баланс, це – уважно спланувати семінар таким чином, щоб ви знали, що ви збираєтесь робити, і у вас було достатньо гнучкості, щоб пристосувати ваш план для забезпечення потреб, які виникають.

### Визначення завдань

Планування завжди починається з визначення того, якого результату ви хочете досягти. Результати, яких ви очікуєте досягти у результаті навчання визначаються завданнями, що ви ставите перед учасниками семінару. Коли ви визначитеся, чого ви хочете досягти, ви зможете краще собі уявити, як ви збираєтесь це зробити. В першу чергу, завдання повинні формуватись виходячи з тієї потреби у навчанні, яка призвела до необхідності проведення тренінгу. Разом із тим, завдання повинні бути дуже конкретними. Практикуючі тренери покладаються на практичні завдання. Чим конкретніше ви визначитеся з очікуваними результатами, тим більше у вас шансів досягти їх по завершенню заняття.

Ви можете розпочати формування завдання, поставивши собі або вашим партнерам – тренерам наступні питання:

- Чому ми проводимо заняття?
- Що ми хочемо, щоб вони знали по закінченні заняття?
- Які почуття залишаться у них по закінченні заняття?

Приклади практичних завдань:

- Збагатити основні знання (із теми) та бути здатним застосувати ці знання на робочому місці до (дата)
- Визначити фактори, що негативно впливають на ефективність групи і розробити дієві кроки вирішення цих питань.
- Розробити план дій, які б спонукали групу до активного спілкування.

Одним із шляхів формування завдання для заняття може бути проведення інтерв'ю – співбесіди з кожним із членів групи до того, як ви розпочнете планування. Цей процес дає найбільший ефект, коли ви розробляєте процес групової роботи, зорієнтований на досягнення результату, такий, наприклад, як створення команди. Структуровані інтерв'ю, проведені з усіма членами команди, дадуть вам цінну інформацію, за допомогою якої ви зможете розробити заняття, що дозволить вам виконати поставлені завдання.

Практичні завдання – це ті, які можна виконати. Тому вам необхідно спитати себе, що група спроможна виконати в межах цієї теми, які у групи інтереси й потреби, і що, на вашу думку, можна зробити у найкращий спосіб. Завжди одночасно починайте як планування так і визначення завдань. Вам слід визначити їх і представити як перший крок до дії.

### **Визначення часу**

Ефективні тренери планують заняття таким чином, щоб виконати конкретні завдання, а не просто заповнити виділений час. На жаль, часто часові рамки заняття встановлюються до того, як були визначені потреби або завдання. Ви знаєте, що вам буде виділено дві години, півдня, цілий день, або навіть декілька днів для розкриття відповідних тем або питань. Якщо є така можливість, то вам слід привести у відповідність кількість виділених годин і конкретні завдання. Незалежно від теми, існують декілька основних напрямків, про які треба пам'ятати, коли ви плануєте заняття з групами:

- Ви, можливо маєте справу із зайнятими людьми, які не можуть присвятити багато часу тривалій програмі з тренінгу. Добре сплановане, одноденне заняття, після якого у учасників залишається бажання ще поговорити, набагато ефективніше, аніж чотириденна програма, із багатьма перервами і довгими обідами.
- Будь-яка програма, що тягнеться більше, ніж два дні, занадто обтяжлива для одного тренера, особливо, коли використовуються інтенсивні групові вправи. Подумайте про можливість роботи з колегою – тренером. Колега – тренер допоможе вам дати ладу групі і провести необхідну підготовчу роботу протягом дня.
- Якщо ви практикуючий, позаштатний тренер, не беріть шматок, який ви не зможете пережити. Наприклад, три дні, це – занадто довгий час, якщо у вас немає достатнього досвіду керування групою та у веденні групових занять. Ви можете виконати багато роботи і за один день, за умови добре спланованих практичних занять.
- Якщо ви обмежені лише декількома годинами, вам необхідно дуже добре використати час, щоб викласти конкретні питання. Декілька годин пролітають непомітно, якщо у вас популярна тема й група людей, які люблять поговорити. Вам потрібно буде підключити ряд засобів контролю, щоб переконатися, що ви і матеріал виклали, і виділили достатньо часу для роботи у групах.
- Для зайнятих співробітників місцевого самоврядування серія коротких занять, запланованих на декілька тижнів, може бути дуже ефективною. Наприклад, замість того, щоб проводити 40-годинний тренінг із контролю протягом одного тижня, ви можете спланувати одне заняття на тиждень протягом п'яти тижнів. Або навіть півдня один раз на тиждень протягом 10 тижнів. Такий підхід мінімізує втручання у робочий графік і надає можливість практикувати нові уміння у перервах між заняттями.

Досвід показує, що короткі заняття можуть принести більше користі, якщо вони добре сплановані і добре проведені. Група може швидко втратити інтерес, якщо заняття тягнеться занадто довго. Для більшості найбільш цікавих тем, так само, як і для роботи у групах, або занять із створення команд, одноденний, півтора денний або триденний семінар – найкращий за тривалістю термін. Якщо є потреба у більшій кількості часу для тренінгу, розгляньте можливість планування серії коротких занять протягом декількох тижнів, тоді ви отримаєте більший результат від часу, виділеного для тренінгу.

Чим менше ви маєте досвіду як тренер, тим коротшими повинні бути ваші заняття, допоки ви не набудете більшого досвіду. Завжди краще, коли вам не вистачає часу, аніж коли ви відпускаєте додому учасників раніше. Пам'ятайте, що наша робота, як тренерів, це – стимулювати інших людей до того, щоб вони самі продовжували своє навчання. Якщо у вас не вистачило часу, але ви добре вправилися з роботою, представивши нові ідеї, учасники будуть готові, вони будуть бажати і вони будуть здатні продовжити своє навчання з того моменту, де ви зупинились.

### **Розробка плану програми**

План програми розкриває все те, що вибудете робити під час заняття. Він набагато більший, аніж розклад. План програми розкриває зміст, визначає тих, хто представляє матеріал, роботу у групах, облаштування кімнати, роздатковий матеріал, очікувані відповіді, альтернативні теми або активні вправи, залежно від реакції групи, та розклад. План програми витікає з визначених потреб і визначених завдань. Готуючи план програми, вам необхідно вирішити, кого ви залучите до проведення заняття, і що ви використаєте. Обидва рішення є важливими для створення ефективного плану та успішної програми.

**Рішення, кого залучити.** Це рішення залежить від того, чи ви будете покладатися на запрошеного викладача/тренера чи на внутрішні ресурси. Завдання допоможуть вам визначитися з цим питанням. Якщо ваша програма розроблена з метою викладення технічного матеріалу, щоб примножити знання, вам буде потрібно покластися на людей, які знають цю тему. Наприклад, якщо ви організуєте одноденне заняття на тему, як підготувати річний бюджет, вам потрібно буде залучити провідних співробітників із місцевого фінансового управління. Навіть, якщо головний бухгалтер зможе проводити з вами заняття, вам потрібно буде тісно з ним попрацювати, щоб розробити план програми, в якому визначити, що він розкаже, який роздатковий матеріал буде потрібен, як облаштувати кімнату, і як багато часу йому знадобиться для проведення того або іншого компоненту. Чим більш змістовне заняття, тим уважніше ви повинні шукати людину, що знається на цьому матеріалі, щоб ви змогли забезпечити необхідний рівень матеріалу.

Якщо ви відповідаєте за роботу у групах, зорієнтовану на покращення здатності групи працювати в команді, вам більше знадобиться фасилітатор, а не викладач (той, хто викладає матеріал). Роль фасилітатора – допомогти групі визначити питання, поділитися інформацією і вирішити проблеми у формулюванні висновків. В той час, коли викладач зосереджується на викладенні групі корисної інформації, фасилітатор концентрується на обробці інформації та ідей усередині самої групи. У схемі на наступній сторінці наведені деякі окремі типові характеристики викладачів та фасилітаторів<sup>1</sup>

Фасилітатором може бути людина із самої організації, якщо тільки вона не має великого впливу на членів команди, і якщо він (вона) та група почувають себе добре разом. Залучення внутрішнього ресурсу може бути дуже цінним, оскільки ці люди знають внутрішню культуру організації, норми та моральні цінності організації. Інколи, близьке знайомство може бути перепорою, якщо група „пробуксовує” і шукає нового погляду на питання. В цьому випадку, корисно звернутися до найближчих університетів, місцевих коледжів або до муніципальних організацій.

---

<sup>1</sup> Тренер, зазвичай, виконує обидві ролі одночасно.

Викладач	Фасилітатор
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Дає нову інформацію групі.</li> <li>➤ Зосереджується на фактах.</li> <li>➤ Вирішує, яка інформація важлива, беручи до уваги знання та досвід у відповідній сфері.</li> <li>➤ Скеровує групу у відповідному напрямку, відповідно до інформації та матеріалу, який необхідно викласти.</li> <li>➤ Забезпечує роздатковий матеріал та супутній матеріал підтримки, для оснащення презентацій.</li> <li>➤ Зазвичай говорить більше, ніж члени групи.</li> <li>➤ Відповідає на питання.</li> <li>➤ Має знання й досвід із конкретної теми, що викладається.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ „Витягує” інформацію з групи.</li> <li>➤ Зосереджується на процесі.</li> <li>➤ Допомогає групі з'ясувати, що їй потрібно знати, спираючись на розуміння процесів, що відбуваються у групі та знанні потреб конкретної групи.</li> <li>➤ Скеровує групу до відповідних висновків, спираючись на питання, що були розглянуті у групі.</li> <li>➤ Узагальнює інформацію та ідеї, сформульовані групою під час відкритих дискусій.</li> <li>➤ Зазвичай дає групі якомога більше винести користі з обговорення.</li> <li>➤ Ставить питання.</li> <li>➤ Має знання й досвід у динаміці групи, та з процесів, що відбуваються у групі.</li> </ul>

#### Підготовка плану.

Коли ви визначили потреби і встановили завдання, ви вже можете оцінити, яка програма має найкращі ресурси для того, щоб забезпечити виконання ваших потреб. План повинен включати такі елементи:

- **Порядок роботи**, який визначає, що буде відбуватися протягом кожного відрізка часу, включаючи те, який матеріал буде викладатись, хто його буде викладати і який роздатковий та інший допоміжний матеріал буде використано.
- **Розклад**. Роздається. В ньому повідомляється учасникам, що буде відбуватись під час програми з тренінгу. Він повинен співпадати з вашим порядком роботи, але без деталей.
- **Набір роздаткового матеріалу**, організований відповідно до того як ви збираєтесь його роздавати або використовувати. Ви можете вирішити, що краще розкласти роздатковий матеріал у папки для учасників, щоб не роздавати його кожного разу. Цей підхід може допомогти вам бути більш організованим під час заняття, але тут є й інша сторона медалі. Інколи учасники переглядають свої папки й ознайомлюються з матеріалами непослідовно. У матеріалах можуть бути специфічні елементи, із якими ви, можливо, і не хотіли б ознайомлювати учасників із самого початку заняття. Спочатку їм потрібно ознайомитись з тим, у якому контексті викладається новий матеріал.
- **Додатковий матеріал**, який ви хочете використати як додаток до вашої презентації і такий, що розширює інформацію, або підсилює вашу презентацію.

Ваш план програми повинен визначати, що ви збираєтесь робити на кожному етапі вашого заняття. Він забезпечує структуру, за допомогою якої ви будете плавно переходити від одного заняття до іншого і, при необхідності вносити корективи. Можливо, навіть більш важливим є те, що підготовка плану надасть вам відчуття впевненості й спокою при проведенні заняття. Чим менше ви маєте досвіду як лідер групи, тим прискіпливіше ви повинні готуватися до кожного заняття.

### Вибір методів роботи у групі

Важливою складовою вашого планування буде вибір методів роботи у групі, мета яких – забезпечення перебігу інформації, залучення групи до процесу навчання, до виконання поставлених завдань. Ви повинні бути обізнані на різних методах роботи у групі – підходах викладення матеріалу та управління дискусією у групах. Методи роботи у групі відрізняються залежно від їх цілі, та рівня залучення слухачів. У таблиці, поданій нижче, наведені цілі деяких найбільш поширених методів роботи у групі.

<i>Метод</i>	<i>Мета (ціль)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Вправи “криголами”</li><li>➤ Мозковий штурм</li><li>➤ Міні-лекція</li><li>➤ Міні-лекція/дискусія</li><li>➤ Керована дискусія</li><li>➤ Вправи у малих групах</li><li>➤ Навчальні ситуації</li><li>➤ Вправа “у козину”</li><li>➤ Рольова гра</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Розминка і взаємодія</li><li>➤ Збір інформації</li><li>➤ Презентація інформації</li><li>➤ Презентація інформації, обробка</li><li>➤ Обмін інформацією</li><li>➤ Обмін інформацією, вирішення проблем, досягнення консенсусу</li><li>➤ Вирішення проблем, прийняття рішень</li><li>➤ Обробка інформації, прийняття рішень, визначення ролей</li><li>➤ Визначення ролей, керування емоціями та динаміка групи</li></ul>

Вибір відповідного методу залежить від того, що ви хочете зробити, і що вас задовольняє найбільше. Якщо ваша програма передбачає викладення нового матеріалу та інформації, яку учасники будуть використовувати на робочих місцях, то ви можете використовувати міні-лекцію та керовану дискусію. І навпаки, якщо ви надаєте допомогу (фасилітація) під час проведення заняття з формування команди, ви можете, радше, використовувати роботу у малих групах, так само, як і керовану дискусію.

Володіння навичками та знання методів при проведенні занять є однаково важливими. З часом, коли ви будете проводити більше занять, ви знайдете ще більше підходів, що влаштовують вас. Дуже важливим є набір різних прийомів, але найважливіше, це – досягнення результату. Пам’ятайте про те, чого ви хочете досягти, й вибирайте ті підходи, які допоможуть вам це зробити.