



United Nations Development  
Programme (UNDP)



Government of  
Turkmenistan  
Ministry of  
Nature Protection (MNP)



Global  
Environment  
Facility (GEF)

**ПРООН-ГЭФ/МОП**  
**"Защита и устойчивое использование**  
**глобально значимого биологического разнообразия в Хазарском**  
**заповеднике на побережье Каспийского моря"**

# **ПОСОБИЕ ДЛЯ ТРЕНЕРА**

Туркменистан, Ашхабад  
2009г.

***Пособие для тренера подготовили:***

**Шайхуллина С.Р. и Мухамедова И.А.**

**При разработке данного пособия были использованы:**

1. Руководство для тренера – Международный Фонд Каунтерпарт Консорциум, Киргистан
2. Пособие для преподавателей «Сельскохозяйственный бизнес менеджмент», TACIS
3. Руководство для преподавателей, Казахстан, Алматы
4. Профессиональная кухня тренера, Санкт Петербург,
5. Руководство для учителей, UNICEF
6. Как развивать критическое мышление, Фонд «Сорос – Кыргызстан», Бишкек 2005, И.П.Валькова, И.А. Низовская, Н.П. Задорожная, Т.М. Буйских
7. Современное методическое пособие – USAID, PEAKS, AED, Туркменистан
8. Учебный материал для тренинга тренеров по микробизнесу (ZSB) – Центр содействия бизнесу, Узбекистан
9. CEFE материалы /Центр содействия Бизнесу (ZSB) Узбекистан

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ. МЕТОД ПРЕПОДАВАНИЯ .....	4
ГЛАВА 1 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ГРУППОВОМ ТРЕНИНГЕ .....	5
ГЛАВА 2 МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ .....	8
ГЛАВА 3 ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ .....	13
ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГА .....	21
ГЛАВА 5 МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ ОБУЧЕНИЯ .....	29
ГЛАВА 6 КАНАЛЫ ВОСТРИЯТИЯ ИНФОРМАЦИИ .....	67
ГЛАВА 7 НАВЫКИ СЛУШАНИЯ .....	70
ГЛАВА 8 ПРОБЛЕМНЫЕ СЛУШАТЕЛИ .....	79
ГЛАВА 9 ВЕРБАЛЬНАЯ И НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИИ .....	85
ГЛАВА 10 СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ И ПРЕПОДАВАНИЯ .....	93
ГЛАВА 11 ФАСИЛИТАЦИЯ. ТЕХНИКИ НАБОРА ИДЕЙ ТЕХНИКИ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ .....	98
ГЛАВА 12 ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ .....	104
ГЛАВА 13 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ИМИДЖ ТРЕНЕРА. ИСКУССТВО ПРЕЗЕНТАЦИИ .....	111
ГЛАВА 14 НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ .....	119

**« Ничему тому, что важно знать,  
научить нельзя, - всё, что может  
сделать учитель, это указать дорожки »**

**Р. Олдингтон**

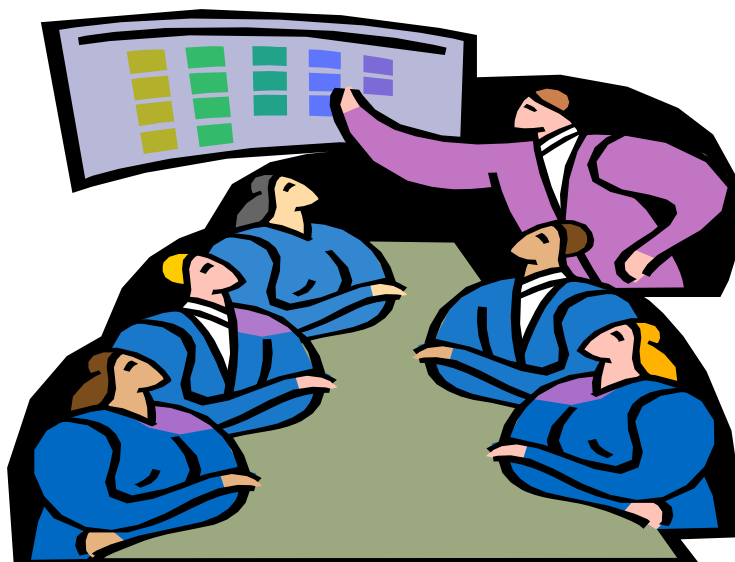
## **ВВЕДЕНИЕ. МЕТОД ПРЕПОДАВАНИЯ**

Метод преподавания - это путь, который преподаватель выбирает, чтобы достигнуть цели. Различаются интерактивные формы преподавания и те формы, которые ориентируются на преподавателя. В случае преподавания, которое ориентируется на преподавателя, основное внимание уделяется обученному преподавателю, который ведет занятие. В случае интерактивных методов преподавания учебные темы разрабатываются преподавателем и учениками или только учениками без непосредственной помощи преподавателя.

Интерактивные методы обучения - это метод обучения через тренинги, которые основываются на новейших принципах педагогики для взрослых, учебной психологии и психологии личности. При интерактивных методах сознательно ставится в центр личность участника, с его качествами и способностями, которые участник во время тренинга должен тренировать и развивать. При помощи интерактивных методов преподавания обучаемый познает сознательный подход к решению проблем, компетенцию принять решение и самостоятельность.

Тренинги основываются на принципах партиципативности и ориентируют на активную деятельность участников во время тренингов. Успех интерактивного метода очень сильно зависит от личности тренера и его чуткого восприятия, вживания, как в атмосферу реального окружения, так и в группу.

## ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ГРУППОВОМ ТРЕНИНГЕ



## КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ГРУППОВОГО ТРЕНИНГА

**Групповой тренинг** как самостоятельная форма обучения имеет небольшую историю - всего чуть более полувека. Это тем более немного, если сравнить тренинг с другими устоявшимися формами обучения. Так, основы современного университетского образования были заложены в раннем средневековье, а современная школьная система обязана своим существованием Я. Коменскому (1592 - 1670гг). История сохранила имя человека, заложившего основы тренингового движения. Это Курт Левин, известный американский психолог и социолог середины XX века.

Первая тренинговая группа родилась случайно. В 1946 году Курт Левин и его коллеги получили от правительства США заказ, названный позднее Коннектикутским проектом. Его цель заключалась в оказании помощи бизнесменам и общественным лидерам в применении Закона (акта) о справедливом найме на работу, принятого незадолго до этого. В рамках этого проекта ученые проводили занятия со специально отобранной группой, а после окончания занятий, вечером, обсуждали результаты дня и свои наблюдения. В один из таких вечеров несколько участников группы пожелали присутствовать при обсуждении. При этом выяснилось, что наблюдения ученых не всегда совпадают с восприятием участников группы.

Анализ расхождений мнений оказался настолько полезным для специалистов и участников, что, вечерние встречи стали регулярными и превратились в эффективный способ обучения. Здесь был практически впервые применен метод коллективного анализа (рефлексии) ситуации в группу и групповой работы.

Успех нового метода привел к созданию в следующем году в г. Бетеле, штат Мэн, Национальной лаборатории тренинга. Основная работа лаборатории была направлена на тренинг базовых умений и преследовала две цели: *развитие стратегии изменения в социальных системах и изучение динамики малых групп*. Однако сразу же после создания лаборатории наметились и стали проявляться две линии использования групповых тренингов. Одна из них, деятельная, использовала групповые процессы для обучения и изменения социальных институтов. Другая, психологическая, ориентировалась на изменение индивидуального поведения.

Психологическая линия развивалась гораздо интенсивнее деятельной. Методика группового тренинга оказалась настолько результативной для коррекции индивидуальных психологических особенностей, что Соединенные Штаты, а вслед за ними и все развитые страны испытали бум группового психотренинга, более известного у нас под именем групповой психотерапии.

Результаты деятельного направления в групповом тренинге были не столь шумными, но не менее впечатляющими. Метод начал с успехом применяться в изменении систем управления. Коллективный анализ проблем, групповое принятие решений и другие методы, разработанные и освоенные в групповых тренингах, позволили повысить эффективность систем управления во многих крупных предприятиях и корпорациях. В 70 - 80-х годах, в значительной мере благодаря инструментам группового тренинга, развитые страны пережили революцию менеджмента, во многом определившую современное мировое экономическое устройство.

## ОСОБЕННОСТИ ГРУППОВОГО ТРЕНИНГА КАК ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

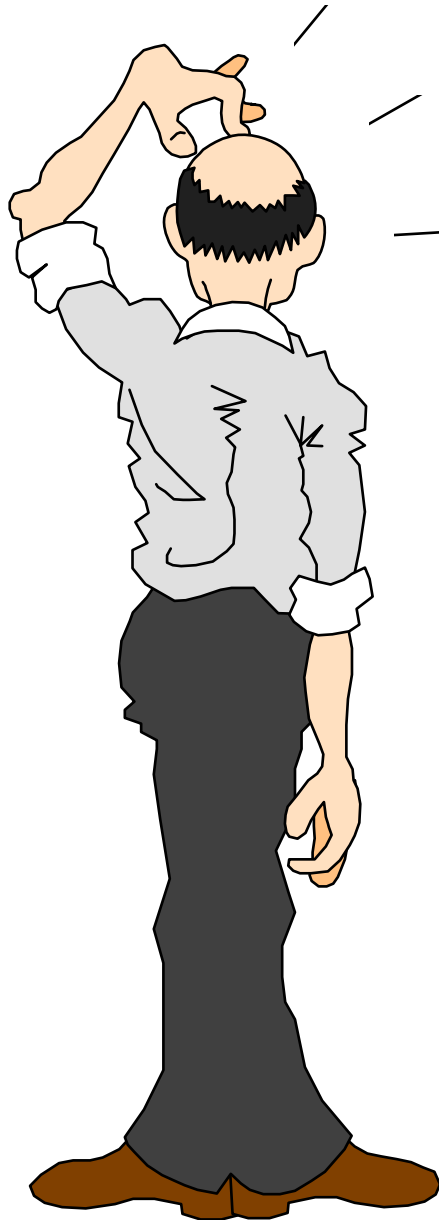


Тренинги в группах, при правильной организации и проведении, имеют ряд неопенимых преимуществ, которыми можно воспользоваться для получения намеченных результатов. Эти особенности касаются прежде всего изменения роли преподавателя (тренера), участника обучения и самой группы как ключевого средства организации обучения. Если при традиционном подходе преподаватель играет активную и доминирующую роль, которая сводится, в основном, к передаче знаний, то в групповом тренинге основной задачей тренера является организация групповой работы и управление движением группы и ее отдельных членов.

Знания, получаемые в группе, слагаются из предшествующего опыта участников и того личного опыта, который они получили в группе, и рефлексии групповой работы по достижению поставленных группой целей. Таким образом, знания оказываются тесно увязанными с личной траекторией, а также с индивидуальной и групповой практикой участников тренинга. Другой тип знаний, получаемых в группе, составляют собственно теоретические знания, схемы и подходы, которые представляет тренер в ходе групповой работы. Однако и здесь роль тренера не сводится к простой передаче знаний. Его задача заключается в сопоставлении личного опыта и умений участников группы с представленными теоретическими конструкциями на первом шаге и в содействии в практическом овладении ими в дальнейшем. В тренинге используется, прежде всего, реальный социокультурный опыт, имеющийся у участников тренинга: их самоопределение, цели, тендерные и деятельностные стереотипы. Навыки работы и принятия решений во многом определяются той средой, где они были сформированы. Предшествующая практика становится основанием для другой формы практики - группового тренинга.

В ходе тренинга участники с помощью Тренера и группы получают возможность проанализировать предшествующую практику, свои представления и навыки работы. Расширение практических и теоретических знаний дополняется практикой групповой работы, требующей от участника новых для него средств ее реализации. Все это, в свою очередь, направлено на третью форму практики, практику - в которую возвращаются участники после прохождения тренинга. Она уже отличается от первой, поскольку включает в себя новые представления и средства организации деятельности, привнесенные прошедшими тренингами.

МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ



### **ПЯТЬ СПОСОБОВ УНИЧТОЖИТЬ МОТИВАЦИЮ:**

- Не вступайте в контакт со слушателями
- Сделайте пассивной вашу аудиторию
- Предположите, что слушатели не будут применять полученные знания/навыки
- Почаще критикуйте
- Сделайте так, чтобы человек почувствовал себя глупо, задавая вопросы

### **ЧТО ВАМ ПОМОЖЕТ МОТИВИРОВАТЬ СЛУШАТЕЛЯ:**

- Объясните необходимость данных знаний, навыков
- Создайте ощущение личной ответственности
- Создайте и поддерживайте интерес в процессе
- Объясните, как полученный опыт/знания могут применяться в жизни
- Одобрение, признание, поощрение
- Здоровая конкуренция
- Будьте заинтересованы сами.
- Как слушатели преуспеют в будущем от полученных знаний/опыта
- Определите внутреннюю мотивацию каждого
- Дайте возможность общаться
- Предоставьте выбор

### **КАКАЯ МОТИВАЦИЯ/ИНТЕРЕС МОЖЕТ БЫТЬ У ВАШИХ СЛУШАТЕЛЕЙ:**

- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆
- ◆

## УЧИТЫВАЙТЕ ПОТРЕБНОСТИ ВАШИХ СЛУШАТЕЛЕЙ

### **ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ**

Если вы когда-либо сидели на неудобном стуле в плохо отапливаемом помещении более двух часов, не имея при этом возможности подвигаться, то вы понимаете, о чём идёт речь. Люди должны чувствовать себя комфортно, имея возможность встать и выйти, если это необходимо.

### **БЕЗОПАСНОСТЬ**

Мы говорим не только о физической безопасности, но и безопасности в общении.

Если человек не может свободно подавать реплики и задавать вопросы, если создалась атмосфера, когда люди оскорбляют друг друга, а тренер даёт понять отдельным слушателям, что их вопросы тупы и точка зрения далека от истины, то человек не чувствует себя в безопасности.

Только атмосфера доверия и взаимного уважения даст возможность каждому, быть открытым, свободно высказывать свои мысли, принимать чужую точку зрения - учиться.



**Пирамида потребностей (по А. Маслоу)**

### **СОЦИАЛЬНЫЕ**

Не забудьте о двух "лицах" тренинга - содержание и отношения. Взрослые люди имеют потребность в разных уровнях общения и это обязанность тренера установить климат для удовлетворения этой потребности.

У некоторых будет сильная потребность общения между собой, у других с тренером, а у третьих с материалом.

### **УВАЖЕНИЕ/ПРИЗНАНИЕ**

У всех людей есть естественная потребность в признании и уважении.

Это ответственность тренера - создать такой климат, когда люди не принижают, не стыдят друг друга, а напротив выслушивают, принимают чужой опыт, тем самым отдавая дань уважения чужим заслугам. Постарайтесь найти возможность, чтобы подчеркнуть вклад каждого в совместную работу на семинаре и копилку.

## ***САМОРЕАЛИЗАЦИЯ***

У людей есть естественная потребность делать что-то и достигать лучших результатов. Во время тренинга они хотят достичь лучших результатов в каждом конкретном задании. Вне тренинга они хотят знать, как его результат поможет им стать более совершенными в их работе.

### ***"МОТИВИРУЮТ НЕУДОВЛЕТВОРЁННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ. УДОВЛЕТВОРЁННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ НЕ МОТИВИРУЮТ"***

Есть восходящая линия потребностей, то есть сначала удовлетворяются потребности более низкого уровня, а затем более высокого.

Если человек сильно болен, то вряд ли в этот момент его будет сильнее всего волновать необходимость самореализации.

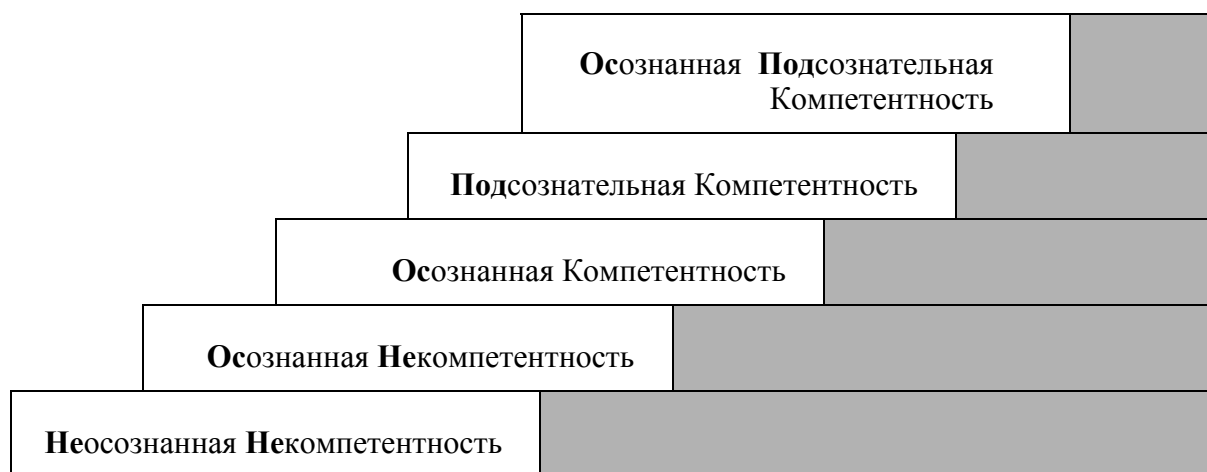
## 5 ЗАКОНОВ ПАЙКА:

1. Взрослые - это большие дети.
2. Люди не спорят со своими собственными выводами.
3. Чем веселее учиться, тем больше вы узнаете.
4. Настоящее обучение не начинается до тех пор, пока не меняется поведение.
5. У папы это есть, у мамы это есть, но что с того?

**ВЫВОД:** " Если я дам человеку рыбу, я могу накормить его на день. Если я научу его рыбачить, он сможет кормить себя всю жизнь".

Мы тренируем, мы не учим. Это значит, что мы фокусируемся на изменении поведения, а не на даче знаний. В конце курса участники должны быть способны ДЕЛАТЬ вещи по-другому, а НЕ ТОЛЬКО ЗНАТЬ что-то новенькое.

### ПЯТЬ СТУПЕНЕЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ



### ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ



## ОТЛИЧИЯ ВЗРОСЛОЙ АУДИТОРИИ

- ◆ У взрослых больше опыта
- ◆ Базируясь на своем опыте, они могут оценить информацию Взрослые приходят учиться осознанно, знают, что им нужно Взрослые готовы учиться сейчас у них не так много времени
- ◆ Взрослым необходимо, чтобы знания можно было применить на практике
- ◆ Взрослые осознают свои возможности (имеющийся опыт, знания, навыки)
- ◆ Каждый участник учебного процесса может служить бесценным источником знаний, опыта
- ◆ Сосредоточены более на том, как решить проблему, нежели на содержании
- ◆ Активно участвуют
- ◆ Лучше обучаются в команде, в которой царит атмосфера сотрудничества
- ◆
- ◆



## **ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ВЗРОСЛЫХ УЧАЩИХСЯ\***

(\*Эти предположения были отфильтрованы из основных работ Малкома Ноулза, внесшего большой вклад в современное понимание андрогогики. В их число входят: "Взрослый учащийся: Отверженный род" (Хьюстон, 1978) и "Современная практика обучения взрослых: От педагогики к андрагогике" (Чикаго, 1980).

1. Взрослые приобретают мотивацию к обучению по мере развития их нужд и интересов, которые сможет удовлетворить обучение. По этой причине, нужды и интересы учащихся являются подходящей надлежащей точкой для организации деятельности по обучению взрослых, а также решающим фактором донесения знаний.
2. Ориентация взрослых на обучение основывается на их жизни и работе. Поэтому подходящей структурой организации обучения взрослых являются ситуации, связанные с жизнью и/или работой, а не академические или теоретические предметы.
3. Опыт, которым обладают взрослые, является самым богатым источником их обучения. Поэтому сутью методологии обучения взрослых является их активное участие в запланированной серии опытов, в их анализе и применении к рабочим и жизненным ситуациям.
4. Взрослые испытывают глубокую нужду в самонаправлении. Поэтому роль преподавателя заключается в том, чтобы вовлечь их в процесс исследования, анализа и принятия решений совместно с другими учащимися, а не в передаче им своих собственных знаний с последующей оценкой.
5. Индивидуальные различия среди взрослых учащихся увеличиваются с возрастом и опытом. Поэтому программы обучения взрослых должны исходить из оптимального обеспечения разницы в стиле, времени, месте и скорости обучения.

## ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Обучение взрослых приносит наилучшие результаты если оно:

1) *Основано на личных, побудительных мотивах.*

Взрослые могут разделить ответственность за процесс обучения, потому что они знают собственные потребности.

2) *Отвечает первоочередным потребностям.*

Мотивация к обучению максимальна, если она исходит из первоочередных потребностей.

3) *Обеспечивает вовлеченность обучающихся.*

Участие в процессе обучения активное, не пассивное.

4) *Основано на опыте.*

Обучение наиболее эффективно, если оно основано на обмене опытом; обучающиеся учатся друг у друга и тренеры часто учатся у обучающихся

5) *Рефлективно.*

Процесс обучения приносит максимальную пользу, когда обучающийся располагает временем поделиться своим опытом, сделать заключения и выработать принципы для использования в похожих ситуациях в будущем

6) *Обеспечивает обратную связь.*

Эффективное обучение требует наличия обратной связи, которая должна быть корректирующей и поддерживающей

7) *Демонстрирует уважение к обучающимся.*

Взаимное уважение и доверие между тренером и обучающимся помогает процессу обучения.

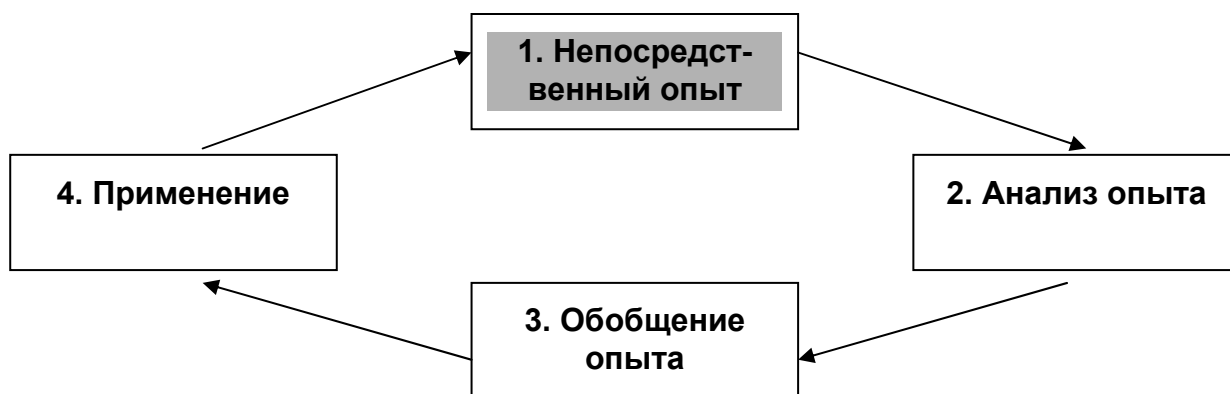
8) *Создает дружелюбную атмосферу.*

Доброжелательно настроенный обучающийся усваивает материал намного легче, чем напуганный, взволнованный и сердитый.

9) *Происходит в комфортной обстановке.*

Участник, который голоден, устал, болен, и т.д. и т.п. не может эффективно обучаться.

## ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ



### Фаза 1. Опыт

Обучающийся получает новую информацию, которая требует от него ответа.

#### Процедуры.

- Решение проблем в группах
- Обучение на примерах
- Ролевые игры
- Выезд в поле
- Игры
- Задания группам

#### Роль тренера.

Основная роль тренера в фазе 1 заключается в структурировании процесса обучения. Он должен представить задачи, определить нормы, правила и временные рамки. При лекционном способе подачи материала тренер должен представить информацию в доступной для участников форме. Эффективными способами повышения интереса аудитории являются использование наглядных пособий и вопросов, которые активизируют процесс обучения.

При работе в малых группах тренеру необходимо четко формулировать задачу. Желательно, чтобы задача и обсуждаемые вопросы были написаны на доске или в раздаточном материале, чтобы участники имели возможность обращаться к ним во время работы в группах. В дополнение, работа в малых группах проходит эффективнее, если участники обсуждения распределяют между собой роли (секретарь, ведущий дискуссию, ответственный за время, репортер). Хотя основная часть работы приходится на следующую фазу, тренер может задать определенные вопросы группам в данный момент для облегчения процесса дискуссии. Вопросы могут быть следующими:

- *Есть ли вопросы по заданию?*
- *Необходима ли Вам какая-либо дополнительная информация?*
- *Задумывались ли Вы о...?*
- *Что Вы имеете в виду?*
- *Хотите ли Вы что-нибудь добавить?*
- *Есть ли у Вас другие варианты?*
- *Готовы ли Вы записать Ваши разработки на доске?*
- *Сколько еще времени Вам необходимо?*



### **Фаза 2. Анализ Опыта.**

Обучающиеся классифицируют информацию, полученную в Фазе 1. Они используют эту информацию для развития ключевых моментов по изучаемому предмету в следующей фазе. Но в первую очередь необходимо проанализировать полученный опыт.

#### **Процедуры**

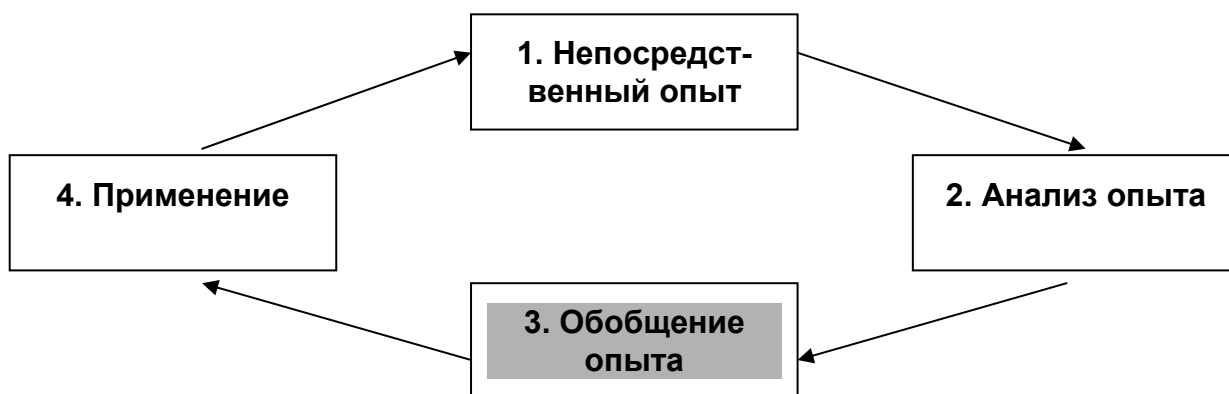
- Обсуждение в малых группах
- Общее обсуждение
- Презентация участников
- Доклады от малых групп

#### **Роль тренера**

Роль тренера в Фазе 2 заключается в том, чтобы помочь обучающемуся осмыслить то, что произошло в Фазе 1. Это означает, что обучающийся должен сфокусировать свое внимание на том, что заключает в себе этот опыт. Тренер должен быть уверен в том, что наиболее важные аспекты этого опыта не пропущены.

Эффективный способ помочь обучающемуся осмыслить опыт - это спросить его что случилось и что он думает по этому поводу. Фаза 2 - это процесс обмена идеями и впечатлениями между участниками. Вопросы, которые могут быть заданы тренером:

- *Что случилось?*
- *Что Вы чувствовали, когда...?*
- *Кто себя чувствовал иначе?*
- *Что Вы заметили при...?*
- *Ваши ощущения по поводу этого опыта?*
- *Чувствуют ли остальные себя также по этому поводу?*
- *Вы согласны/не согласны с тем, что они говорят? Почему?*
- *Хочет ли кто-нибудь что-нибудь добавить?*
- *Это удивляет Вас?*
- *Почему Вы не...?*



### **Фаза 3. Обобщение опыта.**

В этой фазе обучающимся необходимо интерпретировать то, что обсуждалось в фазе 2 для того, чтобы определить - какие выводы могут быть сделаны. Это означает, что обучающийся должен проанализировать информацию и решить, что она означает для него. Другими словами обучающийся вырабатывает принципы и извлекает уроки из опыта и его обсуждения.

#### **Процедуры**

- Общее обсуждение в большой группе
- Лекции
- Чтение заданий
- Демонстрация

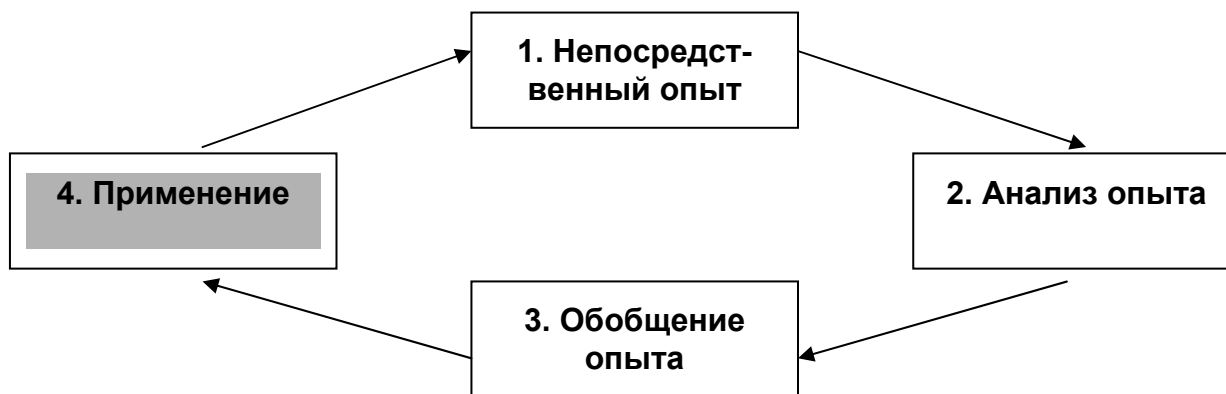
#### **Роль тренера**

Роль тренера в Фазе 3 больше похожа на условную роль человека, дающего знания, нежели направляющего ход обучения. Больше чем в какой-либо другой фазе тренер должен быть компетентен в предмете изучения и иметь кредит доверия в глазах обучающегося как хороший источник информации. Это не означает, что тренер должен ответить на все вопросы. Фактически, обучающийся лучше усвоит материал, если ответы на эти вопросы будут найдены самими участниками.

В качестве направляющего ход обучения тренер помогает обучающемуся сфокусироваться на значении того, что произошло во время фаз приобретения и осмысления опыта, так, чтобы обучающийся смог осознать факт приобретения новых знаний.

Существуют два основных подхода для осуществления этого: тренер может сделать заключение сам (например, в виде лекции) или задавать наводящие вопросы, чтобы дать возможность обучающимся самим прийти к собственным выводам. Последний подход требует наличия сильных тренерских навыков, а также знания предмета изучения. Вопросы, задаваемые тренером:

- *Чему Вы научились?*
- *Что все это для Вас значит?*
- *Работает ли этот принцип на практике?*
- *Как можно связать все то, о чем мы говорили?*
- *Приобрели ли Вы какие-либо новые взгляды о...?*
- *Каковы были основные моменты обсуждения?*
- *Какие уроки мы можем еще извлечь?*
- *С чем Вы это связываете?*



#### **Фаза 4. Применение.**

Для того, чтобы обучающийся почувствовал, что сессия имела для него какое-то значение, он должен соотнести полученные знания со своей жизненной ситуацией. В Фазе 4 обучающийся связывает тренинг с реальным миром—они редко бывают одинаковы. Эта связь может быть усилена через практику и через планирование применения после тренинга.

#### **Процедуры**

- Использование приобретенных навыков
- Планирование действий
- Выезд в поле
- Обсуждение

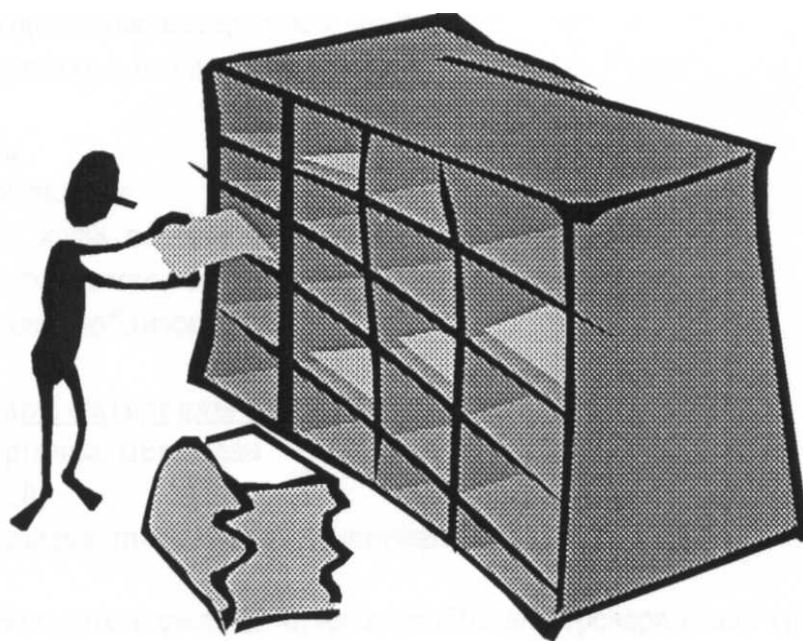
#### **Роль тренера**

Основная роль тренера в Фазе 4 - быть консультантом для обучающегося. Так как обучающийся больше стремится к самостоятельной работе, тренер может дать совет и стимулировать обучающегося улучшать приобретенные навыки. Ключевой вопрос, который должен задать себе каждый: "Что должен я изменить в следующий раз?" Вопросы, задаваемые тренером:

- *Что Вам больше всего понравилось?*
- *Что было наиболее трудным?*
- *Как Вы можете применить это у себя дома?*
- *Можно ли это сделать в ближайшие две недели?*
- *Что Вы считаете необходимым сделать сразу после тренинга?*
- *Что Вы думаете, будет наиболее трудным при осуществлении этого?*
- *Если Вы делали уже это, то, что Вы можете изменить?*
- *Что Вы нашли для себя значимым в этой работе?*
- *Ожидаете ли Вы какого-либо сопротивления по возвращении?*
- *Что Вы можете сделать для преодоления этого сопротивления?*
- *В каких областях Вы хотели бы попрактиковаться больше?*
- *Есть ли у Вас еще вопросы?*
- *Как можно сделать это лучше?*



**ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ  
ТРЕНИНГА.**



## Рекомендации по планированию курса

*Программа курса будет эффективной, если Вы тщательно продумаете продолжительность курса и методологию. Также вы не должны забывать про ряд других аспектов, влияющих на эффективность программы.*

- Преподаватель должен создать рабочую атмосферу.
- Стимулировать и подготовить группу для восприятия новой информации.
- Должно быть быстро достигнуто знакомство членов группы между собой (для этого используйте метод громкого обсуждения).
- Обучаемые должны прийти к общему мнению в результате дискуссии по типу громкого обсуждения.
- Группа должна изучать концепции не только в процессе работы слушатель-тренер, но и в процессе совместной работы всей группы.
- Важно визуальное подкрепление мнений и идей группы (большие листы, вывешиваемые в аудитории).
- Вклад каждого члена группы должен быть оценен группой и тренером.
- Достижения отдельных групп должны использоваться при разработке программы курса в целом.
- Вклад тренера должен по времени согласовываться с потребностями группы.
- Реакция тренера на ответ слушателя должна включать следующие элементы: одобрение, подтверждение, интерпретацию; тренер должен убедиться, что слушатели активно думают.



## Задачи тренинга

**Цели** определяют темы, которые будут рассмотрены в ходе занятия, тогда как в **задачах** сформулировано, что студенты (слушатели) смогут делать в результате обучения (задачи обучения).

**Задача** обучения - некоторое положение, определяющее, что сможет **делать** обучаемый по завершении Вашего обучения.

Помните, считается, что обучение состоялось, когда группа может **делать** что-либо, чего она не могла **делать** раньше.

Ваша задача определяет **планируемый результат на выходе** каждого занятия. И Вы видите, соответствует ли этот выход цели Вашего занятия.

Формулировка задачи - важная отправная точка для составления **плана занятия**. Если Вы приступаете к планированию процесса обучения, зная, что вы ожидаете от студентов - что они смогут делать, - это абсолютно правильный подход.

Задача позволяет Вам оценить, процесс обучения. Сформулировав свою задачу, Вы определили, что вы ожидаете от студентов, каких действий, и, следовательно, можете оценить:

- прогресс обучаемых
- приемлемость финальных результатов
- эффективность Вашей методики

Если Вы чувствуете, что Ваши студенты недостаточно прогрессируют, или результаты тестов не удовлетворяют Вас, прежде всего, проанализируйте свою деятельность и используемую методику.

Когда Вы начнете записывать первые учебные цели, Вы обнаружите, что ожидаете слишком много от своей учебной группы.

**Помните, Вы оцениваете себя как преподавателя.**

Например, посмотрите на приведенные ниже задачи:

1. В результате обучения ключевые преподаватели, работая с консультантами, смогут составить характеристику (профиль) группы индивидуальных фермеров и своей собственной группы.
2. Студенты второго курса смогут подготовить исчерпывающий бизнес план фермы, включающий планирование развития отраслей.

Попробуйте записать несколько формулировок **задач обучения**.

Когда Вы начинаете занятие, Вы должны разъяснить своей группе **цели и задачи - записать их** на доске (большом листе бумаги и т.д.).

## Характеристика (профиль) учебной группы

В своей работе Вы ориентируетесь на людей, пришедших на лекционные, демонстрационные занятия, на семинары, на занятия по повышению квалификации или на краткосрочные курсы по менеджменту. В качестве группы участников они становятся вашей **учебной группой**.

Чем больше вы знаете о своей учебной группе **до того**, как вы начнете планировать занятия, тем продуктивнее будет обучение.

**Характеристика (профиль) учебной группы** - это список черт, которые составляют облик людей в группе, с которой вы работаете.

При планировании занятий характеристика учебной группы поможет вам убедиться в том, что:

- группа правильно воспринимает сделанные сообщения, как технического, так и социального характера
- методы обучения адекватны вашим сообщениям
- методические приемы подкреплены вспомогательными средствами обучения

При планировании занятий характеристика вашей группы поможет вам определить:

- какие сообщения вам следует предлагать группе - простые или более сложные
- какие методы обучения помогут вам наиболее эффективно передать сообщение: лекционные или демонстрационные занятия, дискуссии, раздаточный материал
- какие обучающие средства будут наилучшим образом восприняты учебной группой: иллюстрации, текстовая информация, модели, деловые игры по вопросам менеджмента, анализ конкретных примеров или обучение на практике

**Компоненты характеристики** учебной группы можно объединить под общими заголовками, а именно:

- социальный фон
- общий и специальный уровень образования опыт работы личные качества

Ниже приведены некоторые параметры характеристики, которые должны быть включены в каждый раздел.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ТРЕНИНГА**

Здесь мы ограничимся кратким списком проверочных вопросов для тренера, который поможет организации тренинга с практической точки зрения.

**Письма-приглашения** участникам, в которых указаны:

- цель семинара
- повестка дня
- время и место проведения
- условия оплаты (особенно для иногородних)

**Помещение для занятий**, в котором должны быть:

- электрически розетки и удлинители (если требуется);
- проектор с запасной лампочкой и экран плюс прозрачные листы для демонстрации;
- перекидная доска для записей (флипчарт), бумага, фломастеры, маркеры - в достаточном количестве;
- липкая лента (скотч);
- мягкие доски (soft-board)

***а также следует проверить:***

- достаточно ли места для работы как в большой группе, так и в малых
- достаточно ли освещения
- работает ли отопление (в холодное время года) или система охлаждения (в жаркое время года)

**Раздаточные материалы** для участников, включая:

- ручки
- бумага / блокноты
- опросные листы (1) ожидания и (2) оценки
- раздаточные материалы к сессиям
- карточки с именами участников

**Перерывы**

- помещение
- чай, кофе, печенье и пр.
- необходимая посуда
- туалет поблизости

**Необходимые материалы для работы**

- карточки, мета-план
- клей,
- большие листы бумаги (флипчартные)

Работа с большими листами бумаги удобна для тренера и для группы. Однако следует иметь в виду, что чрезмерное расходование бумаги часто вызывает у участников недоумение и может вызвать негативное отношение к тренингу в целом. Поэтому, чтобы предупредить неприятие группы, по возможности следует соблюдать баланс между экономией материалов и удобством выполнения процедур тренинга.

## Планирование программы

Для каждой задачи в программе необходимо учесть, как Вы будете:

1. Представлять "ноу-хау"
2. Осуществлять на практике
3. Исправлять ошибки

Пример такой программы, приведенный ниже, учитывает различные виды учебной деятельности. Учитывая все эти принципы и процедуры, целевую группу, можно определить тематику и ход тренинга

### "Вечерняя" программа

Вводная часть	15 минут	
Тихое обсуждение	20 минут	
Лекция, вопрос-ответ	30 минут	
Упражнение или резюме	40 или 10 минут	

### Программа, рассчитанная на половину дня

Вводная часть	10 минут	
Тихое обсуждение	20 минут	Задача 1
Лекция, вопрос-ответ	30 минут	
Упражнение	40 минут	
Мозговой штурм	10 минут	
Лекция, вопрос-ответ	30 минут	Задача 2
Выездное занятие или упражнение	40 минут	
Подведение итогов/составление плана действий	30 минут	

### Программа, рассчитанная на один день

Вводная часть	15 минут	
Программированный опрос	20 минут	Задача 1
Лекция, вопрос-ответ	30 минут	
Упражнение	40 минут	
Мозговой штурм	10 минут	
Лекция, вопрос-ответ	30 минут	Задача 2
Обед		
Выездные занятия	45 минут	
Тихое обсуждение	20 минут	
Беседа, опрос	30 минут	Задача 3
Упражнения	60 минут	
Подведение итогов/составление плана действий	30 минут	

## План занятия

**Тема:**

**Оборудование:**

**Задачи:**

Пример распределения времени и применения актуальных приемов обучения.

<b>Занятие</b>	<b>Часы</b>	<b>Содержание</b>	<b>Методы обучения</b>
Введение	9.20		Лекция
Преимущества обучения	9.20 - 10.30		Громкое обсуждение
Работа инструкторов	10.00 - 10.30		Лекция; "Вопрос - ответ"
Кофе			
Работа группы по теме лекции-беседы	10.45 - 11.50		Анализ конкретного примера
Лекция-беседа Необходимость анализа	11.30 - 12.00		Лекция; "Вопрос - ответ"
Работа в группе: "Почему люди хотят учиться"	12.00 - 12.15		Тихое обсуждение
Заключение	12.15 - 12.30		Подведение итогов
Обед			
Как анализировать навыки	14.00 - 14.15		"Мозговой штурм"
Анализ навыков	14.15 - 14.45		Лекция; "Вопрос - ответ"
Работа группы	14.45 - 15.30		Анализ конкретного примера
Чайная пауза			
Заключение по курсу	15.30 - 15.45		Методика подведения итогов



МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ ОБУЧЕНИЯ.



От выбора методов и приемов, которые будут использоваться в ходе тренинга, во многом зависит эффективность работы группы в целом и каждого участника в отдельности. У каждого тренера есть методы, которые он предпочитает, методы, которыми он владеет лучше или хуже.

### ***Что влияет на выбор того или иного метода?***

При окончательном решении необходимо всегда иметь в виду:

- конечную цель обучения
- особенности аудитории и материала
- общую структуру тренинга и другие факторы

Ниже мы приводим описание теоретических основ интерактивного обучения и некоторых методов/стратегий, которые могут помочь тренеру оценить, насколько они подходят для использования в том или ином конкретном случае.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ.**

Мудрецы Востока говорят, чтобы знать, куда ты идешь, необходимо знать, откуда ты вышел. Учитывая это, необходимо начать изучение интерактивных методов обучения с краткого обзора традиционной модели обучения, которая всем нам близка и хорошо известна.

### **Традиционная модель обучения**

Термин «традиционное обучение» (ТО) подразумевает, прежде всего, систему обучения, сложившуюся в 17 веке на принципах дидактики, сформулированных Я. А. Коменским.

КОМЕНСКИЙ Ян Амос (1592-1670 года), чешский мыслитель-гуманист, педагог, писатель. Основоположник дидактики, которая отражена в его самом известном труде "Великая дидактика" (1633-1638 годы). Он разработал *единую классно-урочную школьную систему*, которая до сих пор преобладает в школах мира.

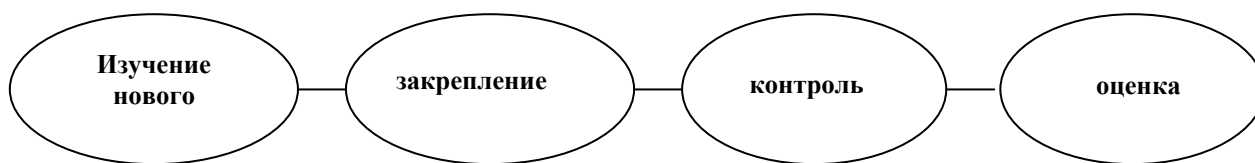


### **Отличительные признаки традиционного обучения:**

- Учащиеся приблизительно *одного* возраста и уровня подготовки составляют *класс*, в основном на весь период школьного обучения;
- Класс работает по единому *годовому плану и программе* согласно расписанию;
- Основной единицей занятия является *урок*;
- Урок посвящен *одному учебному предмету, теме*, в силу чего учащиеся работают над одним и тем же материалом;
- Работой учащихся *руководит учитель*: он оценивает уровень обученности каждого ученика в отдельности и в конце учебного года принимает решение о переводе

- учащихся в следующий класс;
- Учебные книги применяются, в основном, для домашней работы.

**Общая схема** традиционного обучения такова:



### Концептуальные положения

Концептуальную основу традиционного обучения составляют принципы педагогики, сформулированные Я.А.Коменским:

- *Научности* (ложных знаний не может быть, могут быть только неполные)
- *Природосообразности* (обучение определяется развитием ребенка, не форсируется)
- *Последовательности и систематичности* (линейная логика процесса, от частного к общему)
- *Доступности* (от известного к неизвестному, от легкого к трудному, усвоение готовых знаний)
- *Прочности* (повторение - мать учения)
- *Сознательности и активности* (знай поставленную учителем задачу и будь активен в выполнении команд)
- *Наглядности* (привлечение различных органов чувств к восприятию)
- *Связи теории с практикой* (часть учебного процесса отводится применению знаний на практике)

В традиционной системе *обучение - это процесс передачи знаний и социального опыта* от старших поколений подрастающему. При этом учебный процесс строго регламентирован. Тем самым, основной *ценностью* традиционного образования является *сохранение культуры*.

В состав целостного процесса традиционного обучения входят *цели, содержание, методы и средства*.

<b>Цели</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентированы на академические, статические знания - ЗУН, а не на развитие личности;</li> <li>• ориентация на среднего ученика;</li> </ul>
<b>Содержание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• является технократическим; структура содержания - единообразная, невариативная; планирование содержания централизовано;</li> <li>• учебные планы разрабатываются на основе стандартов;</li> <li>• обучение доминирует над воспитанием; в воспитательной работе преобладает педагогика мероприятий, в результате – их негативизм и формальность</li> </ul>

<b>Методы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• субъект-объектные отношения и авторитарный метод управления; регламентация, принудительность обучающих процедур;</li> <li>• сообщение готовых знаний от частного к общему;</li> <li>• объяснительно-иллюстративный метод по схеме: теория – правила – задачи;</li> <li>• обучение по образцу, когда основная нагрузка падает на заучивание, запоминание готового знания;</li> <li>• репродуктивное воспроизведение (повторить то, что рассказал, показал, объяснил учитель);</li> </ul>
<b>Контроль и оценивание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• централизации контроля;</li> <li>• оценка часто становится средством принуждения, орудием власти, психологического и социального давления на ученика;</li> <li>• отметка часто отождествляется с личностью в целом, сортирует учащихся на «хороших» и «плохих»;</li> <li>• оценивание сводится к количественным показателям.</li> </ul>

Как видим, ТО наряду с достоинствами имеет и ряд существенных недостатков.

### ТРАДИЦИОННАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Положительные стороны	Отрицательные стороны
• Систематический характер обучения	• Шаблонное построение, однообразие занятий
• Упорядоченная, последовательная подача учебного материала	• На уроке обеспечивается лишь первоначальная ориентировка в действии, каскад последующих уровней перекладывается на домашнее задание
• Оптимальные затраты ресурсов при массовом обучении	• Пассивность учащихся и отсутствие самостоятельности
• Постоянное эмоциональное воздействие личности учителя	• Учащиеся изолируются от общения друг с другом; слабая речевая деятельность
• Организационная четкость	• Слабая обратная связь
	• Усредненный подход

В настоящий момент мир переживает важнейший поворотный момент в своей истории. Мы живем в эпоху революции средств коммуникаций, лавинообразного потока информации и изменений в мире, которые *меняют наш образ жизни, мышления и общения.*

Следовательно, перед современной школой стоят задачи научить жить молодого человека в совершенно новых условиях. А простая передача суммы знаний, которая являлась основной задачей традиционного обучения, не в состоянии подготовить человека к жизни в высокотехнологичном, высокоинформационном и быстро

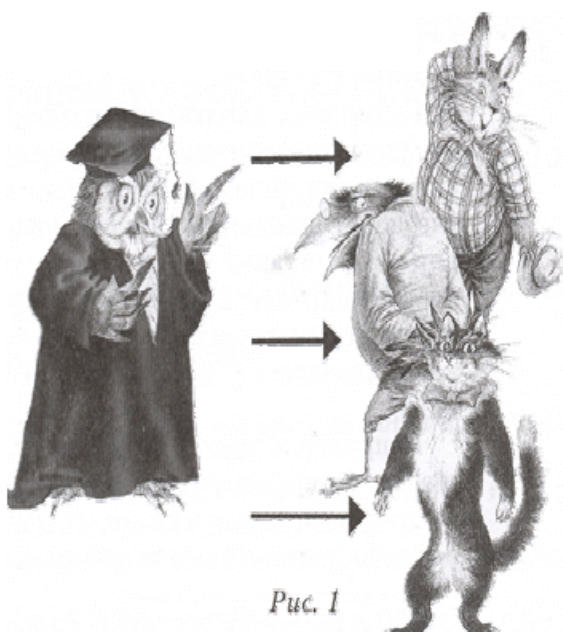
меняющемся мире.

Многие ученые и педагоги-новаторы, ощущая и понимая несоответствие форм и методов традиционного обучения современным условиям жизни, начали поиск альтернативных методов, который во второй половине XX века воплотился в такое направление, как *интерактивное обучение*.

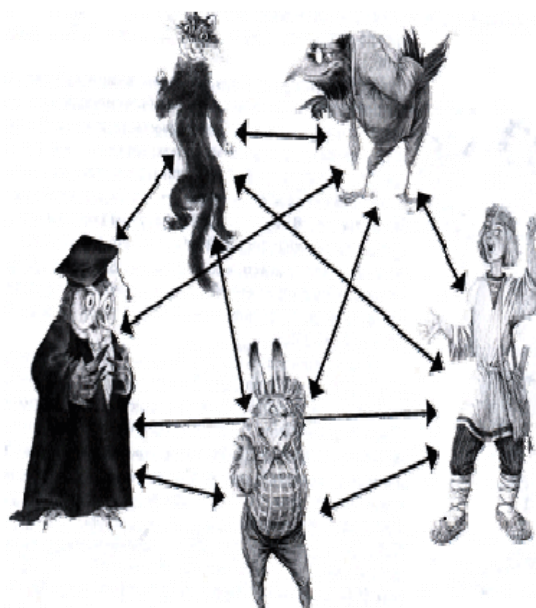
## ЧТО ТАКОЕ ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ?

Интерактивные методы это – те методы, которые требуют **взаимодействия между учащимися, а также между учащимися и учителем**. Слово «*интерактив*» произошло от английского слова «*interact*». «*Inter*» – это «*взаимный*», «*act*» – «*действовать*». Интерактивные методы преподавания предполагают большую активность обучаемого, его творческое переосмысление полученных сведений. Основные критерии интерактивной модели обучения: возможность неформальной дискуссии, свободного изложения материала, меньшее число лекций, но большее количество семинаров, инициатива учащегося, наличие групповых заданий, которые требуют коллективных усилий, выполнение письменных работ.

### Пассивные методы



### Интерактивные методы



## ПРОТИВОПОСТАВЛЯЮТСЯ ЛИ ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ТРАДИЦИОННЫМ?

Мнение о том, что существуют только две методики, неверно. Существуют сотни методов, различающихся между собой возможностями взаимодействия обучаемых. Если вы, даже работая со старым учебником, попросите учащихся обсудить в парах какой-то вопрос, прежде чем ответить на него письменно, то уже примените интерактивный метод. Если вы проанализируете свою работу в этом плане, то увидите, что и раньше вы преподавали, используя элементы обучения сообща.

Некоторые учителя спрашивают, не следует ли прекратить использование традиционных методов?

Конечно, нет, цель состоит в том, чтобы обогатить ваш арсенал методов преподавания.

Профессиональный учитель должен уметь переключаться с интерактивных методов на традиционные, возможно, даже в ходе одного урока, на различных его этапах и по мере необходимости.

Приведем для ясности следующий пример: вы летите на самолете и спрашиваете пилота, как его обучали полетам на этой машине. Он отвечает вам, что все происходило в процессе обсуждения действий, причем инструкторы ни разу не дали готовых правильных ответов, не разъяснили фактов или порядка действий пилота в различных ситуациях. Вы, возможно, тогда пожалеете, что полетели на этом самолете. Почему? Потому что значительная часть подготовки пилота требует обучения на основе точного знания теории и практики. Таким образом, учителю следует использовать различные методы как инструменты для выполнения различных задач.

### **КОГДА ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ЛУЧШЕ ПОДХОДЯТ?**

Некоторые считают, что основная причина использования интерактивных методов заключается в том, что они «интересны». Это ошибочное мнение. Цель любого занятия намного шире, чем просто пробуждение интереса. Причина выбора этих методов должна заключаться в том, что они представляют собой более эффективный способ обучения чему-нибудь. Эффективным считается такой метод, который требует наименьшей затраты ресурсов в плане времени, оборудования и т.п. для достижения учащимися определенной учебной цели. Так что, прежде чем выбрать метод, вы должны четко представлять себе, что вы преподаете и чему вы хотите обучить (какова ваша учебная цель). Если вам надо добиться того, чтобы учащиеся усвоили определенную систему конкретных фактов, тогда, возможно, более эффективным будет использование менее интерактивного метода. Если же вам необходимо выработать навыки и умения у школьников (например, говорить на иностранном языке), тогда вам лучше применить более интерактивный метод. Здесь просто наблюдается замечательное совпадение в том, что часто наиболее эффективный метод оказывается и наиболее интересным для учащихся.

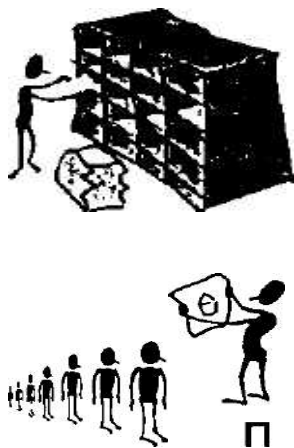
Некоторые умения, вроде решения математических задач, могут лучше всего вырабатываться интерактивным методом (потому что процесс здесь имеет большее значение, чем полученный ответ), но после того, как ученик научится решать математические задачи, тренироваться в их решении ему лучше одному.

***Из этого следует, что совершенно неверно утверждать, будто интерактивные методы лучше, чем традиционные, и наоборот. Просто смещены акценты преподавания и несомненно это имеет обоснование, которое было Вам предоставлено.***



## ТРАДИЦИОННОЕ И ИНТЕРАКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

В традиционном обучении учитель играет роль «фильтра», пропускающего через себя содержание обучения.



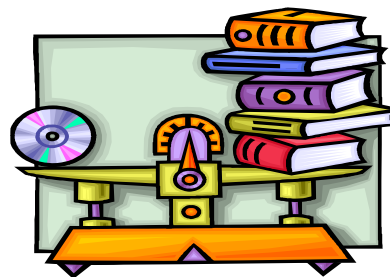
Взаимодействие учеников с областью осваиваемого опыта, учителем и друг с другом в традиционном обучении носит пассивный характер

Интерактивное обучение основано на прямом взаимодействии учеников с областью осваиваемого опыта, при таком взаимодействии учитель не дает готовых знаний, но побуждает учеников к самостоятельному поиску.



Интерактивное обучение предполагает изменения во взаимодействиях между учениками и учителем. Активность учителя уступает место активности учащихся, его задача – создать условия для их инициативы.

**Задание: Сравнить традиционную и интерактивную модели обучения и найти как минимум 3 отличия:**



## ИНТЕРАКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

### «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

*Благодаря своей, казалось бы, простоте и доступности, мозговой штурм (он же мозговая атака, он же брейнсторминг) достаточно популярен. Созданный Алексом Осборном (США) в 40-е годы 20-го века, он стал распространенным методом поиска идей. Существует множество разновидностей мозгового штурма. Рассмотрим два из них.*

Творческая задача предполагает множество вариантов решений. В поиске удачного решения человек действует далеко не так произвольно, как может показаться: как правило, поиск начинается с наиболее привычного, общепринятого направления. Древний инстинкт велит: действуй по аналогии, действуй, как все. И это хорошо, ибо в обычных, «нетворческих» ситуациях избавляет от необходимости лишней раз думать. Например, когда вам нужно приготовить плов, вы, не испытывая творческих мук, покупаете стандартный набор продуктов и начинаете готовить по отработанной технологии. Сложность творческой ситуации в том, что ее решение часто лежит далеко за пределами обычных представлений. В то же время у каждого человека в голове существуют некие «фильтры» (социальные, профессиональные, этнические и т.п.), которые не дают развиваться неожиданным, оригинальным идеям. Человек отбрасывает решения, которые кажутся ему слишком смелыми - опасаясь критики, насмешек со стороны окружающих. Если же эти фильтры убрать, то можно если и не повысить качество идей, то, по крайней мере, увеличить их количество.

Итак, основная идея Осборна проста: ***отделить процесс генерации идей от их критики.***

Алгоритм вкратце таков: группе, состоящей из 4-8 человек, сообщается проблема, которую предстоит решить. На ***первом этапе*** задача заключается в следующем: получить как можно *больше идей*. Тут и вводится основное правило: приветствуются любые, самые безумные, явно ошибочные идеи, критика категорически запрещена (даже в виде скептических улыбок!). Наоборот, любую высказанную мысль нужно поощрять. Такая поддержка должна стимулировать творческий процесс; ведущий (модератор) руководит процедурой, подбадривает, эмоционально заводит участников. N-ное количество идей получено... Что дальше?

Наступает черед ***второго этапа***: критика наконец разрешена - ура! Но не огульная: в каждой идее необходимо попытаться найти рациональное, конструктивное. Предстоит выбрать самые «многообещающие», перспективные идеи и развить их.

Вот и вся неоднократно описанная в литературе, «простая и доступная процедура». Напомним, что основная цель штурма – помочь участникам *«расковать» сознание и подсознание, стимулировать воображение, чтобы получить необычные, оригинальные идеи.*



## ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ МОЗГОВОГО ШТУРМА

- Количество идей важнее их качества.
- Критика идей на этапе генерации запрещена.
- Нет плохих идей! Приветствуются любые идеи.
- Любая идея должна быть развита, даже если ее уместность кажется в данный момент сомнительной.
- Поощрение шуток, каламбуров, фантастических идей.
- Идеи излагайте кратко.
- Все выдвинутые идеи фиксируются и затем редактируются.
- При оценке идей заведомо ошибочные и нереальные отбрасываются.

Этапы мозгового штурма		
1. Подготовка	2. Выдвижение идей	3. Оценка и отбор идей

✓ Назначение в группе ведущего (модератора)	✓ Уточнение задачи	✓ Определение критериев оценки
✓ Напоминание учащимся правил и принципов мозгового штурма	✓ Генерация идей	✓ Классификация и оценка идей
✓ Выдача группам открытого учебного вопроса, задания	✓ Запись предложений	✓ Выбор и доработка (развитие) идей на основе анализа
	✓ Редактирование списка идей	

Мозговой штурм	
Достоинства	Недостатки
1. Легкость освоения и простота в обращении	1. Решение относительно простых задач
2. Незначительные затраты времени на проведение	2. Отсутствие критериев, дающих приоритетные направления выдвижения идей
3. Универсальность метода	3. Нет гарантии нахождения сильных идей
4. Наиболее эффективен при решении проблем невысокого уровня сложности	

### «МОЗАИКА ИДЕЙ»

Допустим, штурм удачно завершен, и мы получили какое-то количество более-менее перспективных идей. И тут наступает этап критики, когда отбираются и дожимаются наиболее удачные идеи. При этом очень важно еще и оценить осуществимость каждой идеи.

Один из простых способов «дожимания» полученных идей является их совмещение и интеграция. Пусть в результате мозгового штурма и отбора у нас осталось 4 идеи: *Идея № 1, Идея № 2, Идея № 3 и Идея № 4.*

Составляем таблицу, в которой можно рассмотреть комбинации идей путем их совмещения.

	<i>Идея № 1</i>	<i>Идея № 2</i>	<i>Идея № 3</i>	<i>Идея № 4</i>
Идея № 1				X
Идея № 2				
Идея № 3		X		X
Идея № 4			X	

Вероятно, далеко не все комбинации будут удачными, но с помощью такого способа возможно получить ряд новых качественных идей. Стимулирование **творческого мышления** при помощи визуальных (зрительных) образов считается наиболее актуальным.

#### **Заключение**

Мозговой штурм - наиболее известная попытка создания творческой методики (с весьма эффектным названием). Различными исследователями неоднократно предпринимались

попытки создать более совершенные модификации этого способа. Мозговой штурм легко поддается внешним модификациям - отсюда и обилие вариантов его проведения. Однако с середины прошлого века принципиальных новшеств в этом направлении не возникло.

## «РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ»



Занятия в малых группах позволяют учащимся приобрести навыки сотрудничества, научиться разрешать возникающие между ними разногласия.

### **Порядок проведения:**

- Существует несколько способов деления на малые группы: расчет по номерам, жеребьевка, по равному количеству мужчин и женщин в группе, с помощью геометрических фигур, т.д.
- Распределив участников по малым группам, дайте задание.
- До начала работы каждая группа должна решить, кто будет руководить обсуждением, записывать идеи, следить за временем, представлять классу результат работы.
- Если позволяют возможности, раздайте группам по маркеру и большому листу бумаги.
- Поставьте четкие временные рамки. Если одна из групп закончила намного раньше других, дайте ей дополнительное (подготовленное заранее) задание, которое также будет представлено классу.
- Проведите презентацию результатов. Представитель группы обязательно должен выходить к доске и давать необходимые пояснения. Другие группы могут задавать уточняющие вопросы. После презентаций группа комментирует результаты, делаются выводы и обобщения, при необходимости можно провести ранжирование.

### **Рекомендации по работе с малыми группами:**

- Убедитесь, что участники обладают знаниями и умениями, необходимыми для выполнения работы.
- Старайтесь сделать свои инструкции максимально четкими.
- Предоставьте малой группе достаточно времени на выполнение задания.
- Формируйте группы в составе от двух до пяти человек. Пять человек – это оптимальный верхний предел для проведения обсуждения в рамках малой группы.
- Используйте малые группы только в тех случаях, когда задача требует совместной, а не индивидуальной работы.
- Работа малыми группами должна стать часто применяемым приемом, а не единичным случаем.
- Будьте внимательны к вопросам внутригруппового управления.
- Будьте готовы к повышенному шуму, характерному для совместных учебных занятий.
- Переходите от группы к группе, наблюдая за работой.
- Во время обсуждения каждый член малой группы должен легко видеть остальных.

### **Правила работы в группе:**

- Каждый участник имеет возможность высказаться, если захочет
- Все участники группы уважают ценности и взгляды каждого, даже если не согласны с ними
- Обсуждаются идеи, предложения, а не люди, которые их высказали

- Все участники делают замечания кратко и по существу
- Каждый участник, даже защищая свою точку зрения, открыт для восприятия чужих идей, мнений и интересов других участников.
- Все возникающие разногласия, конфликты разрешаются мирным путем с учетом интересов участников и правил работы
- Все участники стремятся создать открытую, деловую, дружескую атмосферу



## Метод шести шляп Эдварда де Боно (или Шесть Цветов, Шесть Шляп)



«Во всем мире ощущается огромная **потребность** в мышлении **творческом, конструктивном**, позволяющем создавать **новые пути развития**»

Эдвард де Боно

### Почему шляпы?

Существует традиционная связь между мышлением и шляпами:

- Шляпу легко надеть и снять.
- Кроме того, шляпы указывают на роль

*В английском языке шляпа обычно ассоциируется с видом деятельности – шляпа кондуктора, полисмена и т. д.*

**Словосочетание "надеть чью-либо шляпу" означает заниматься конкретной деятельностью.** Человек, мысленно надевая шляпу определенного цвета, выбирает в данный момент тип мышления, который с ней ассоциируется. Очень важно, чтобы каждый мыслитель умел менять роли: надевать шляпы и снимать их.

**Шесть шляп** - шесть разных способов мышления. Вот краткое описание каждого из этих способов:

**Белая Шляпа.** Цифры и факты. Информация. Вопросы.

Полная беспристрастность и объективность. Какой мы обладаем информацией? Какая нам нужна информация?

**Красная Шляпа.** Власть эмоций. Интуиция, чувства и предчувствия. Не требуется давать обоснование чувствам. Какие у меня по этому поводу возникают чувства?

**Черная Шляпа.** Осторожность. Суждение. Оценка. Правда ли это? Сработает ли это? В чем недостатки? Что здесь неправильно?

**Желтая Шляпа.** Преимущества. Построение позитивных умозаключений. Обоснование. Почему это стоит сделать? Каковы преимущества? Почему это можно

сделать? Почему это сработает?

**Зеленая Шляпа.** Творчество. Различные идеи. Новые идеи. Предложения. Каковы некоторые из возможных решений и действий? Каковы альтернативы?

**Синяя Шляпа.** Организация мышления. Мышление о мышлении. Чего мы достигли? Что нужно сделать дальше?

### **Рассмотрим ЧЕТЫРЕ Типа Использования Шляп**

**1. Надеть шляпу.** В ходе обсуждения мы можем попросить слушателя надеть шляпу конкретного цвета. Или мы можем попросить всю группу использовать шляпу конкретного цвета в течение нескольких минут. «Каковы ваши мысли по идее в черной шляпе? Что может не получиться, если мы попытаемся ее воплотить?» «Мы застряли. Почему бы нам не надеть зеленые шляпы и не поискать новые подходы к этой проблеме?» «Какие об этом известны факты? Что мы об этом знаем? Давайте наденем белые шляпы».

**2. Снять шляпу.** Мы можем попросить человека снять шляпу определенного цвета. Здесь мы подразумеваем, что в настоящий момент мышление принадлежит к некоторому типу. Мы просим человека уйти от этого типа мышления. Система шести шляп дает удобный способ это сделать. Человек, возможно, и не надевал шляпу сознательно, но, судя по всему, использует ее. «Кажется, мы сфокусировались на мышлении в красной шляпе. Давайте снимем ее на момент». «Хорошо, это неплохие мысли в черной шляпе. Давайте пока отложим черную шляпу». «Вы нашли много новых идей и возможностей - теперь у нас их достаточно. Давайте теперь снимем зеленые шляпы».

**3. Сменить шляпу.** Как только правила введены, мы можем попросить мгновенно переключить мышление. Мы достигаем этого, предложив ученику снять одну шляпу и надеть другую. Такой метод позволяет призвать к переключению хода мысли, не обижая человека. Мы не нападаем на высказываемые мысли, а просим об изменении. «Мы выслушали положительные стороны. Теперь давайте переключимся с желтой шляпы на черную. Какие могут быть неприятности, если поступим таким образом?» «Находясь в черной шляпе, вы объяснили, почему идея может не сработать. Теперь давайте перейдем к зеленой шляпе и посмотрим, нельзя ли разрешить проблемы». «Это интересная идея. Теперь давайте снимем зеленую шляпу и наденем белую. Нам нужно изложить факты».

**4. Обозначить свое мышление.** Мы можем назвать шляпу, чтобы показать, какой тип мышления мы собираемся использовать. Например, иногда нужно что-то сказать, но это трудно сделать, не обидев кого-то. Просто сказав, что надеваете черную шляпу, вы получаете возможность обсуждать идею, не нападая на человека, предложившего ее. Используйте шляпы сами - и указывайте на то, что их используете, обучая шляпам других. «Надевая свою черную шляпу, я считаю, что расписание изменить не получится, потому мы его уже разослали». «Надевая на секунду красную шляпу, я должен сказать, что мне эти новые книги по математике нравятся куда меньше, чем старые». «У меня возникла идея под зеленой шляпой - нужно подать заявку на грант. Скажите, что вы думаете об этом предложении?» Просуммируем сказанное: мы можем попросить других надеть, снять, сменить или обозначить шляпы. Мы также можем надеть или снять шляпу сами. Формальность и "игровой" аспект метода - его наибольшие достоинства. Люди учатся играть по правилам.

**Методика «Шесть шляп» универсальна** – например, ее используют на совещаниях, чтобы структурировать групповую работу и сэкономить время. Она также применяется и индивидуально, ведь бурные дебаты идут и в голове каждого человека. Фактически ее можно использовать для структурирования любого креативного процесса, где важно отделять логику от эмоций и придумывать новые оригинальные идеи.

Таким образом, эффективное мышление по методу шести шляп Эдварда де Бонно даст Вам возможность:

- видеть альтернативы, генерировать идеи;
- выходить за рамки шаблонных решений;
- координировать и направлять работу учеников;
- оптимизировать коммуникацию между людьми;
- создавать эффективную рабочую команду;
- быть творческим тогда, когда Вам это нужно



## ДИСКУССИЯ

**Дискуссия** подходит в тех моментах при проведении обучения или совещаний, когда при обсуждении и оценке ожидаются спорные мнения участников. Обычно человек, ведущий данное мероприятие, берет на себя руководство дискуссией, но не прерывает выступления участников по теме. Дискуссия отличается активным аргументированием участников и строгим руководством ходом проведения дискуссии.

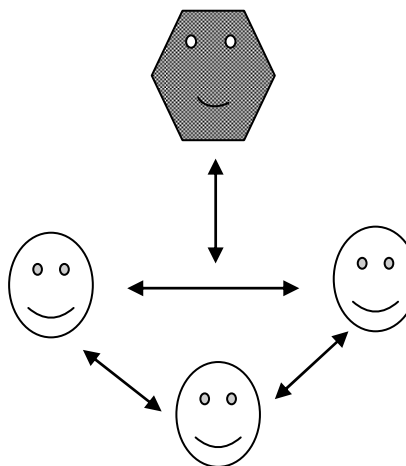
### В чем заключается роль ведущего дискуссии

- Помощь при составлении плана дискуссии
- Составление регламента
- Контроль за соблюдением темы и регламента выступлений

### Ход дискуссии

1. **Степень:** открытие дискуссии (представление плана и начальный вопрос)
2. **Степень:** деловая дискуссия (соблюдение темы, регламента)
3. **Степень:** заключение (короткое повторение значительных точек зрения, вопросов, по которым было достигнуто согласие, перечень невыясненных вопросов)

### СХЕМА ВЕДЕНИЯ ДИСКУССИИ



## ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ



**Групповая дискуссия** очень часто применяется в тренинге. Этот, на первый взгляд простой, метод оказывается на самом деле одним из самых сложных во всем тренинге. Правильная организация групповой дискуссии во многом определяет конечный эффект. Он зависит также от мастерства тренера и его опыта в проведении тренингов. Еще один важный элемент эффективности - умело подобранные упражнения, предвещающие дискуссию, а также общее построение тренингового курса.

### ***В чем заключается роль тренера при проведении групповой дискуссии?***

Существует немало разнообразных путей для успешного проведения групповой дискуссии, и тренер-профессионал знаком со многими из них. В рамках этого раздела важно подчеркнуть роль ведущего в организации дискуссии. В основном, эта роль сводится к следующему:

#### **Поощрение и уравнивание участия**

Как правило, участники очень неравно участвуют в дискуссии. Нельзя допускать, чтобы групповая дискуссия сводилась к обмену мнениями двух-трех человек при молчаливом внимании остальной аудитории.

Тренер должен вовлекать в обсуждение по возможности всех участников, спрашивая об их мнении по обсуждаемому вопросу. Можно поинтересоваться, разделяет ли другой участник точку зрения говорящего.

При чрезмерном доминировании одного из участников тренер может попросить его выслушать иные позиции, которые могут быть у других членов группы. При достаточно большом количестве людей в аудитории, а их может быть и двадцать человек, не обязательно стремиться к тому, чтобы в дискуссии приняли участие абсолютно все.

Достаточно полное представление позиций по обсуждаемому вопросу и презентация результатов работы в малых группах послужат хорошим фундаментом для продуктивного проведения дискуссии.

#### **Поддержание направления дискуссии**

Тренер должен постоянно следить за содержанием дискуссии, чтобы участники не уходили от темы и не обсуждали посторонние вопросы. Ключевые вопросы, сформулированные при подготовке к семинару, помогут ему выполнить эту задачу.

Важно помнить, что основной целью тренера не является добиться подведения всей аудитории под "общий знаменатель". Фиксация различных позиций и подходов по обсуждаемому вопросу гораздо более полезна. Она вооружает участника при его практической работе за пределами тренинга, где нет однозначных оценок и мнений.

### ***Какие технические приемы помогут тренеру при проведении дискуссии в группе?***

Для того чтобы помочь тренеру добиваться поставленных задач в групповой дискуссии, имеется

несколько эффективных технических приемов.

### **Повтор**

Хорошим способом заставить участника и группу оценить содержание высказывания является повторное изложение содержания сказанного. Этот повтор должен быть как можно более объективным. Следует избегать всякой оценки, иначе это приведет к сопротивлению участника/группы или стремлению "угадать", что хочет услышать тренер.

### **Вопросы**

Если содержание высказывания не вполне ясно для тренера, полезно задавать дополнительные вопросы.

Вопросы должны предъявляться в "открытой" форме, не влекущей за собой однозначно отрицательного или положительного ответа. Такие вопросы помогут облегчить процесс самовыражения говорящего. Вопросы могут задаваться как к говорящему, так и всей аудитории в целом.

### **Обращение вопроса к группе**

Часто в ходе ведения групповой дискуссии участники задают вопросы тренеру. Иногда ему полезно обратиться с этим же вопросом к группе или даже к самому спрашивающему. В первом случае это будет вопрос-эстафета, во втором-вопрос-эхо.

### **Резюмирование**

По мере завершения обсуждения отдельных пунктов тренер должен подводить некоторый итог сказанному. При необходимости он может обратить внимание участников на спорные моменты. Однако задача тренера состоит не в том, чтобы привести всех участников к единому мнению, а лишь в том, чтобы подвести итог сказанному.

### **Руководство дискуссией без доминирования**

Все теоретическое и практическое содержание, которое тренер хочет привести в дискуссию, он должен заранее дать в мини-лекции. Недопустимо слишком часто прерывать дискуссию для введения нового материала, даже если он имеет непосредственное отношение к обсуждаемому предмету. Доминирование тренера в групповой дискуссии влечет за собой пассивность и "негативизм" участников. Если тренер хочет заострить внимание участников на каком-либо моменте, лучше использовать для этого резюмирование после завершения обсуждения отдельных моментов дискуссии, когда все желающие участники получили возможность высказаться;

### **Создание надлежащего климата**

От тренера многое зависит в создании доброжелательной атмосферы в дискуссии. Прежде всего, ему нужно стараться приучить участников к мысли, что нет правильных и неправильных суждений. Тем более "правильность" и "неправильность" суждений не являются основанием для оценки человека как "хорошего" или "плохого". Изменение установок происходит не сразу, однако ровное отношение тренера к говорящим, внимательное слушание, доброжелательное использование тренером высказываний неуверенных в себе участников приводит к созданию конструктивной для групповой дискуссии атмосферы.

## ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РЕФЛЕКСИЯ



**Индивидуальная рефлексия** - это основной метод индивидуальной работы, применяемый в групповом тренинге. Рефлексия (от reflection- отражение) - один из видов интеллектуальной деятельности, который направлен на воссоздание в мышлении или коммуникации ситуаций прошлого опыта и его последующий анализ. Рефлексия, как правило, происходит в определенных целевых рамках. Ее продуктивность во многом зависит от того, насколько четко и корректно поставлена задача.

Результаты индивидуальной рефлексии в групповом тренинге служат основой для работы в малых группах и групповой дискуссии. Поэтому тренер может стимулировать качество индивидуальной рефлексии в процессе дискуссии. Для этого он просит участников при высказывании каких-либо мнений или суждений привести пример из личной жизни или опереться на какую-либо конкретную ситуацию.

Наиболее сложным и в то же время ярким моментом использования индивидуальной рефлексии является несовпадение результатов рефлексивной работы с устоявшимися суждениями, которые участник демонстрирует в дискуссии. В том случае, когда тренер, при помощи группы, достаточно убедительно демонстрирует такое несовпадение участнику, происходит ломка ложных стереотипов, и участник (как и группа в целом) получает возможность избавиться от них.

В целом индивидуальная рефлексия, особенно в сочетании с умело организованной групповой дискуссией, может служить достаточно эффективным средством выявления и изменения существующих ролей и стереотипов.

## РОЛЕВАЯ ИГРА



**Ролевая игра** предполагает временное принятие участником роли другого человека или себя же, но в другой промежуток времени. Приняв роль, человек старается чувствовать, действовать и проявлять себя, как тот персонаж, за роль которого он взялся. Остальные участники наблюдают за играющими по ролям с определенными намерениями. Эта форма работы используется в разных целях.

*В каких случаях применяется ролевая игра?*

Нужно помнить, что ролевая игра используется как средство выявления различных стереотипов. Очень полезно применение ролевых игр для развития социальной компетенции. Для повышения эффективности можно использовать применение видеозаписи. С помощью видеозаписи можно проверить манеры поведения. В случае необходимости можно повторить сцены игры.

## **Основные элементы ролевой игры**

Соответственно, основные элементы игры - *диагноз, экспериментирование, испытание, демонстрация и обсуждение игры* - направлены на решение поставленной задачи.

*Диагноз* способен развить у участников более высокую чувствительность к тем отношениям, которые проявляются при разыгрывании ролевой ситуации.

*Экспериментирование* дает участнику, играющему роль, возможность почувствовать в игре новые роли и ощущения.

*Испытание* обеспечивает создание ситуации для сравнения разных подходов в вымышленной и реальной ситуации.

*Демонстрация* позволяет "вживую" показать большой аудитории те или иные установки, стереотипы и отношения.

*Обсуждение*, которое завершает ролевую игру, должно, в первую очередь, использовать не отвлеченные факты, а реальные ощущения участников.

## **В чем заключается задача тренера при проведении ролевой игры**

Очень полезно сопоставлять ощущения игроков и наблюдателей. Роль тренера при обсуждении заключается в том, чтобы указать на типические, а не на индивидуально-психологические моменты разыгрываемой ситуации.

## **Ход ролевой игры**

- 1. Ступень:** распределение тем и ролей (тема игры обсуждается со всеми, распределяются роли, описания ролей могут распределяться только на играющих определенную роль, они могут иметь только частичную информацию; наблюдатели обладают либо обширной информацией либо полной информацией)
- 2. Ступень:** подготовка к ролям (в большинстве случаев самостоятельная работа, но также при помощи советов со стороны тренеров)
- 3. Ступень:** игровая фаза (здесь проводится запланированная беседа или игровая сцена)
- 4. Ступень:** анализ (в течение игровой сцены или после наблюдатели делают заметки о наблюдаемом поведении, для этого предоставляются специальные листы для анализа)
- 5. Ступень:** обсуждение (обсуждается результат анализа). Сначала предоставляется слово играющим роли о первоначальных намерениях, отражении хода игры, а затем наблюдателям, которые хотят высказать свое мнение. Тренеру необходимо быть сдержанным, при необходимости выставлять на первый план положительные отзывы об исполнителях ролей.
- 6. Ступень:** заключение (тренер представляет результаты, успехи)

## **ЧТО НЕОБХОДИМО ДОПОЛНИТЕЛЬНО ЗНАТЬ О РОЛЕВОЙ ИГРЕ**

### **Описание**

В ролевой игре два или более участников играют роли в сценарии, связанном с темой

тренинга

### **Использование**

- Помогает изменить поведение людей
- Позволяет людям увидеть последствия их воздействия на других
- Обеспечивает возможность для слушателей увидеть, как другие чувствовали себя и действовали в данной ситуации
- Обеспечивает благоприятную среду, в которой участники могут исследовать проблему, при обсуждении которой они себя чувствовали бы дискомфортно в реальной жизни
- Позволяет обучающимся исследовать альтернативные подходы, связанные с ситуацией

### **Преимущества**

- Стимулы и веселье
- Занимательно для группы
- Отражает реальную жизнь

### **Детали, о которых необходимо быть знать, прежде чем Вы приступите к ролевой игре**

- Ролевая игра спонтанна - нет никаких предписаний, которым нужно следовать
- Актеры должны хорошо понимать свою роль для успешного завершения игры

### **Процесс**

1. Подготовить актеров так, чтобы им были понятны их роли и ситуация
2. Создайте климат так, чтобы наблюдатели узнали, что представляет из себя ситуация
3. Просмотрите игру
4. Поблагодарите актеров и спросите их как они себя чувствовали во время игры — при этом тренер должен быть уверен, что актер вышел из роли
5. Зрители должны поделиться впечатлениями и наблюдениями
6. Обсудите разные впечатления от увиденного
7. Спросите обучающихся чему они научились и остановитесь на основных моментах
8. Опросите обучающихся как ситуация связана с их собственной жизнью
9. Подведите итог

### **Как проводить анализ ролевой игры с использованием видеосъемки?**

Анализ проведенной ролевой игры необходимо проводить при помощи вопросов.

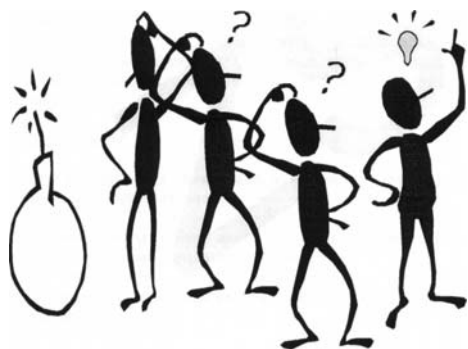
#### **Например:**

- Каким был язык тела? (осанка, мимика, жестикуляция)
- Каким был зрительный контакт?
- Каким было произношение? (непонятно, диалект, тихо, слишком громко)
- Каким было построение предложения? (слишком длинным, со многими придаточными предложениями)
- Как был построен разговор? (введение, часть мотивации, вопросительная часть, критическая часть, заключение)
- Какие разговорные техники применялись? (вопросительные техники, аргументационные техники, активное слушание)
- Были ли затронуты чувства зрителей?
- Была ли достигнута цель разговора?

### Что нужно учесть тренеру при использовании видеосъемки

- Цель этого упражнения - не сообщение знаний, а изменение поведения
- Много людей испытывает страх перед видеосъемкой, в виду этого необходимо постепенно преодолевать его
- Первые ролевые игры должны быть короткими
- При первых ролевых играх не допускается критика
- Много похвалы для группы
- Осторожная деловая критика с использованием положительной формулировки
- Никакого принуждения, только методом убеждение
- Дать возможность часто упражняться, повторять неудачные фазы
- Четкое распределение ролей
- Четкая целевая установка - разъяснение темы игры, ролей

## ДЕЛОВАЯ ИГРА



В деловой игре представляется модель производственной или другой ситуации. Участники изменяют данные, принимают решения и обсуждают результаты. Часто они работают на основе особой программы (программного обеспечения). В большинстве случаев руководитель игры сопровождает деловую игру. Игровая группа создается из числа участников семинара на определенный промежуток - на время проведения деловой игры.

### *В чем отличие деловой игры от других методов?*

В отличие от ролевой игры деловая игра имеет целью решение конкретных задач. Она позволяет в разыгрываемой ситуации опробовать полученные навыки, знания и умения. Использование деловой игры также отличается от ролевой. Деловая игра позволяет применить новые навыки в ситуации, связанной с организацией и проведением конкретных действий.

### *От чего зависит успех проведения деловой игры?*

Для того чтобы успешно провести деловую игру, тренеру нужно:

- прежде всего, внимательно ознакомиться с ее сценарием
- выяснить для себя, на использование, каких именно навыков и умений ориентирован тот или иной этап игры
- внимательно подобрать участников

### **В чем заключается роль тренера при проведении деловой игры**

Тренер не является преподавателем, который дает специальные знания, но скорее

советником. Деловая игра в какой-то мере воспроизводит реально происходящие ситуации, поэтому при обсуждении результатов игры тренер может обращаться не только к личным переживаниям участников, но и к их впечатлениям об объективных трудностях, с которыми они встретились при выполнении своих заданий.

### Ход деловой игры

1. **Степень:** подготовка (представляются материалы, устанавливается цель, формируются игровые группы)
2. **Степень:** игровая группа представляет ситуацию (отдельные группы принимают решения, оценивают результаты)
3. **Степень:** обсуждение (результаты подытоживаются и обсуждаются последствия)

## **АНАЛИЗ КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (Case study)**

В анализе конкретных ситуаций используются знания и навыки, полученные на предыдущих этапах тренинга. Для работы предлагается описание нескольких реальных событий или обстоятельств, представляющих чаще всего личные или организационные проблемы, либо и те и другие одновременно.

### *В чем отличие Case study от других методов?*

Обычно эти описания ограничены *временными рамками* (повествование идет в прошедшем времени), имеют *повествовательную структуру* (включены объяснения таких деталей, как род организации, место действия, технические подробности и т.п.) и *известный результат* (только тренеру).

Описание проблемы *прерывается* в кульминационной точке (перед развязкой, описанием действительного результата), для того чтобы дать участникам возможность самостоятельно выявить причины проблемы, предложить пути ее решения и дать прогноз развитию событий. После того, как группа поработает и представит свои планы и прогнозы, дается описание действительного завершения событий, которое обычно воспринимается аудиторией с повышенным вниманием. Этот прием и позволяет добиться наиболее полного эффекта восприятия и участия.

Таким образом, этот метод дает возможность участникам посредством личного анализа, совместного обсуждения, определения проблем, выявления альтернатив, изложения целей и выработки критериев, выбора плана действий, определения возможных последствий развить навыки проектирования, планирования и анализа. Кроме того, case study может облегчить обсуждение таких проблем, существование которых в своем обществе или в своем окружении группа отрицает

### Ход работы с case-study

1. **Степень:** описание конкретной ситуации
2. **Степень:** разработка основной проблемы (например, в работе по парам или по

группам)

**3. Ступень:** построение проблемы (причина - действие), получение необходимой информации (импульсы со стороны тренера-преподавателя или посредством метода проведения занятия, например групповая работа, метаплановый метод)

**4. Ступень:** разработка альтернативных решений проблем (посредством метода проведения занятия, например групповая работа, метаплановый метод)

**5. Ступень:** решение в пользу определенных разрешений проблемы и оценка (лучше всего на пленуме)

## **ПРОИГРЫВАНИЕ РЕАЛЬНЫХ СИТУАЦИЙ (СИМУЛЯЦИЯ)**

### **Описание**

Проигрывание реальных ситуаций - это представление реальных ситуаций в игровой форме

### **Использование**

- Позволяет обучающимся приобрести опыт по принятию решений в "реальной" ситуации, не беспокоясь о последствиях их решений
- Эта методика позволяет применять знания
- развивает навыки и проверяет человеческие отношения в контексте ситуации каждого из участников

### **Преимущества**

- Практичность
- Высокая вовлеченность обучающихся
- Незамедлительная обратная связь

### **Детали, о которых необходимо знать, прежде чем Вы приступите к розыгрышу**

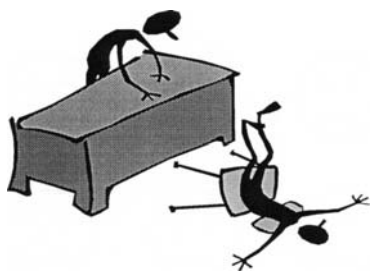
- Продолжительна по времени
- Ведущий должен быть хорошо подготовлен, особенно в плане организации
- Проигрывание - это упрощенный взгляд на реальность

### **Процесс**

1. Подготовить обучающихся к принятию на себя специфичных ролей в течение розыгрыша
2. Ознакомить с целью, правилами и временными рамками
3. Помочь провести игру
4. Опросите обучающихся о впечатлениях, об игре
5. Спросите обучающихся чему они научились и остановитесь на основных моментах
6. Опросите обучающихся как игра связана с их собственной жизнью.
7. Подведение итогов.

## **ЛЕКЦИЯ**

**Лекция** - это обзорное сообщение, в котором могут присутствовать элементы беседы.



Подходит для большой аудитории слушателей, где активное участие обучаемых затруднено. Общение направлено в одну сторону (лектор - аудитория) и информация воспринимается пассивно. Поэтому информация должна быть детально проработана заранее, следует также точно определить продолжительность лекции.

**Как можно повысить эффективность лекции?**

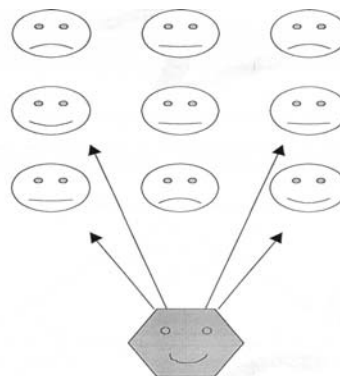
Существует много способов разнообразить лекцию и повысить активность слушателей, в том числе **упражнения** на физическую активность (*energizers*), **разбивка** аудитории на группы, **заданное слушание** и пр. Использование **наглядных средств** (схемы, слайды, короткие учебные фильмы и пр.) помогает преодолеть монотонность и улучшить восприятие слушателей. Кроме того, полезно в конце лекции раздать всем участникам **материалы** с основными положениями лекции или с дополнительной информацией.

В отличие от игр, Case study, групповых обсуждений, работы в малых группах и пр., лекция как метод обучения хорошо знакома аудитории. И если интерактивные методы, при неумелом их использовании могут быть восприняты как пустая трата времени, то лекция помогает поддержать в слушателях чувство серьезности происходящего, настраивает на конструктивную работу.

### **Мини-лекция**

Мини-лекция позволяет использовать преимущества лекции (серьезность подхода, большая проработанность, структурированная подача материала) и сократить недостатки лекции: (потеря внимания, пассивность аудитории и проч.).

### **СХЕМА ВЕДЕНИЯ ЛЕКЦИИ**



### **БЕСЕДА**

**Беседа** осуществляется в форме вопросов ведущего к участникам или их вопросов к ведущему, либо в виде кратких дискуссий во время текущей сессии. Включая разнообразные технические приемы, она позволяет слушателям активно участвовать в учебном процессе.

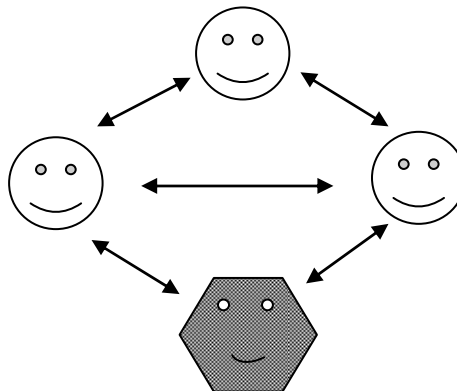
Такая форма подходит для изложения информации группам численностью не более чем 20 человек. Непосредственное участие самих слушателей в учебном процессе поддерживает их интерес и помогает им осваивать учебный материал. Если у слушателей не возникает желания участвовать в беседе, происходит односторонняя

передача информации, и тогда беседа мало чем отличается от лекции.

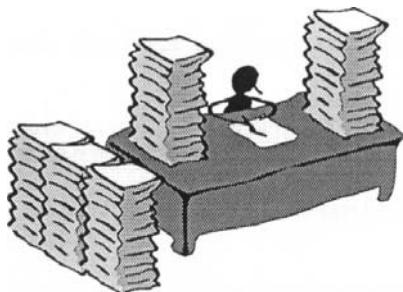
### Ход проведения беседы

1. **Ступень:** введение со стороны преподавателя, тренера, объяснение темы и цели.
2. **Ступень:** ведение беседы, в большинстве случаев в вопросительной, развивающейся форме (тренер анализирует выступления участников относительно намеченной цели и дополняет их при необходимости)

### **СХЕМА ВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ**



## **СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА ИЛИ ПРОЕКТА**



Этот вид работы предоставляет максимум возможностей для проявления инициативы и творческих идей участников тренинга. Тренер дает подробное задание и указывает, в каких рамках цель должна быть достигнута. Подобное упражнение может быть предложено каждому индивидуально или группе в целом.

### ***В чем преимущества данного метода?***

Этот метод целесообразен для применения там, где инициатива и творчество нуждаются в стимулировании или испытании.

Составление плана предусматривает обмен опытом между участниками, сравнение их подходов и выработку общей позиции, что развивает навыки сотрудничества.

Можно использовать подобные упражнения вместо формальных тестов. При этом у тренера появляются большие возможности для творческой инициативы. При составлении плана важнейшим условием является полная заинтересованность и кооперация слушателей. Обучаемый должен быть уверен, что все это действительно необходимо ему, поэтому цели этого задания по возможности должны быть связаны с решением проблем, близких и понятных участникам.

### Ход проектного метода

1. **Ступень:** постановка проектной задачи (проектная задача и цель устанавливаются совместно участниками и тренером)
2. **Ступень:** планирование (участники планируют ход проектной работы, определяют

рабочие шаги и разделение работы)

3. **Степень:** выполнение (участники определяют формы сотрудничества и осуществляют частичные работы)
4. **Степень:** контроль, оценка (контроль и обсуждение результатов, действий, учебного и группового поведения)
5. **Степень:** документация (отчет о работе или презентация проекта)

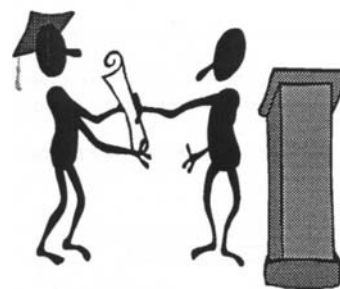
## **ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

### **Описание**

Презентация - это мероприятие, проводимое экспертом, с целью довести информацию, теории или принципы. Формы презентации могут видоизменяться от лекции к частичному вовлечению обучающегося посредством вопросов и дискуссий. Содержание презентации как методики больше зависит от тренера, чем любая другая.

### **Использование**

- ознакомить участников с новым материалом
- провести обзор или синтез
- донести факты, статистику
- обращаться к большой аудитории



### **Преимущества**

- позволяет представить большой материал в короткое время
- полезна для большой группы людей
- может быть адаптирована к любому обучающемуся
- может предшествовать более практичным методикам тренинга
- лектор больше контролирует ситуацию

### **Детали, о которых необходимо знать, прежде чем Вы приступите к чтению мини-лекции**

- подчеркивает одностороннюю связь
- подход не основан на опыте участников
- роль участников пассивна
- лектору необходимо иметь практические навыки, чтобы эффективно представлять лекцию
- не подходит для процесса обмена мнениями или обретения навыков участниками
- качество освоения нового материала не велико, пока за ней не последует применение более практической методики
- презентацию обычно применяют в формальных ситуациях

### **Процесс**

1. Представьте тему - скажите обучающимся, что Вы собираетесь рассказать им
2. Говорите, что Вы хотите сказать им - представьте материал, используя наглядные материалы
3. Подытожьте ключевые моменты сделанного Вами
4. Попросите слушателей задавать вопросы

## ДЕМОНСТРАЦИЯ

### Описание

Демонстрация - это презентация метода для решения какой-либо проблемы

### Использование

- обучить специфическому навыку или методике
- смоделировать подход "шаг за шагом"

### Преимущества

- легко сконцентрировать внимание слушателя
- демонстрирует применение метода на практике
- вовлекает слушателей к процессу, когда они пытаются самостоятельно использовать этот метод

### Детали, о которых необходимо знать, прежде чем Вы приступите к демонстрации

- требует планирования и предварительного применения на практике
- ведущему необходимо иметь достаточно материала для каждого, с тем чтобы каждый мог использовать метод на практике
- не эффективна в больших группах
- требуется дать обратную связь участникам после того как они используют метод на практике

### Процесс

1. Ознакомьте участников с демонстрацией - какова цель?
2. Представьте материал, который Вы собираетесь использовать
3. Продемонстрируйте
4. Продемонстрируйте еще раз, объясняя каждый шаг
5. Попросите участников задавать вопросы
6. Позвольте участникам попрактиковаться
7. Обсудите как трудно/легко это далось им - подведите итог

## ОБУЧЕНИЕ НА ПРИМЕРАХ

### Описание

Обучение на примерах - это письменное описание гипотетической ситуации, которая используется для анализа и обсуждения

### Использование

- Обсудить общие проблемы в типичной ситуации
- Дает широкие возможности по развитию навыков решения (разрешения) проблем

### Преимущества

- Обучающийся может быть связан с ситуацией
- Вовлечены элементы воображения
- Гипотетическая ситуация не представляет никакого риска для участников
- Активное вовлечение участников

### Детали, о которых необходимо знать, прежде чем Вы приступите к обучению на примерах

- Пример должен быть тесно связан с опытом обучающихся
- Проблемы часто сложны и многовариантны

- Не всегда существует только одно правильное решение
- Требуется значительных затрат времени, при необходимости написать пример самому
- Обсуждение вопросов нуждается в тщательной подготовке

### **Процесс**

1. Знакомство с примером
2. Дайте обучающимся время для самостоятельного ознакомления с примером
3. Представьте вопросы для дискуссии или для проблемы, которую нужно решить
4. Дайте участникам время решить проблему
5. Дайте им возможность провести презентацию своих путей решения/ответы
6. Обсудите все возможные решения/ответы
7. Попросите участников поделиться, чему они научились в процессе работы с примером
8. Спросите их, как пример может соотноситься с их собственной средой
9. Подведите итог

## **ГРАФИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАТОРЫ**

*Развитие творческого подхода является важной задачей интерактивного обучения. Творческий подход необходим при решении проблем, поскольку без интуиции, вдохновения и «эврики» вам просто не обойтись!*

*Графические организаторы позволяют классифицировать, оценивать, систематизировать информацию. Использование графических организаторов (схем, графиков, кругов, таблиц) позволяет дать наглядное представление о сходствах и различиях в предметах, фактах, событиях, явлениях, идеях. Графические организаторы применимы также в любых дисциплинах и способствуют лучшему пониманию и запоминанию информации.*

### **«Кластер»**

Разбивка на кластеры – это педагогический прием, который помогает учащимся свободно и открыто думать на какую-то тему. Он требует выделения лишь тех структур, характеристик, направлений, которые дают возможность стимулировать размышления о связях между идеями. Помогает улавливать быстро исчезающие мысли и запечатлеть их на бумаге в графическом изображении. Поэтому кластер называют графическим организатором.

На примере кластера демонстрируется нелинейная форма мышления. Она тесно связана с тем, как работает наш мозг.

#### **Разбивка на кластеры очень проста и легко запоминается:**

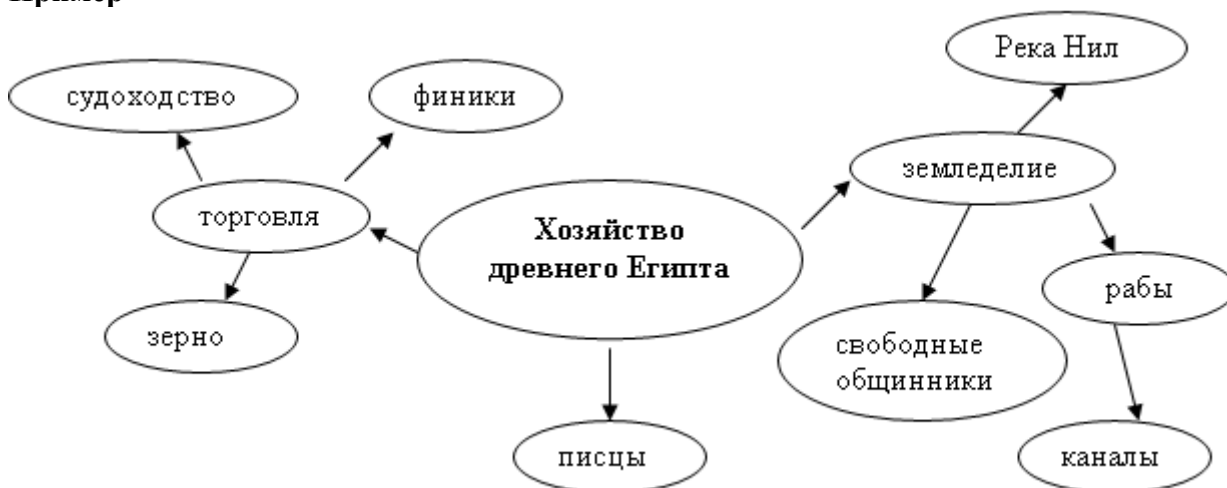
- *Напишите ключевое слово или предложение в середине большого листа бумаги или на классной доске, или другой поверхности, которую можно использовать для письма.*
- *Запишите все слова, понятия, ассоциации, которые приходят вам на ум в связи с выбранной темой, без анализа и критики. Записывайте все в кружках вокруг темы в порядке их поступления.*
- *После того, как Вы набрали идеи, начните устанавливать между ними связи (это можно делать и в процессе записи, т.к. по мере установления связей появятся новые ассоциации).*
- *Выпишите столько идей, сколько придет Вам на ум, пока не закончится время или пока не будут исчерпаны все ваши идеи.*

- Кластер, который участники создавали индивидуально, можно обсудить в парах и затем озвучить для всей группы.
- Подумать о том, как можно использовать кластер в дальнейшей работе
- Кластер может служить основой для устной презентации или для других видов работ по теме.

**Существует несколько основных правил при применении кластеров:**

- Записывайте все, что приходит Вам на ум. Не судите о качестве этих мыслей, просто записывайте их.
- Не обращайте внимания на орфографию и другие факторы, сдерживающие письмо.
- Не переставайте писать, пока не выйдет время. Если идеи вдруг перестанут приходить Вам на ум, то порисуйте на бумаге, пока у Вас не появятся новые идеи.
- Постарайтесь построить как можно больше связей. Не ограничивайте количество идей, их поток и связи между ними.
- Когда Вы в первый раз вводите разбивку на кластеры, выберите такую тему, которая будет знакома всей группе.

**Пример**



**«Категориальный обзор»**

**Что это?**

Эта стратегия позволяет участникам организовать идеи, которые возникли во время мозговой атаки и создает основу для глубокого понимания: сведение понятий в категории позволяет учащимся лучше запоминать их. Используется как самостоятельный метод и при создании карты концепции.

**Категория** – группа предметов, явлений, фактов, объединенных общностью каких-либо признаков.

**Что развивает?**

Спектр целевых ориентаций на

личностные структуры:

- Информационные – знания, умения, навыки;
  - Операционные – способы умственных действий.
- Развивает аналитические умения учащихся.

### **Как это делать?**

**Шаг 1.** В группе провести «мозговой штурм» и записать все идеи по данной теме.

**Шаг 2.** Найти более общие идеи/категории, которые могут объединить полученную информацию на основе каких-либо признаков.

**Шаг 3.** Распишите категории на листе бумаги или на доске. Распределите идеи, информацию, полученные в результате мозговой атаки по соответствующим категориям.

**Шаг 4.** Во время распределения участники могут изменить название какой-либо категории. Возможно появление новых категорий.

**Шаг 5.** Продумайте способ, чтобы группы могли обменяться или ознакомиться с другими работами.

### **Рекомендации тренеру.**

1. Не существует единого, правильного способа распределения информации по категориям.
2. Разбивка на категории в одной группе будет отличаться от категорий, выделенных в другой.
3. Не сравнивайте и не выделяйте какую-либо работу. Во-первых, это создает групповой эгоизм. Во-вторых, Ваши учащиеся не глупы, они сами смогут дать оценку.
4. Не давайте заранее подготовленные Вами категории. Если Вы цените мышление Ваших участников, то предоставьте им свободу.
5. Создание категориальных обзоров важно как процесс, а не как конечный продукт.

## **«Диаграмма Венна».**

### **Что это?**

Диаграмма строится на двух и более пересекающихся кругах. Используется для сравнения фактов, явлений, идей. Свободные места в каждом из кругов используются для записи различий; общая часть, образованная при пересечении окружностей, - для выявления общего в сравниваемых явлениях (фактах, понятиях). Названа по имени английского логика Джона Венна.

### **Как это сделать?**

**Шаг 1.** Учащиеся в паре заполняют свободные части кругов.

**Шаг 2.** Учащиеся объединяются в малые группы по 4 человека, сравнивают и дополняют свои диаграммы.

**Шаг 3.** В малой группе составляется список характеристик, которые являются на их взгляд общими для двух понятий (явлений, фактов).

### **Как это выглядит?**



Диаграмма позволяет развить и отследить навыки анализа и синтеза. Это один из инструментов грамотного выявления общего и отличного в сравниваемых объектах и категориях. Работа по этой схеме развивает умение логически рассуждать и оформлять результаты своего рассуждения в последовательный, развернутый и законченный текст.

### «Т – схема»

#### Что это?

Т – схема – средство для сравнения двух аспектов одного вопроса / утверждения. Универсальный графический организатор для представления аргументов и контраргументов. Позволяет классифицировать, оценивать, систематизировать информацию. Схема состоит из вопроса, на который могут быть даны противоположные ответы, и двух колонок, отражающих отношения противопоставления: «да - нет», «достоинства - недостатки», «за - против», «плюс - минус», «черное - белое» и т.д. Схема дает наглядное представление противоположных позиций и помогает учащимся подготовиться к дискуссии.

#### Что развивает?

Спектр целевых ориентаций на личностные структуры:

- Информационные – знания, умения, навыки;
- Операционные – способы умственных действий.

#### Как это делать?

**Шаг 1.** Сформулировать и записать рассматриваемый вопрос.

**Шаг 2.** Под вопросом разделить лист тетради на 2 части (колонки). В одной записать «Да», в другой – «Нет» («За» - «Против» и т.п.).

**Шаг 3.** Не занимая никакую позицию, записать одинаковое количество аргументов (доводов, доказательств) в каждую колонку.

**Шаг 4.** Обсудить записи в парах.

**Как это выглядит?**

Например:

<i>Можно ли Колумба считать героем?</i>	
Да	Нет
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...

### «Таблица ПММ»

Широко применяется в тренерской практике Метод ПММ (Плюсы/Минусы/Мероприятия). Этот метод позволяет с двух сторон оценить какую-либо проблему или вопрос и наметить мероприятия по преодолению «минусов». Рассмотрим на примере. Предложите участникам проанализировать:

#### Интеллектуальные ресурсы

+	-	мероприятия
1. Продвинутые кадры (20%)	Ограниченное количество	Мотивация Стимулирование
2. Информационное обеспечение: Книги Аудиоматериалы Видеоматериалы Интернет	Ограниченное кол-во Ограниченное кол-во Ограниченное кол-во	Расширение связи с: - международными организациями - поставщиками учебной и методической литературы Подписка Личные связи и т.д.

### Стратегия

#### « Знаем / Хотим узнать / Узнали »

**Что это?**

Знаем / Хотим узнать / Узнали (З/Х/У) - графический организатор, позволяющий провести исследовательскую работу по какой-либо теме или разделу.

Стратегия работы с информацией, стратегия проведения исследования по теме или проблеме.

### Что развивает?

Спектр целевых ориентаций на личностные структуры:

- Информационные – знания, умения, навыки
- Операционные – способы умственных действий
- Прикладные – действенно-практическая сфера

### Как это выглядит?

#### Схема З/Х/У:

Что, предположительно, мы знали?	Что мы хотим узнать?	Что мы узнали?
1.		
2.		
...		

### Как это делать?

**Шаг 1.** Подготовьте таблицу З/Х/У на большом плакате или доске.

**Шаг 2.** Поставьте вопрос и проведите мозговую атаку в парах или в малых группах.

**Шаг 3.** Используя метод блиц-опроса по итогам мозгового штурма, составьте перечень идей в колонке «Что, предположительно, мы знаем?»

**Шаг 4.**

- Проявите мастерство и «вытяните» вопросы для колонки «Хотим узнать».
- Вопросы можно разнести по выделенным категориям, т.е. результаты категориального обзора можно использовать в З/Х/У.

**Шаг 5.**

- Чтение с поиском ответов на поставленные вопросы.
- Найденные ответы записываются в 3-ей колонке напротив соответствующего вопроса во 2-ой.

**Шаг 6.**

- По завершению чтения верните участников назад к вопросам, которые они поставили до чтения в колонке «Хотим узнать», выясните, на какие вопросы были найдены ответы и запишите их в колонку «Узнали».
- Спросите участников, какую еще информацию они узнали, хотя вопросов не ставили, запишите в колонку «Узнали».
- Обсудите, насколько верными оказались идеи участников в колонке «Что мы, предположительно, знаем».
- Обратите внимание на вопросы, которые остались без ответа. Обсудите, куда могут обратиться участники для получения ответов на них.

## «INSERT».

### (ИНТЕРАКТИВНАЯ СИСТЕМА ПОМЕТОК ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ЧТЕНИЯ И МЫШЛЕНИЯ)

**Основная цель** - побудить участников к отслеживанию собственного понимания читаемой информации, используя определённую маркировку. Она стимулирует концентрацию на известных участникам материале и на новом, учит сомневаться, задавать вопросы, возникающие в процессе работы над текстом. В целом стратегия направлена на глубокую проработку информации. Формирует умение самостоятельно и глубоко осмысливать информацию, тщательно её прорабатывать.

#### **Что даёт стратегия?**

- Обеспечивает отслеживание индивидуальных знаний обучаемых
- Активизирует внимательное прочтение информации
- Помогает увязывать ранее известный материал с новой информацией
- Способствует эффективному усвоению новой информации
- Дает возможность вычлнить ложную и неточную информацию читающего
- Развивает способность не принимать на веру любую информацию
- Формирует коммуникативные умения
- Стимулирует дальнейшее изучение темы

#### **Особенности текста:**

- Насыщенность информацией;
- Неоднозначность изложенных фактов

**Тема: «Туркменские собаки».**  
(INSERT).

#### **Цели урока:**

- развить навыки вдумчивого чтения текста и умения увязывать ранее изученную информацию с новой темой,
- способствовать развитию навыков по вычленению ложной или неточной информации и эффективному усвоению новой информации,
- вызвать интерес к дальнейшему изучению темы.

**I. Вопрос: «Что вы читали, слышали, знаете или кажется, что знаете об алабаях?»**

#### **Метод - мозговой штурм.**

От учеников собирается вся информация, известная им об алабаях.

- это собака,
- место обитания – Туркменистан,
- преданная,
- сильная...

Животное, собака	Туркменистан
преданная, сильная	невысокая, обрезанный хвост и уши

## II. Чтение текста с пометками на полях.

Текст раздается каждому ученику, он читает его индивидуально, делая пометки на полях:

- «v»-совпало с моими представлениями об алабаях,
- «-» - это противоречит моим представлениям о них,
- «+» - новая информация,
- «?» - у меня возникли вопросы, требующие пояснения.

### Туркменские алабай.

*Во многих странах мира собакам поставлены памятники. Сенбернар Барри в горах Швейцарии спас 40 человек. Сорок первый спасённый, когда Барри лизал ему лицо, приводя в чувство, выстрелил в него от испуга. Собаку захоронили в Париже и установили памятник с надписью: «Доблестный Барри спас сорок человек от гибели. Во время спасения сорок первого – погиб». В начале XX века на севере Аляски в посёлке Ном был установлен бронзовый памятник лайке Бальту, который спас жителей селения, доставив им сыворотку. 6 января 1958г. в Осаке (Япония) был поставлен памятник собаке-поводырю. На территории Института экспериментальной медицины в Санкт – Петербурге также был поставлен памятник собаке.*

*Так может быть, и в Туркменистане стоит поставить памятник собаке – пастуху (алабаю) и собаке – охотнику (тазы), которые прошли с туркменами совместный путь через века и тысячелетия? Являясь верными друзьями и помощниками туркмен, эти благородные создания, не раз спасавшие жизнь людей, вполне достойны такого внимания и отношения.*

*Следы жизнедеятельности собак встречаются уже на самых древних поселениях Туркменистана, например, на поселении Джейхун, датированном VI тыс. до н.э., обнаружены останки собак. По мнению палеонтологов, в результате скрещивания разных форм местных собак, очень близких по типу между собой, к III – II тыс. до н.э. на территории Туркменистана была выведена та порода собак, которая ныне известна под названием «алабай». Туркменские легенды также помнят древних предков алабаев. Одна из них гласит, что в древние времена самок алабаев уводили высоко в горы и привязывали их там вместе с ягнёнком, на бляние которого с гор спускался барс и, съедая его, сходил с самкой. Самые крупные алабаи якобы происходят от их потомков.*

*Туркмены также оберегали своих собак от метизации. Именно поэтому сегодня в мире существует только две породы собак, сохранившие свой первоначальный вид – туркменский алабай и алеутская лайка. Тем не менее, сведения об алабаях скудны. Вплоть до 20-х г. XX в. мы практически ничего не находим о них в исторических источниках.*

*Первым описал условия жизни алабая в 1927 г. профессор С.Н. Боголюбовский. Он же первым высказался против того, чтобы алабая называли примитивной породой: «...собак Туркменистана вовсе нельзя назвать примитивными, стоящими близко к волкообразным предкам. Они также далеки от них, как доги и сенбернары. Это типичные собаки: хвост вверх, висячие уши, широкое рыло, высокие ноги, разнообразный окрас, различный характер. Только прямая голова без заметного перегиба, сильные зубы, сравнительно низкая черепная коробка, массивные лапы – говорят нам, что естественный отбор не позволяет им превратиться в формы наших изнеженных, крупных культурных пород...»*

*Туркменские чабаны активно используют алабаев, как и многие тысячелетия назад, в охране и пастьбе стад. Они прекрасно знали всех достойных представителей породы, отличившихся в схватках с крупными хищниками. Достаточно было назвать имя владельца и кличку собаки, чтобы бывалые пастухи могли не только рассказать родословную собаки, но и охарактеризовать её бойцовские качества и другие отличительные черты.*

*Несколько раз в год туркмены проводили собачьи бои, где победитель объявлялся чемпионом породы. К такому кобелю привозили собак на случку даже из самых дальних районов. Родившихся щенков уже на 7-й день забирали из-под матери. Отбракованных щенков уничтожали. Интересно, что гунны – предки туркмен, отнимали слепых щенят от сосцов матери и кормили их собственноручно. Взрослая собака помнила своего кормильца и была преданна только ему.*

*Отбракованных щенков чабаны, увы, уничтожают. Они не должны в дальнейшем испортить породу. Щенкам обязательно отрезают уши и хвосты, посыпая место ран золой. Этот обычай, имеющий древние корни, имел практическое значение. У собак удаляются наиболее уязвимые места, подвергающиеся ранению в схватках. Кроме того, срезывание ушных раковин ведёт к улучшению слуха.*

*Ни одну собаку природа не наделила такой феноменальной способностью к защите территории, как алабая, в то время как собаки других пород отрабатывают этот элемент с большим трудом. Знарок породы Чарыхов Г.М. описывает следующий случай: «Однажды мне довелось проезжать по сельской местности, где алабаи охраняют большие участки домовладений, совершенно не имеющих заборов. Завидев издали чужака, собаки подошли к границам охраняемых территорий, и замерли. Они стояли рядом плечом к плечу по 3-4 собаки, каждая на своём участке, не издавая ни рычания, ни – лая, но всем своим видом давая понять, что дальше идти не стоит. Я свернул в сторону, и собаки молча разошлись».*

*Алабай не должен, просто так, набрасываться на человека, таких собак чабаны уничтожают. Туркменские алабаи обладают крепкой нервной системой, что было не результатом эволюции, а следствием специального отбора. Туркмены – чабаны отбраковывали неуравновешенных собак. Чистокровные алабаи не лают попусту и не воют по ночам. Даже идя на волка, алабаи хранят молчание. Для разведения потомства всегда имели кобелей больше, чем сук. Произвести на свет щенков может только отличившаяся самка. Среди последних тоже проводят бои. Но им разрешается вступать в бой только один раз в жизни в возрасте 6 месяцев. Наилучших отбирают для воспроизведения потомства.*

### III. Заполнение маркировочной таблицы.

Таблица заполняется индивидуально каждым учеником в тетради, затем в группах обсуждается выписанная информация и вырабатывается общий вариант ответа, затем учитель заполняет маркировочную таблицу на доске, собирая информацию мозговым штурмом от групп.

V	-	+	?

### Перекрёстная дискуссия.

Перекрёстная дискуссия - одна из форм дискуссии, которая проводится по жёсткой схеме с вовлечением всех учащихся (желательно не более 20 человек). Для проведения дискуссии предлагается один вопрос, требующий либо положительного, либо отрицательного ответа. Важно, чтобы обсуждение этого вопроса было интересным для всей группы.

#### **Основные шаги реализации стратегии.**

- Постановка проблемного вопроса.
- Работа с Т- схемой (индивидуальная):

За	Против
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...

- Работа в парах (обсуждение записей в Т – схеме).
- Ранжирование записей Т – схемы
- Выработка правил проведения дискуссии (в группе)
- Занятие позиции – «За», «Против», сомневающиеся.
- Обсуждение в малых группах самых веских аргументов в защиту своей позиции.
- Проведение дискуссии: одна из сторон высказывает свою позицию и один из аргументов. Противоположная сторона выслушивает аргумент, повторяет его, перефразируя, и готовит контраргумент, который она выдвигает в ответ противоположной стороне. После этого сообщает свой аргумент в защиту своей позиции. И так поочерёдно высказывается каждая из сторон.
- Сомневающиеся составляют группу экспертов, которые следят за ходом дискуссии, отслеживая её по таким критериям:

- как часто аргументы, подтверждающие выбранную позицию, были взяты из текста
- насколько были эмоциональны участники дискуссии при отстаивании позиции
- насколько убедительны были аргументы.
- Во время проведения дискуссии периодически задаётся вопрос: «Кто хотел бы поменять позицию? Желающие могут её изменить».
- Написание эссе, в котором представляется личная позиция по обсуждаемому вопросу, сформировавшаяся в процессе дискуссии.
- Каждая из сторон выдвижение контраргумента начинается такими словами: «Если мы Вас правильно поняли, то вы утверждаете, что ... , но мы считаем иначе .....»

***Что даёт стратегия:***

- понимание полярной точки зрения;
- способствует формированию навыков принятия взвешенного решения
- способствует умению слушать своих единомышленников, понять противоположную точку зрения и взвесить аргументы
- развивает навыки аргументации и контраргументации
- развивает умение задавать вопросы с целью прояснения позиции оппонентов.

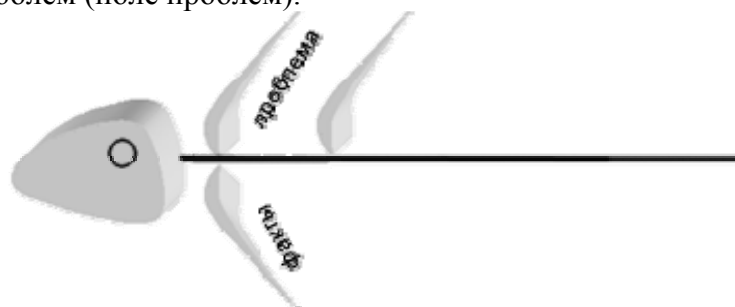
## **ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Решение проблем** в условиях ограниченных возможностей и связанное с этим **планирование мероприятий** – это одна из сложных задач, поскольку необходимо **определить** все крупные и мелкие задачи, на которые разбивается планирование (проект). Надо сказать, что все сбой случаются, как правило, из-за просчетов в деталях. Более того, вам нужно четко обрисовать, с какой последовательностью должна проходить реализация этих отдельных частей, ведь все они **взаимосвязаны** и одна может включать в себя другую (или ее часть).

Планирование должно быть **гибким, динамичным** и отражать постоянно изменяющуюся ситуацию. В противном случае это будет просто бесполезная трата времени. Сроки, взаимосвязь между различными частями проекта – все это постоянно меняется. Приемы и методики планирования – не панацея. Они не могут, как по волшебству решить все проблемы без вашего участия, поэтому в любом случае придется поработать головой.

### **Стратегия "Рыбий скелет"**

Данная модель постановки и решения проблемы позволяет описать и попытаться решить целый круг проблем (поле проблем).



## Рекомендации по использованию

На верхней "косточке" записывается формулировка проблемы, а на нижней - факты, подтверждающие, что данная проблема существует. Работа (исследование) может проводиться индивидуально или по группам. Важным этапом станет презентация заполненной схемы, которая продемонстрирует взаимосвязь проблем, их комплексный характер.

Вы можете самостоятельно определить ход дальнейшей работы – это может быть выход на дальнейшее исследование или попытка решить описанные проблемы. Мы приводим разработку, где соединены две стратегии.

Какую главную проблему Вы должны решить?	Какой важной информацией Вы владеете? (Укажите источники информации)
Какие дополнительные сведения Вы получили в группе?	Какие три способа Вы знаете для решения проблемы?

Какой способ Вы считаете наилучшим? Почему?
---------------------------------------------

## «SWOT-Анализ»

На сегодня это наиболее популярная методика анализа ситуации или оценки организации. Ее название складывается из первых букв английских слов Strengths (сильные стороны, что подразумевает имеющиеся в наличии внутренние ресурсы организации), Weaknesses (слабые стороны или имеющиеся внутренние проблемы), Opportunities (возможности, которые существуют вне организации для ее развития) и Threats (угрозы благополучию организации, имеющиеся во внешней среде). Этот метод настолько часто употребляется, что нет смысла переводить его название на русский, многим он уже знаком именно как SWOT-анализ. Организовать его можно разными способами, наиболее типичный – в микро-группах, каждой из которых дается таблица, состоящая из четырех частей.

<b>S</b>	<b>W</b>
<b>O</b>	<b>T</b>

Участники в микро-группах обсуждают пункты анализа, одновременно заполняя соответствующие клетки таблицы. В дальнейшем результаты этих обсуждений сводятся

в общую SWOT-таблицу. Как правило, успех SWOT-анализа зависит не от самой его организации, а от того, как **результаты** этого обсуждения **будут учтены** при дальнейшей выработке конкретных предложений и проектов. Параллели здесь должны быть примерно следующие:

<b>S</b>	<b>Сильные стороны</b> (ресурсы внутри организации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• служат основными механизмами устойчивого развития,</li> <li>• являются фундаментом новых проектов,</li> <li>• могут стать способами преодоления препятствий</li> </ul>
<b>W</b>	<b>Слабые стороны</b> (проблемы внутри организации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• именно на их преодоление должна быть направлена деятельность организации</li> <li>• являются приоритетными целями для новых проектов,</li> <li>• должны быть обязательно учтены при выработке стратегии развития</li> </ul>
<b>O</b>	<b>Возможности</b> (извне)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• служат дополнительными ресурсами или внешними источниками финансирования и поддержки,</li> <li>• следует учитывать, насколько они совпадают с целями самой организации или насколько возможен компромисс,</li> <li>• являются либо основой новых проектов, либо источником партнеров</li> </ul>
<b>T</b>	<b>Угрозы</b> (извне)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• должны быть обязательно учтены в каждом новом проекте,</li> <li>• должны быть выработаны способы их преодоления или нейтрализации,</li> <li>• иногда возможен парадоксальный вариант превращения "противников" в "союзников"</li> </ul>

Такой анализ можно провести как в целом по организации, так и по отдельной проблеме или проекту.

**Как видно, спектр методик, применяемых на тренинге, достаточно велик и предоставляет широкие возможности для творчества тренера.**

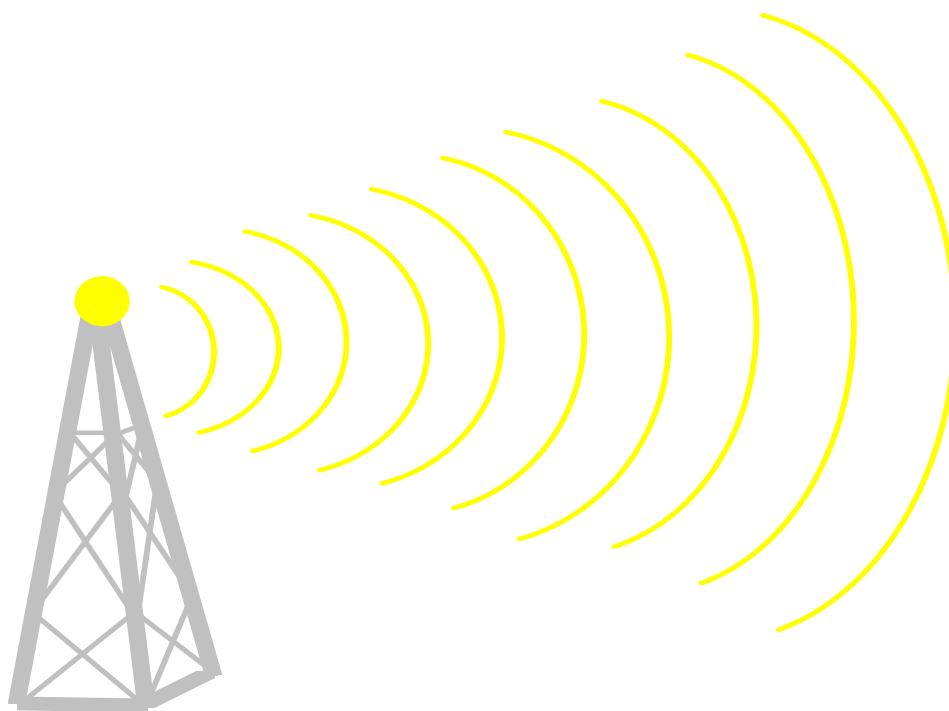
**Можно посоветовать во избежание монотонности использовать следующие приемы:**

- *по возможности чередовать активную умственную работу с эмоциональными упражнениями;*
- *задания, требующие сосредоточенности и физического спокойствия - с активными играми;*
- *индивидуальную работу - с групповыми обсуждениями и т.д.*

**Однако определяющим фактором в выборе метода остаются все же цель и материалы и очевидно, что нельзя провести игру там, где требуется лекция.**

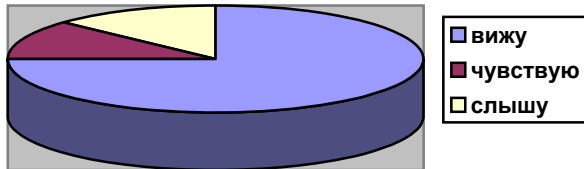


**КАНАЛЫ ВОСТРИЯТИЯ ИНФОРМАЦИИ**



## КАК МЫ УЧИМСЯ

Мы получаем и обрабатываем информацию посредством:



75% - вижу,  
12% - чувствую,  
13% - слышу

1% - органов вкуса  
1,5% - органов осязания  
3,5% - органов обоняния  
11% - органов слуха  
83% - органов зрения

**Китайская поговорка:**

**"Я слышу и забываю,  
Я вижу и понимаю,  
Я делаю и запоминаю"**

**"Одна картинка стоит тысячи слов"**

**"Слухачи"** - учатся, слушая, отвечая на вопросы, подавая реплики, лучше всего запоминают то, что услышали.

**"Визуальщики"** - воспринимают лучше написанную информацию, картинки, графики, фильмы, слайды.

**"Прикладники" (кинестетики)** - учатся, применяя увиденное и услышанное на практике и используя органы чувств.

**Мы запоминаем:**



**Мы помним:**

<b>СПОСОБЫ ПОДАЧИ МАТЕРИАЛА</b>	<b>ЧЕРЕЗ 3 ЧАСА</b>	<b>ЧЕРЕЗ 3 ДНЯ</b>	<b>ЧЕРЕЗ ГОД</b>
ЛЕКЦИЯ - РАССКАЗ	70%	10%	3%
ПОКАЗ-ШОУ	72%	20%	13%
ЛЕКЦИЯ + ПОКАЗ	85%	65%	33%
РАССКАЗ, ПОКАЗ И ПРАКТИКА	98%	95%	75%

**САМЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ — ПРИМЕНЕНИЕ РАЗНЫХ МЕТОДОВ!!!**

## НАВЬІКИ СЛУШАНИЯ



## **ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО СЛУШАНИЯ**

### **1. Создайте условия.**

Помогите говорящему почувствовать, что вы можете говорить, создайте комфортные условия для говорящего. Отключите телефон, выберите место, где вам не будут мешать.

### **2. Примите активную позу.**

Активная посадка тела помогает нам создать умственную сосредоточенность, и, наоборот, когда мы расслабляем тело, то же самое испытывает и наш мозг.

### **3. Сосредоточьте взгляд на говорящем.**

В этом случае легче слушать, сохранять внимание. Если же смотреть в сторону или на пол, появляется опасность, что и наши мысли будут следовать за нашими глазами. Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается за враждебность).

### **4. Покажите, что Вы хотите слушать.**

Необходимо выглядеть заинтересованным. Следите, чтобы Ваши позы и жесты говорили о том, что Вы слушаете собеседника. Помните, что партнер хочет общаться с внимательным, живым человеком.

### **5. Поддерживайте устойчивое внимание к говорящему.**

Не чертите ничего на бумаге, не стучите пальцами или ручкой, не шелестите бумагой. Любое отвлекающее действие - "пробежка" глазами по столу, взгляд на бумаги, которые Вы принесли с собой - заставляет распределять внимание между говорящим и посторонними предметами.

### **6. Необходимо слушать и слышать.**

Умейте сосредотачиваться на том, что говорит собеседник. Не допускайте "блуждания" мыслей. Постарайтесь слушать, чтобы понять точку зрения говорящего.

### **7. Логически планируйте процесс слушания.**

Все запомнить, что нам говорят, трудно, но главные мысли — необходимо.

### **8. Старайтесь понять чувства собеседника.**

Необходимо понимать не только смысл слов, но и чувства собеседника. Помните, что люди передают свои мысли и чувства "закодированными", в соответствии с принятыми социальными нормами.

### **9. Умейте быть наблюдательным.**

Следите за неречевыми сигналами говорящего, поскольку на эмоциональное общение приходится большая часть общения.

### **10. Не уходите от ответственности за общение.**

Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем в роли слушающего они выступают попеременно. Умейте показать собеседнику, что Вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может собеседник узнать, что Вы его понимаете, если Вы сами не скажете ему об этом?

### **11. Будьте терпеливы.**

Найдите достаточно времени, чтобы не прерывать говорящего.

### **12. Удерживайте свои эмоции.**

Сердитый человек часто интерпретирует слова неправильно. Прислушайтесь к самому себе. Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают Ваши чувства, постарайтесь выразить их, это

прояснит ситуацию, Вам станет легче слушать собеседника.

### **13. Будьте аккуратны с критикой, не оценивайте.**

Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к собеседнику. Ваше одобрение помогает ему точнее выразить мысли. Любая отрицательная реакция с Вашей стороны вызовет у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженности.

### **14. Поймите цель собеседника.**

Помните, что часто цель собеседника - получить от Вас что-либо реальное или изменить Ваше мнение, или заставить Вас сделать что-нибудь. В этом случае действие - лучший ответ собеседнику.

### **15. Отрицательные привычки затрудняют процесс слушания.**

Постарайтесь выявить свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли быстро Вы судите о людях? Не акцентируете ли свое внимание к наружности и недостаткам речи говорящего? Нет ли у Вас привычки слушать не глядя на человека? Часто ли Вы перебиваете собеседника? Не проявляете ли Вы показное внимание, в то время как голова занята личными заботами? Не делаете ли поспешных оценок и выводов по еще недослушанному?

*Знание своих привычек - это первый шаг к их совершенствованию.*

## **НАВЫКИ СЛУШАНИЯ**

### **1. Невербальное слушание**

- контакт "глаза в глаза"
- язык тела
- звуковые вкрапления (ага, угу, а-ааа, да, хм...)
- наши мысли и чувства

### **2. Отзеркаливание**

- невербальное слушание.
- повтор слов партнера, используя его слова и выражения, как можно "ближе к тексту":
  - Я-сообщение (я услышал, я понял, что...)
  - повтор идей, чувств, мыслей партнера, а не своих собственных,
  - получить подтверждение партнера точности понимания,
  - убедиться, что вы повторили все, что было важно для партнера

### **3. Перефразирование (суммирование услышанного)**

- невербальное слушание
- отзеркаливание (необходимо, если нет подтверждения от партнера о точности понимания услышанного).
- повтор услышанного от партнера своими словами в краткой форме (суммирование услышанного в одной-двух фразах):
  - Я-сообщение (я услышал, я понял, что...)
  - повтор идей, чувств, мыслей партнера, а не своих собственных,
  - получить подтверждение партнера о точности понимания.
  - убедиться, что вы повторили все, что было важно для партнера.

#### **4. Присоединение**

- невербальное слушание,
- отзеркаливание
- повтор услышанного от партнера своими словами в краткой форме,
- присоединение к чувствам и мыслям партнера (понимание, не предполагающее обязательное согласие и принятие):
- Я-сообщение(я бы на твоём месте мог бы чувствовать то же самое: это так понятно, с каждым такое случалось, все мы сердимся...)

#### **5. Поощрение (комплименты)**

- поощрение партнера за открытость и доверие:
- спасибо за то, что вы говорите мне это:
- это очень важно для меня знать ваше мнение;
- я подумаю об этом;
- мне очень импонирует ваша открытость;
- вы абсолютно правы, мне стоит подумать об этом...

#### **6. Четырёх-шаговая формула**

- когда ... (описание событий),
- я подумал, что... (описание мыслей),
- я чувствую... (описание чувств),
- мне бы хотелось в следующий раз ..., мне бы помогло, если бы ты...
- (конструктивный выход из ситуации).

## **НАВЫКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ**

### **ДЕЛАЙ, МОЛЧА:**

- ◆ Структурируй то, что говорит другой человек - главные идеи, ключевые слова, даты, имена...
- ◆ Анализируй/сравнивай то, что было сказано, с тем, что ты знаешь;
- ◆ Старайся "услышать" чувства/эмоции - часто они противоречат словам;
- ◆ Старайся понять точку зрения говорящего;
- ◆ Разреши своим мыслям "приходить" и "уходить", и концентрируй свое внимание не на своих мыслях, а на говорящем;

### **Не делай:**

- ◆ Не прерывай;
- ◆ Не спорь;
- ◆ Не осуждай, не оценивай;
- ◆ Не спеши делать скорых выводов.

## АЛГОРИТМ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ В ДИАЛОГЕ

<u>ЭТАПЫ</u>	<u>ДЕЙСТВИЯ</u>
1. Несловесная поддержка говорящего	"угу", кивки, "поза слушания", "да-да" "конечно", контакт глаз
2. Фраза отнесения ответственности за высказывание партнеру. (парафраз не работает, если в нем не подчеркивается, кто именно высказал эту мысль)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вы говорите (думаете) считаете, что...</li> <li>• Значит, Ваши сомнения заключаются в следующем:</li> <li>• Итак, Ваши принципы говорят, что ...</li> <li>• Значит, Вы утверждаете...</li> <li>• Ваше мнение сводится к следующему...</li> <li>• Вы выразились таким образом, что ...</li> <li>• Ваши слова таковы...</li> </ul>
3. Формулирование содержания высказывания	На этом этапе надо постараться полностью избавиться от собственных эмоций, оценок, отложить их на потом
4. Получение согласия собеседника с Вашей интерпретацией его мысли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я правильно понял?</li> <li>• Это так?</li> <li>• Я ничего не перепутал?</li> </ul> <p>Если партнер не согласен или сомневается, необходимо перефразировать еще раз до полного понимания</p>

## ПОЛЬЗА ПРИМЕНЕНИЯ ПАРАФРАЗА

### ДЛЯ ВАС:

<b>Позволяет</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Нейтрализовать негативные эмоции на услышанное</li><li>• Отсрочить ответ (дает выигрыш во времени)</li><li>• Снять иллюзию понимания</li><li>• Обдумать услышанное</li></ul>
<b>Помогает</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Поддержать разговор</li><li>• Закрепить точку зрения собеседника</li><li>• Детализировать и конкретизировать сказанное</li><li>• Отфильтровать главное содержание высказывания</li><li>• Расставить акценты по степени важности для себя</li><li>• Понять, что на самом деле хочет сказать собеседник</li><li>• Обобщить и резюмировать длинные мысли</li><li>• Уточнить мысль собеседника</li></ul>
<b>Заставляет</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Быть собранным и бдительным</li><li>• Отказаться от субъективных оценок</li><li>• Контролировать свое эмоциональное состояние</li><li>• Удерживать и запоминать все нюансы сообщения</li></ul>

### ДЛЯ ВАШЕГО СОБЕСЕДНИКА:

<b>Позволяет</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Детализировать и иллюстрировать сказанное</li><li>• Получить впечатление, что его слушают</li><li>• Быть уверенным, что его поняли</li></ul>
<b>Помогает</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Осознать, что же он выразил не так</li><li>• Уяснить, что именно вы понимаете или не понимаете</li><li>• Лучше понять и выразить свою собственную мысль</li><li>• Обнаружить, что является важным для вас</li></ul>
<b>Заставляет</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Придерживаться одной темы</li><li>• Говорить понятно для слушающего</li><li>• Отделять содержание разговора от эмоций</li></ul>

## **СПОСОБЫ ПРОЯСНЕНИЯ СМЫСЛА, СКАЗАННОГО ВАШИМ СОБЕСЕДНИКОМ**

### ***1. Поддерживающее эхо***

Повторение в ходе переговоров последних слов клиента. Тем самым мы поддерживаем контакт и стимулируем его на более подробное изложение своей потребности.

### ***2. Смысловое эхо***

Повторение одного-двух ключевых слов из высказывания клиента. Таким образом, мы направляем его речь в определенное русло. Это способ подчеркивания важной для нас сферы разговора.

### ***3. Зеркало***

Повторение мысли клиента его словами. Эта техника вызывает у говорящего иллюзию, что он понят и управляет беседой. Слушающему она предоставляет возможность подумать и спланировать свои высказывания или вопросы.

### ***4. Парафраз***

Повторение мысли клиента своими собственными словами. Цель - достигнуть смыслового понимания высказывания. Парафраз несет в себе как понимание, так и то содержание, которое в явном виде в словах партнера может не присутствовать. Получив отражение своей мысли в такой форме, партнер может отделить в ней верное смысловое понимание от неверного.

## РЕЗЮМИРОВАНИЕ

Резюмировать - это значит повторять содержание или смысл высказываний собеседника (теми же или схожими словами). При этом мы ставим "интонационный вопросительный знак" на конце фразы (поднимая голос), в результате чего предложение становится побудительным: наш собеседник получает стимул к дальнейшим размышлениям или словам.

*Примеры резюмирующих предложений;*

- "Это может породить для вас новые проблемы?"
- "То есть, примерно раз в два-три года?"
- "В первую очередь с начальником отдела технического обеспечения?"

*Типичные формулировки:*

- "Таким образом, Вы считаете...?"
- "Вы говорили...? "Если я Вас правильно понял, Вы...?"
- "Вы имеете в виду...?"

" \_\_\_\_\_?"

" \_\_\_\_\_?"

" \_\_\_\_\_?"

" \_\_\_\_\_?"

" \_\_\_\_\_?"

" \_\_\_\_\_?"

" \_\_\_\_\_?"

" \_\_\_\_\_?"

## ***"ТЫ - СООБЩЕНИЕ"***

**ПРИМЕР:** "Ты опять опоздал, ты всегда всюду опаздываешь, на тебя совсем нельзя положиться. Ты говоришь одно, а делаешь совсем другое. Ты очень непорядочный человек и я никогда больше не буду иметь с тобою дел"

**ВЫВОДЫ:**



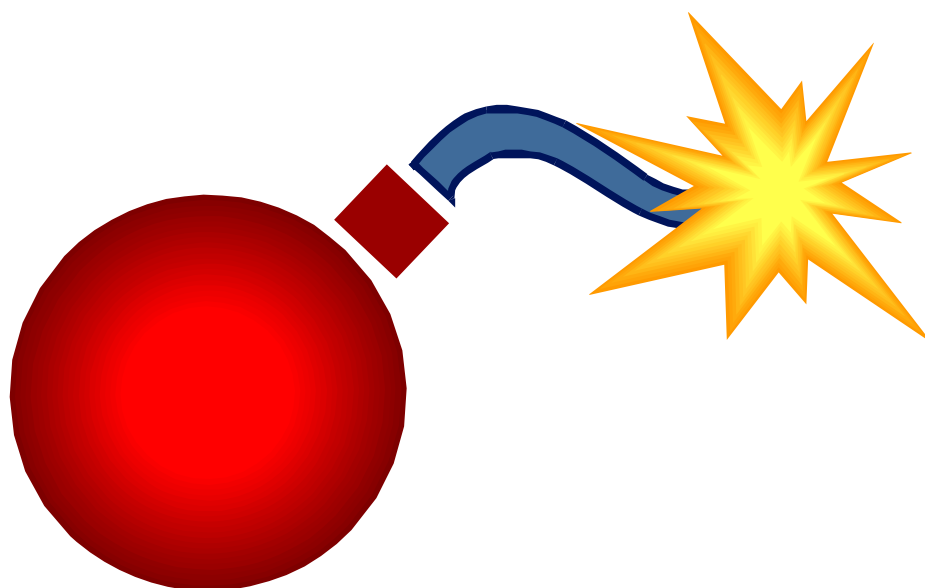
## ***"Я - СООБЩЕНИЕ"***

**ПРИМЕР:** "Я ждала тебя в метро почти 2 часа на станции Маяковская в центре зала, там, где мы условились. Я даже уже начала волноваться. Я подумала, что что-то случилось. Потом у меня были мысли, что ты могла забыть о встрече. Мне очень жаль напрасно потраченного времени. Давай на следующий раз договоримся, что ждем не более 30 минут и хорошо бы иметь дежурный телефон, куда можно позвонить и сообщить, что встреча отменилась, например."

**ВЫВОДЫ:**



ПРОБЛЕМНЫЕ СЛУШАТЕЛИ



## ПРОБЛЕМНЫЕ СЛУШАТЕЛИ

- ◆ Я против!!!!!!!!!!!!!!
- ◆ Молчун
- ◆ Бродяга, "А давайте-ка обсудим..."
- ◆ "У меня здесь враг!"
- ◆ "Нет, я не согласен..."
- ◆ "Мы не туда идём..."
- ◆ "Давай поболтаем..."
- ◆ "Я имею в виду..."
- ◆ "А какова ваша точка зрения?"
- ◆ Говорун
- ◆ Спорщик
- ◆ "Давайте я помогу!"
- ◆ "Извините, я опоздал..."
- ◆ "Извините мне пора..."
- ◆ Сломанные пластинки
- ◆ "Мне надо выйти позвонить..."
- ◆ Перебивающие
- ◆ Переводчики
- ◆ Распускатели слухов
- ◆ Всезнайки
- ◆ Советчики на галёрке
- ◆ Фома неверующий
- ◆ Трясун
- ◆ "У меня есть свои дела!"
- ◆ Шептун
- ◆ Громкоговорители
- ◆

## АНАЛИЗ "ПРОБЛЕМНЫХ" СЛУШАТЕЛЕЙ

ТИП "проблемного" слушателя	ПРИЧИНЫ "проблемного" поведения	ДЕЙСТВИЯ фасилитатора
<b>ВСЕЗНАЙКА</b>	<p>Знает материал, ему скучно Самоутверждается</p> <p>А может, это реакция тренера?</p>	<p>Предложите ему роль эксперта Дайте возможность высказаться, поощряйте правильные высказывания, но помните и о других слушателях</p>

## **НЕСКОЛЬКО ПОЛЕЗНЫХ СОВЕТОВ В ОБЩЕНИИ С "ПРОБЛЕМНЫМИ" СЛУШАТЕЛЯМИ**

- ◆ Пользуйтесь установленными Правилами.
- ◆ Принимайте людей такими, какие они есть. Помните, что вы здесь не для того, чтобы изменять их.
- ◆ Выдерживайте спокойное уравновешенное состояние. Не позволяйте эмоциям захлестнуть вас.
- ◆ Не прерывайте общения - продолжайте обращаться с каждым из слушателей. В случае возникновения конфликта, поговорите наедине или попросите партнера (участника группы) сделать это.
- ◆ Не спешите осуждать и оценить.
- ◆ Опишите ситуацию, и как она отражается на вас и на группу.
- ◆ Попросите у "проблемного" слушателя или у группы предложений, как быть дальше.
- ◆ Дайте свое предложение и удостоверьтесь, что оно устраивает группу

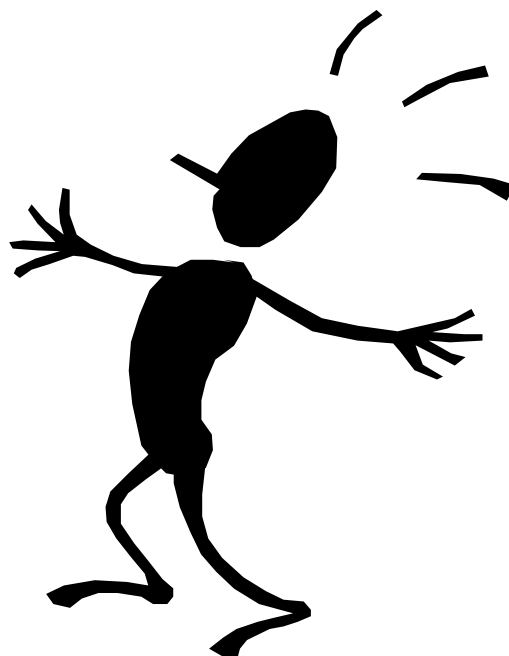
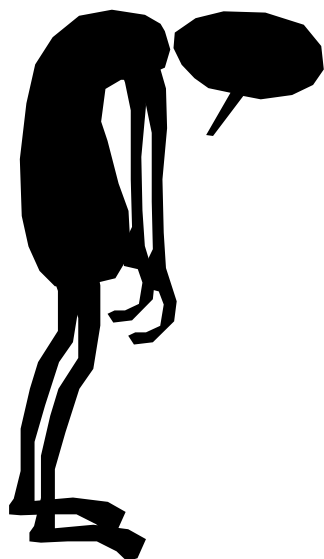
## **ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ПОЛЕЗНЫХ СОВЕТОВ В ОБЩЕНИИ С "ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ":**

- ◆ Опишите, что происходит
- ◆ Опишите как сложившаяся ситуация отражается на вас
- ◆ Попросите у возмутителя спокойствия или других членов группы предложений о том как быть дальше
- ◆ Дайте своё предложение и проверьте, устраивает ли оно группу
- ◆ Перенесите фокус на интересы
- ◆ Позвольте человеку спасти своё лицо
- ◆ Не прерывайте общения - поговорите с ним приватно или попросите знакомого сделать это
- ◆ Не думайте, что он не разумен
- ◆ Пользуйтесь установленными правилами

## РАБОТА С "ПРОБЛЕМНЫМИ" СЛУШАТЕЛЯМИ

- ◆ Вы неправильно ведете семинар!
- ◆ Мне никогда не дают высказаться!
- ◆ У меня другой взгляд на этот вопрос. Разрешите поделиться?
- ◆ Почему мы должны делать это задание, это неэтично?
- ◆ Почему этот участник постоянно говорит, а мне не дают слова?
- ◆ Мне не нравится, что перерыв такой короткий. Я не успеваю попить чай.
- ◆ Да, я опоздал. Кроме вашего семинара у меня много других дел.
- ◆ Этот метод не подходит к нашим условиям. - Зачем вы даете это нам. Вы что не понимаете?
- ◆ Я уже знаю все это. Здесь нет ничего нового для меня.
- ◆ Вы нас мало нагружаете. Мы скучаем на этом семинаре.
- ◆ Скажите, а почему мы изменили расписание?
- ◆ В ваших материалах недостаточно объяснений. Ими нельзя пользоваться.
- ◆ Мы уже устали, семинар длится слишком долго.
- ◆ Говорите, говорите, мы слушаем.
- ◆ Не могли бы объяснить это поподробнее?

ВЕРБАЛЬНАЯ И НЕВЕРБАЛЬНАЯ  
КОММУНИКАЦИИ



## КОММУНИКАЦИЯ

**На 45 % коммуникация происходит без слов. На 35 % того, что было сказано, усваивается**

Слушатели посылают сигналы:

- *Когда люди открыты:*
  - Ищут контакта глазами
  - Наклоняются вперед
  - Протягивают руки
  - Естественно улыбаются
  - Стоят и сидят в не зажатых позах
- *Когда люди закрыты:*
  - Избегают контакта глазами
  - Отклоняются назад
  - Скрещивают ноги под столом
  - Складывают руки на груди
  - Стоят в напряженной позе

## СИГНАЛЫ, ПОСЫЛАЕМЫЕ ГРУППОЙ

### 1. БЕСПОКОЙНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

*Люди передвигаются с места на место, разговаривают друг с другом, обмениваются записочками, делают посторонние дела.* Возможно, вы теряете своего слушателя. Либо им очень скучно, либо они так устали, что не воспринимают больше информации.

### 2. ГРОБОВОЕ МОЛЧАНИЕ

Возможно, материал слишком прост и у аудитории не возникает ни вопросов, ни комментариев. Может быть, создалась такая атмосфера, что люди боятся высказываться, стыдятся своих замечаний.

### 3. СМОТРЯТ ЛИ НА ВАС, КОГДА ВЫ ГОВОРИТЕ

Если да, то люди чувствуют себя комфортно и захвачены тем, что вы говорите. Если они избегают контакта глазами, то возможно что-то не в порядке.

### 4. СМОТРЯТ ЛИ УЧАСТНИКИ ДРУГ ДРУГУ В ГЛАЗА ВО ВРЕМЯ БЕСЕДЫ

Если да, то скорее всего участники хорошо себя чувствуют и расположены к общению и открытому разговору. Если двое или более слушателей не смотрят при разговоре друг на друга, то возможно в группе возникли проблемы.

### 5. ПОЗЫ

Люди обычно наклоняются вперед и меняют позу, когда они хотят что-то сказать. Позы могут вам сказать о напряжении или расслабленности учащихся. Естественно, что поза может быть сигналом усталости или настороженности.

Вам легче будет избежать проблемы, если вы проверите свои предположения, задав вопросы.

Проверяйте свои предположения. Наладьте систему обратной связи с группой. Ваше поведение и стиль задаёт тон семинару - позволяет или налагает запреты.

Тренер тоже посылает невербальные сигналы группе !!!!

## ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ

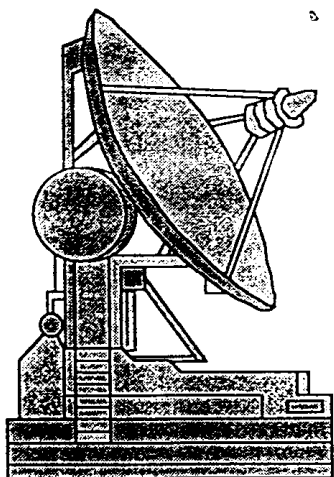
Отправитель	Кодирование	Декодирование	Получатель
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмоции</li> <li>• Интеллект</li> <li>• Физическое</li> <li>• Состояние</li> <li>• Время</li> <li>• Структурирование</li> <li>• Информации</li> <li>• Язык тела</li> <li>• Интонация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К сожалению ты не можешь поехать на семинар, потому что количество участников ограничено, и я опять тебя не увижу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Начальство мной недоволено</li> <li>• Опять интриги. А Иванов-то едет.</li> <li>• Я ей нравлюсь</li> <li>• Я не еду на семинар</li> <li>• Ура, можно ехать на рыбалку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

Отправитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Передай, пожалуйста, Мише, что он не сможет поехать на семинар в Грецию, потому что количество участников ограничено. Мне искренне жаль, что и на этот раз ему придется остаться. Он замечательный работник и надеюсь, все поймет и не обидится и закончит отчет в срок.</li> </ul>
Передачик 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Шеф сказал, что Миша опять не едет на семинар, а будет работать за нас с отчетом. Как будто мы не работаем хорошо. Но похоже, что он его недолюбливает, раз не берет в Грецию опять.</li> </ul>
Передачик 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скажи Мишке, что Греции ему не видать, опять будет "пахать, как Папа Карло" в Москве, а секретарша, конечно же, едет. Вообще похоже, Мишке надо искать другую работу. Шеф его не ценит.</li> </ul>
Передачик N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ребята сказали, что хоть ты и "пашешь как Папа Карло," шеф тебя не любит и тебя скоро уволят. Ты такой гордый, может быть лучше подать заявление об уходе самому?</li> </ul>
Получатель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Я нашел другую работу. Вот мое заявление об уходе.</b></li> </ul>

# Передающая антенна - приемник

“Курсы должны ориентироваться на слушателя, а не на тренера. Это значит, что тренер концентрируется на том, чему хочет научиться слушатель, а не на том, что тренеру хочется рассказать.”

- 1. Что в Этом Есть Для Меня?**
- 2. Делает Ли Это Меня Значимым?**



## ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ

Впечатление, получаемое нами от другого человека, менее чем на 10% определяется вербальной коммуникацией, т.е. словами, которые он произносит. От 65% до 80% всех сообщений, которые мы передаем окружающим осуществляются на невербальном уровне.

К вербальной коммуникации относятся слова и их прямые значения. Элементами невербальной коммуникации, в частности, являются:

- ◆ тембр голоса и интонация
- ◆ ширина зрачка
- ◆ пространство, разделяющее говорящих
- ◆ частота дыхания
- ◆ жесты, телодвижения
- ◆ осанка
- ◆ одежда
- ◆ выражение лица
- ◆ символы статуса
- ◆ контакт глазами

Основными элементами невербального общения являются язык тела (то, что мы видим) и манера говорить (то, что мы слышим).

*"Слова придуманы для того, чтобы люди могли друг другу лгать".*  
Уильям Гладсон.

Умные люди всегда придавали жесту огромное значение, полагая, что он способен незаметным образом оказывать весьма заметное влияние. Каждое движение можно расшифровать и свободно прочесть тайное послание нашего собеседника, которое он может самым тщательным образом от нас скрывать.

Даже если мы тщательно продумаем самую изощренную ложь, наши произвольные жесты выдадут нас. В то же время зная значение каждого жеста и сознательно используя его, мы можем сигнализировать подсознанию партнера о наших намерениях и тем самым оказывать на него скрытое воздействие, что позволит нам иметь лишний козырь для овладения ситуацией.

## ПРАВИЛА ИНТЕРПРЕТАЦИИ ЯЗЫКА ТЕЛА

*А. Не выхватывать какую-либо отдельную деталь и не делать из нее далеко идущие выводы.*

Если человек потирает нос и прикрывает рот рукой, когда говорит, это может быть истолковано как неуверенность. Но в чем он не уверен? В себе, в том, что говорит, в том, как это воспримут окружающие? А может быть, у него насморк?

*Б. Учитывать, что у различных наций язык тела имеет свою специфику.*

Жест "О'кей" появился в США, в значении: все о'кей. Во Франции этот жест также значит ноль, или ничего. В Японии - деньги, а в некоторых странах Средиземноморья этот жест может значить, что мужчина является гомосексуалистом.

*В. Постарайтесь не приписывать свой опыт, свое состояние другому.*

## НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЯЗЫКА ТЕЛА:

## **1. Позитивные жесты.**

- ◆ Открытые ладони - честность, откровенность, желание сотрудничать, дружелюбие.
- ◆ Рука у щеки - раздумья, нерешительность.
- ◆ Наклоненная набок голова - проявление интереса.
- ◆ Почесывание подбородка - процесс принятия решения.
- ◆ Прищуривание глаз - поиски решения.
- ◆ Манипуляция с очками. Медленно снять очки и протереть стекла, даже если этого не требуется - пауза для размышления.
- ◆ Манипуляция с предметами. Прикусить зубами кончик какого-либо предмета: дужку очков, карандаш, ручку - требуется дополнительная информация.
- ◆ Пощипывание переносицы с закрытыми глазами - глубокая сосредоточенность, напряженное раздумье.
- ◆ Потрагивание, легкое потирание носа, при этом ерзанье на стуле, поворот боком - сомнение.
- ◆ Потирание за ухом или перед ухом пальцем, потирание глаз - сомнения, обдумывание ответа собеседнику.
- ◆ Ладонь, повернутая вверх - просящий жест. С такой позицией легче добиться выполнения просьбы, так как она не демонстрирует давления со стороны того, кто просит.
- ◆ При рукопожатии протягивает руку ладонь ребром вниз (вертикальное положение) - позиция равенства.
- ◆ При рукопожатии протягивает руку ладонью вверх - открытость, желание достичь соглашения.
- ◆ Рукопожатие "перчатка" (две ладони обхватывают одну ладонь собеседника) - стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность.
- ◆ Носок ноги - показатель заинтересованности - своим направлением указывает на того, в ком человек заинтересован или находит привлекательным.
- ◆ Широко расставленные ноги:
  1. В позиции, стоя: агрессия, в том числе и сексуальная. Уверенность. Готовность к действиям. Активность.
  2. В позиции, сидя: уверенность. Внутренняя расслабленность. Демонстрация сексуальности.

## **2. Негативные жесты.**

- ◆ Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол), - властность. Со стороны того, кто использует подобную позицию, ощущается психологическое давление, стремление к доминированию, попытка взять под контроль ситуацию. (Способ нейтрализации доминирующей позиции: Если Вата ладонь оказалась внизу, сделайте шаг навстречу и приблизьтесь к партнеру. Когда Вы приблизитесь, Ваше положение ладоней, естественно, изменится и автоматически перейдет в вертикальное положение.)
- ◆ Руки, перекрещенные на груди, - попытка спрятаться, отгородиться от ситуации. Негативная, оборонительная реакция.
- ◆ Скрещенные на груди руки со сжатыми в кулаки ладонями - усиленный жест скрещенных рук. Враждебное отношение. Возможность психической атаки.
- ◆ Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание рук), - негативно-подавленное отношение к ситуации.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ "ОБРАТНОЙ СВЯЗИ"**

Обратная связь представляет собой информацию о таком влиянии нашего поведения и действий на других- людей, которое мы не осознаем. Обратная связь осуществляется, когда один человек или группа сообщают о своих реакциях на поведение или действия других с целью помочь им откорректировать его. Необходимо отличать обратную связь от интерпретации. Для интерпретации, например, характерно суждение: "Я думаю, что ты делаешь то-то ...", а для обратной связи: "Когда ты делаешь то-то, я чувствую ...". Интерпретации могут быть неправильными или находиться под влиянием проекций интерпретатора. Обратная связь отражает реакцию человека на действия другого.

## **ПРАВИЛА ОБЕСПЕЧЕНИЯ "ОБРАТНОЙ СВЯЗИ"**

1. Организация обратной связи в совместной деятельности команды -необходимый компонент управленческой деятельности. Сделайте обратную связь регулярным мероприятием - составным компонентом технологии работы в команде. Тем не менее, проведение такой .процедуры, как обратная связь, должно быть согласовано со всеми участниками, должна быть обоснована важность проведения этой процедуры. Навязанная обратная связь может усилить защитные реакции.
2. Обратная связь носит скорее описательный, чем оценочный характер. Оценочная обратная связь усиливает защитное поведение.
3. Обратная связь должна быть скорее специфический, чем общей. Высказывания типа "Ты склонен доминировать" пользы не приносят. Целесообразнее показать это на конкретном примере "здесь и теперь". Например: "Когда ты в течении последних 10 минут никому не давал высказаться до конца, всех перебивал, я чувствовал ...". Тем самым лучше, если обратная связь проводится непосредственно после окончания того или иного мероприятия, ситуации, и т.д."
4. Перед тем как говорить о том, что Вам не понравилось, отметьте положительные моменты.
5. Целесообразнее говорить не о том, что Вам не понравилось, а о том, как это можно изменить. Например: "Мне кажется, что завершение встречи прошло бы более эффективно, если бы ты дал возможность высказаться другим до конца". ^
6. Обратная связь должна учитывать не только потребности того, кто ее дает, но и потребности получателя и интересы общего дела.
7. Обратная связь должна относиться к такому поведению, действиям, которые ее получатель может изменить. В противном случае она бесполезна.
8. Используйте "Я - сообщение".
9. При передаче обратной связи избегайте "негативных" невербальных реакций (таких как укоризненных жестов, покачивания головой, и др.).

## **НАВЫКИ ВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА**

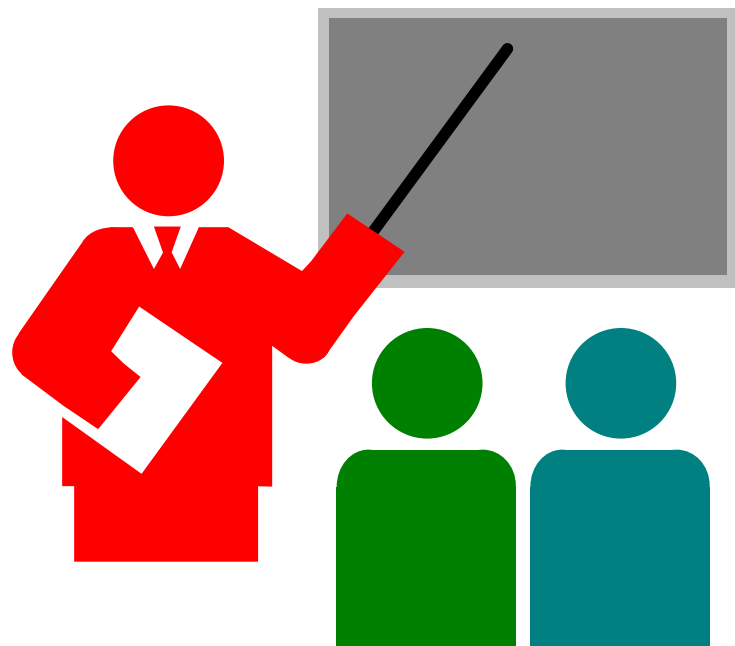
### **Невербальные**

1. Когда Вы говорите, держите в поле зрения каждого участника. Уделяйте внимание в равной степени всем, так чтобы Вы не показались благосклонными к определенным людям в группе.
2. Передвигайтесь по комнате, не отвлекая группу (избегайте частых и бесцельных перемещений, а также не обращайтесь к группе из таких мест в комнате, где Вас не будет видно людям).
3. Реагируйте на кивки, улыбки или другие проявления желания участников сказать Вам что-то.
4. Стойте напротив группы. Не садитесь - особенно в начале сессии (очень важно выглядеть спокойным и в то же самое время быть целеустремленным и уверенным).

### **Вербальные**

1. Формулируйте Ваши вопросы таким образом, чтобы побудить людей говорить. В этом Вам помогут открытые вопросы: "Что вы думаете о...", "Почему...", "Как...", "Что если..." и т.д. Если участник отвечает просто "Да" или "Нет" то спросите его "Почему Вы так говорите?".
2. Спросите других участников—согласны ли они с утверждением, которое было сделано.
3. Следите за тоном своего голоса. Говорите медленно и четко—особенно если участники приехали из другой страны.
4. Вынуждайте участников говорить больше, чем Вы. Следите за соотношением времени Вашего выступления и времени выступления участников.
5. Не старайтесь ответить на все вопросы сами. Помните, что участники могут ответить на вопросы друг друга. Это увеличивает Ваши ресурсы. Скажите: "Кто-нибудь может ответить на этот вопрос?".
6. Перефразируйте участников повторяя его мысль своими словами. Это даст Вам возможность проконтролировать, достаточно ли хорошо Вы понимаете говорящего, и усилит понимание вопросов, выносимых на обсуждение.
7. При подведении итогов дискуссии убедитесь, что каждый из участников понимает ее суть, и она проходит в нужном направлении. Это подходящее время, чтобы увидеть разногласия и сделать выводы.
8. Подкрепляйте высказывания участников, делаясь личным опытом, если он соответствует данной дискуссии. Вы можете сказать: "Это напоминает мне то, что произошло в прошлом году..."

СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ И ПРЕПОДАВАНИЯ

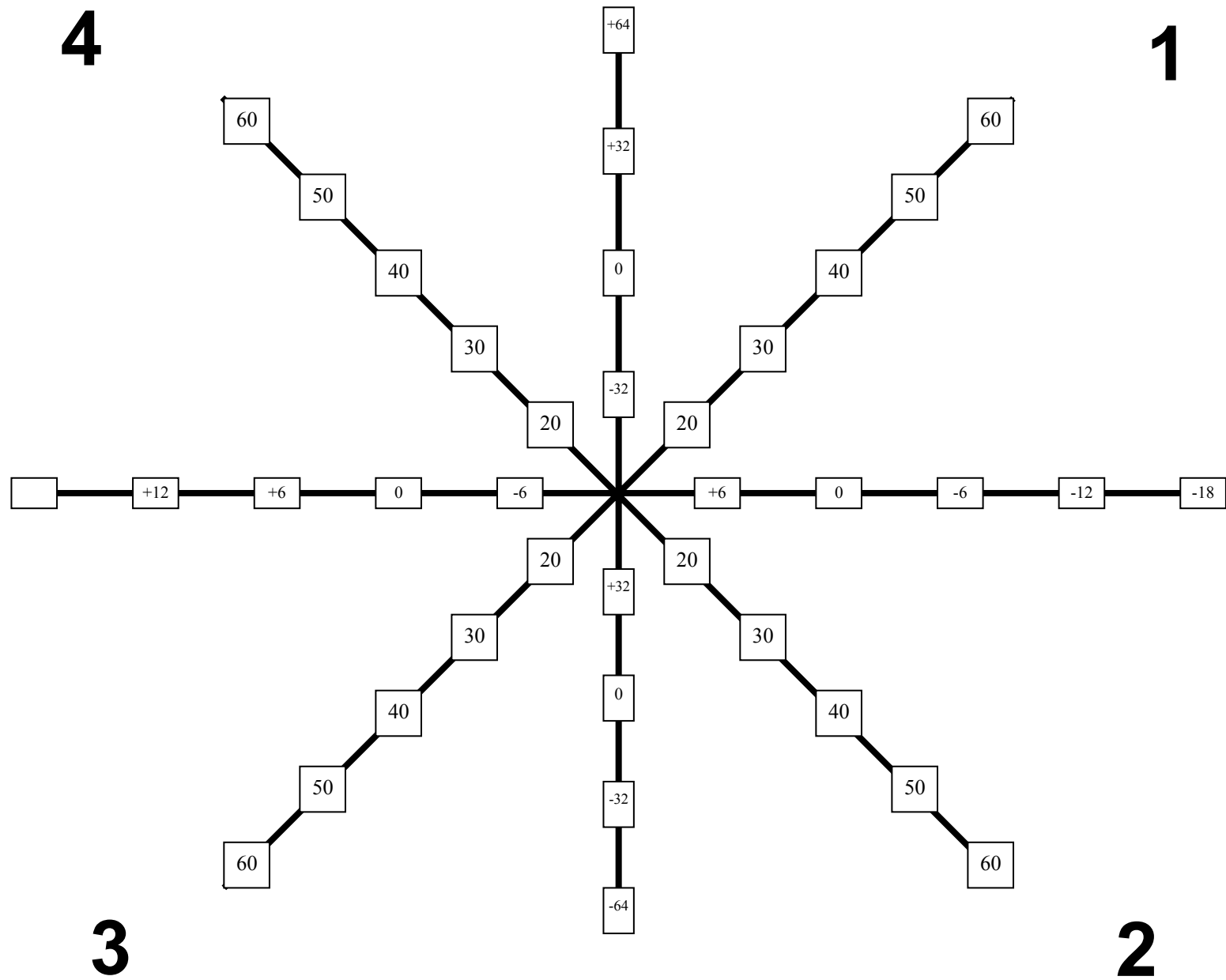


## **LEARNING TYPE MEASURE (LTM)** **(Измерение стиля обучения)**

LTM создан, чтобы понять и обозначить разные способы, при помощи которых человек обучается и усваивает информацию. Тест разработан для преподавателей и лидеров организаций. LTM может стать хорошим помощником в тех ситуациях, когда разница стилей играет роль в коммуникации и отношениях между людьми. LTM не является психологическим инструментом. Он измеряет склонность к тому или иному способу обучения (и преподавания). LTM может дать ясное представление о том, что делать, чтобы все слушатели чувствовали себя комфортно в разной среде обучения.

### **ИНСТРУКЦИЯ**

Перед вами 15 утверждений, каждое из которых четыре варианта окончаний. Проранжируйте варианты окончаний по степени вашего предпочтения, употребляя цифры 1,2,3,4, где 4 - наиболее подходит вам, а 1 - наименее подходит. Повторять цифры нельзя.



<b>1 Я отлично:</b>							
принимаю решения, основанные на реальности	<input type="checkbox"/>	делаю точные заключения	<input type="checkbox"/>	вижу невидимые связи	<input type="checkbox"/>	понимаю чувства людей	<input type="checkbox"/>
<b>2. Для того, чтобы работать тренером, важнее всего быть:</b>							
ориентированным на задание	<input type="checkbox"/>	пробуждающим мышление	<input type="checkbox"/>	динамичным	<input type="checkbox"/>	коллаборативным	<input type="checkbox"/>
<b>3. Я обучаюсь лучше всего:</b>							
экспериментируя	<input type="checkbox"/>	размышляя и обдумывая	<input type="checkbox"/>	исследуя и используя интуицию	<input type="checkbox"/>	слушая и делая	<input type="checkbox"/>
<b>4. Люди скажут, что я:</b>							
продуктивный	<input type="checkbox"/>	логичный	<input type="checkbox"/>	творческий	<input type="checkbox"/>	отзывчивый	<input type="checkbox"/>
<b>5. Одна из моих сильных сторон:</b>							
практичность	<input type="checkbox"/>	умение планировать	<input type="checkbox"/>	мой энтузиазм	<input type="checkbox"/>	мое умение слушать	<input type="checkbox"/>
<b>6. В процессе обучения мне нравится:</b>							
достигать результат	<input type="checkbox"/>	Систематизировать идеи	<input type="checkbox"/>	исследовать скрытые возможности	<input type="checkbox"/>	устанавливать личные контакты	<input type="checkbox"/>
<b>7. Я стремлюсь к:</b>							
эффективности	<input type="checkbox"/>	точности	<input type="checkbox"/>	приключениям	<input type="checkbox"/>	консенсусу	<input type="checkbox"/>
<b>8. Обычно я:</b>							
решителен	<input type="checkbox"/>	точен	<input type="checkbox"/>	интуитивен	<input type="checkbox"/>	заботлив	<input type="checkbox"/>
<b>9. Часто я бываю слишком:</b>							
торопливым	<input type="checkbox"/>	критичным	<input type="checkbox"/>	импульсивным	<input type="checkbox"/>	чувствительным	<input type="checkbox"/>
<b>10. Обычно я:</b>							
прямолинеен	<input type="checkbox"/>	люблю порядок	<input type="checkbox"/>	свободолюбив	<input type="checkbox"/>	кооперативен	<input type="checkbox"/>
<b>11. Обучающая среда должна иметь:</b>							
здоровый смысл	<input type="checkbox"/>	ясную причинную связь	<input type="checkbox"/>	Приспособляемость к переменам	<input type="checkbox"/>	приверженность своим ценностям	<input type="checkbox"/>
<b>12. Мне легче всего с людьми, которые:</b>							
продуктивны	<input type="checkbox"/>	рациональны	<input type="checkbox"/>	любят новшества	<input type="checkbox"/>	готовы поддержать	<input type="checkbox"/>
<b>13. Мне особенно трудно с теми, кто:</b>							
нерешительны	<input type="checkbox"/>	неорганизованны	<input type="checkbox"/>	жестки	<input type="checkbox"/>	агрессивны	<input type="checkbox"/>
<b>14. Обычно я:</b>							
приземлен	<input type="checkbox"/>	любопытен	<input type="checkbox"/>	новатор	<input type="checkbox"/>	Ориентирован на людей	<input type="checkbox"/>
<b>15. Я бы предпочел:</b>							
разрешать практические проблемы	<input type="checkbox"/>	получать больше знаний	<input type="checkbox"/>	созидать и быть неординарным	<input type="checkbox"/>	сделать мир лучше	<input type="checkbox"/>
3-		2-		4-		1 -	

**ИНСТРУКЦИЯ:** Перед вами 15 утверждений, каждое из которых имеет четыре варианта окончаний. Проранжируйте варианты окончаний по степени вашего предпочтения, употребляя цифры 1,2,3,4, где 4 - наиболее подходит вам, а 1 - наименее подходит. Повторять цифры нельзя.

# ЧЕТЫРЕ ТИПА СЛУШАТЕЛЕЙ И ТРЕНЕРОВ/ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

## ТИП 1

**Как слушатель** — информацию конкретно и размышляет над ней. Интегрирует опыт с собой. Обучается слушая и делясь идеями. Мыслит образами и верит в свой собственный опыт. Прекрасно видит разные аспекты пережитого опыта. Пытается добраться до сути. Это глубокий мыслитель. Работает для создания гармонии. Ему необходимо лично быть вовлеченными в процесс и брать на себя обязательства. Интересуется людьми и культурой. Любит размышлять, ему нравится наблюдать за другими, он впитывает действительность.

**Как преподаватель** — заинтересован в индивидуальном росте слушателя. Старается помочь людям действовать более "осознанно". Верит в то, что обучение должно помогать человеку становиться подлинным и в то, что знания нужны для того, чтобы постичь внутреннюю суть. Любит обсуждения, групповую работу и правдивую обратную связь, описывающую чувства. Заботлив, старается помочь людям сотрудничать. Осознает те силы в обществе, которые оказывают влияние на его развитие. Способен сконцентрироваться на значимых целях. Иногда пугается если оказывают давление и не осмеливается что-либо предпринять.

*Сила* - Инновации и идеи

*Действует* через определение ценностей

*Цель* - Быть вовлеченным в важные дела и нести гармонию.

*Любимый вопрос* - Почему?

## ТИП 2

**Как слушатель** — воспринимает информацию абстрактно и размышляет над ней. Создает теории и строит концепции, интегрируя свои наблюдения в то, что уже известно. Ищет целостности. Ему важно знать мнение экспертов. Обучается, обдумывая разные идеи. Ценит последовательность в мышлении. Ему нужны детали, он критически относится к информации и собирает данные. Он основателен и трудолюбив, всегда перепроверяет факты, если ситуация этого требует. Предпочитает традиционные методы. Школы сделаны для него. Ему более интересны идеи, чем люди. Он предпочитает максимальную достоверность, его не устраивают субъективные суждения.

**Как преподаватель** — заинтересован в передаче знаний, которые считает важными. Старается быть предельно точным и энциклопедичным. Верит в то, что в процессе обучения необходимо получать важную информацию, которая должна подаваться в системе. Рассматривает знание как углубление понимания предмета. Поощряет выдающихся учеников. Любит факты, детали, структурированное и последовательное мышление. Он традиционный учитель, который пытается передать свою любовь к точному знанию. Верит в разумное использование власти. Иногда мешает творческому раскрытию слушателей своим доминированием.

*Сила* - создание концепций и моделей

*Действует* через размышление над предметом

*Цель* — Интеллектуальное признание

*Любимый вопрос* - Что?

### ТИП 3

**Как слушатель** — воспринимает информацию абстрактно и активно обрабатывает её. Интегрирует теорию и практику. Обучается, апробируя теорию и применяя здравый смысл. Он прагматик, думающий, что если что-то работает, то это надо использовать. Он решает "земные проблемы" и негодует если ему дают готовые ответы. Он не любит долгих церемоний и сразу переходит к делу. Любит ясность, ценит стратегическое мышление. Ориентирован на развитие навыков. Любит экспериментировать и возится с вещами. Ему необходимо знать как они работают. Он "редактирует" действительность и старается проникнуть "в сердце" вещей. Иногда он может показаться чересчур покровительствующим и безликим.

**Как преподаватель** — заинтересован в продуктивности и компетентности. Старается дать людям навыки, которые им будут нужны в жизни. Верит в то, что обучение должно быть ориентировано на практику и экономически целесообразно и что знание должно помогать людям прокладывать свой путь в жизни. Поощряет практическое применение, особенно уважает технические и прикладные навыки. Верит, что лучший способ всегда обоснован научно. Использует "измеримые" награды. Не всегда бывает достаточно гибкими и обычно не очень общителен. Не любит работать в команде.

*Сила*- практическое применение идей

*Действуют*, собирая данные из кинестетического и прикладного опыта.

*Цель* - Выстроить своё представление о настоящем с уверенностью в будущем.

*Любимый вопрос*: **Как это работает?**

### ТИП 4

**Как слушатель** — воспринимает информацию конкретно и активно перерабатывает её. Интегрирует опыт и применение. Обучается методом проб и ошибок. Верит в самораскрытие. С энтузиазмом воспринимает всё новое, даже получает удовольствие от перемен. Великолепен когда требуется гибкость. Делает точные заключения при отсутствии логического обоснования. Любит рисковать. Ему легко общаться. Он обогащает действительность беря то, что есть и добавляя своё. Иногда кажется, что он манипулирует и давит.

**Как преподаватель** — заинтересован в самораскрытии слушателя. Старается помочь людям действовать соответственно их видению. Верит в то, что программа обучения должна отвечать интересам и склонностям слушателя и в то, что знания необходимы, для того чтобы улучшить общество. Поощряет методы обучения, основанные на опыте. Любит драматизировать и ищет способы как "зарядить" слушателей. Старается создавать новые формы, но может создавать и новые "рамки". Стремителен, может манипулировать.

*Сила* - действие, запускание процесса

*Действует* - Действуя и проверяя опыт

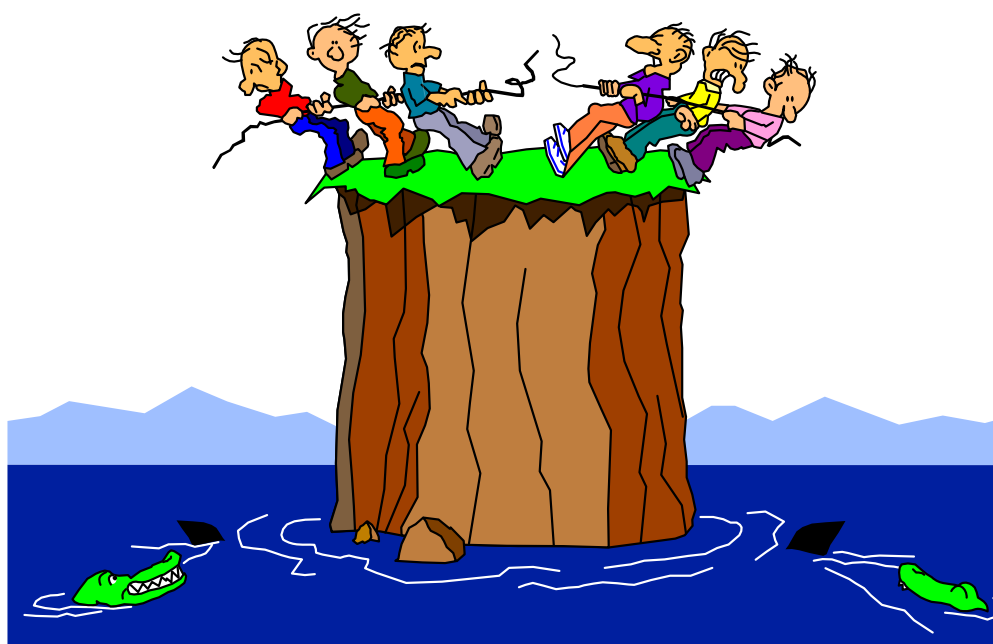
*Цель* - Подвести действие к идеям

*Любимый вопрос* - **А что если?**

ФАСИЛИТАЦИЯ

ТЕХНИКИ НАБОРА ИДЕЙ

ТЕХНИКИ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ



## В ЧЁМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФАСИЛИТАТОРА

- ◆ Готовит расписание/повестку
- ◆ Фокусирует обсуждение группой выбранной темы
- ◆ Проясняет неясные моменты
- ◆ Подводит итоги
- ◆ Поддерживает и вдохновляет
- ◆ Принимает людей и идеи
- ◆ Исследует все идеи
- ◆ Формирует пространство для каждого участника
- ◆ Принимает решение по групповому процессу
- ◆ Остаётся позитивным
- ◆ Сверяет и формулирует соглашения принятые группой
- ◆ Отслеживает правила принятые группой
- ◆ В случае отклонения группы от цели объясняет сложившуюся ситуацию



**Задача фасилитатора** - привести группу к конкретным соглашениям, достичь конкретных результатов в обсуждении.

**Фасилитатор** - организатор эффективного процесса обмена информацией между людьми в группе.

Фасилитатор ответственен за успех работы всей группы, но не какой-либо группировки/фракции или отдельных лиц.

Фасилитатор остаётся нейтральным в любом обсуждении, не высказывает и не навязывает свою точку зрения.

Таким образом, смысл деятельности фасилитатора — организовать сотрудничество членов группы с целью достижения задач данного конкретного семинара/тренинга.

### ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ/ПОДХОДЫ:

- Верить, что каждый может привнести что-то важное
- Верить, что группа в состоянии справиться со своими проблемами
- Уважать интересы и потребности всех слушателей
- Верить в то, что важен сам процесс

### ВРЕДНЫЕ ПОДХОДЫ:

- Критиковать людей и их точку зрения
- Не принимать решений не проконсультировавшись с группой
- Не заставлять группу делать то, что она не хочет
- Очень много говорить самому
- Пытаться давить на группу, чтобы она приняла решение

## **ЧТО НЕОБХОДИМО УМЕТЬ ХОРОШЕМУ ФАСИЛИТАТОРУ:**

- Слушать и слышать
- Справляться с бурными эмоциями
- Приводить группу к консенсусу
- Продвигать группу к поставленной цели

## **ВЕДЕНИЕ ДИСКУССИЙ**

### **Во время дискуссии фасилитатор должен:**

- фокусировать обсуждение на теме
- прояснять неясные моменты
- дать шанс каждому участвовать
- создать атмосферу сотрудничества
- приводить разные высказывания к общему знаменателю
- задавать ритм
- помогать членам группы взаимодействовать

### **Для того, чтобы запустить обсуждение:**

- каждый должен ясно понимать **что** и почему обсуждается
- чувствовать комфортно, чтобы высказываться
- вы являетесь образцом для подражания
- используйте вопросы, чтобы стимулировать обсуждение
- записывайте высказанные идеи
- двигайтесь по комнате, призывая всех к участию
- соотносите то, о чём говорится с конкретным опытом
- используйте юмор
- пользуйтесь интуицией.

## **КАК ЗНАКОМИТЬ УЧАСТНИКОВ С ПРЕДСТОЯЩИМ ЗАДАНИЕМ?**

1. Объясните цель упражнения.
2. Разбейте участников по группам или в пары, если это необходимо, и организуйте соответствующим образом пространство. Подождите пока все будут готовы.
3. Объясните условия, правила.
4. Дайте инструкции не только о том, как исполнять задание, но и о том, что последует вслед за этим. Например - будут обсуждаться результаты или представитель от группы сделает презентацию.
5. Раздайте письменные инструкции или рабочие листы и прочтите, что в них написано. Если инструкции даются только устно, проследите, чтобы вас все услышали.
6. Ответьте на все вопросы, прежде, чем начать или продолжать.
7. Сделайте демонстрацию, если это необходимо.
8. Если ваше задание предполагает активное участие каждого, будьте готовы быть первым, чтобы подать пример.
9. Подойдите ко всем, чтобы убедиться, что задание правильно выполняется.

## **ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ НАДО ОТВЕТИТЬ, ВЫБИРАЯ МЕТОД:**

1. Оцените степень сложности информации, которую вы хотите предложить или навыки, которым вы хотите обучить?

---

2. Будет ли аудитория сопротивляться предложенному методу?

---

3. Важно ли активное участие аудитории?

---

4. Если я использую этот метод, будет ли у меня достаточно разнообразия методов во время занятия.

---

5. Чувствую ли я себя уверенно в употреблении этого метода?

---

6. Сколько потребуется от меня дополнительной работы?

---

7. Будет ли лучше, если скомбинировать этот метод с другим?

---

8. Будет ли достаточно времени, чтобы использовать этот метод?

---

9. Нужно ли специальное оборудование чтобы использовать этот метод?

---

10. Есть ли возможность соответственно организовать пространство?

---

## **ВО ВРЕМЯ УПРАЖНЕНИЯ.**

1. Не удивляйтесь и не теряйтесь, обнаружив недопонимание.

2. Будьте готовы ещё и ещё объяснять упражнение.

3. Держитесь своей роли фасилитатора. Не пытайтесь одновременно играть в игру и вести её.

4. Наблюдайте как участники и группа в целом работают над решением проблемы. Насколько эффективно группа работает как целое и нужна ли им ваша помощь?

5. Напоминайте им о времени, особенно если есть строгие рамки для выполнения упражнения.

6. Оценивайте, когда нужно прекратить выполнение задания и перейти к следующему этапу.

## **ОБРАБОТКА УПРАЖНЕНИЙ**

1. Планируйте столько же времени на обсуждение/обратную связь, сколько на выполнение упражнения.
2. Если у вас приняло участие только несколько человек в демонстрации или ролевой игре, сначала попросите их отклик прежде чем обращаться к остальной группе.
3. Приготовьте вопросы, которые:
  - помогут сделать выводы о том, что происходило и какие знания были получены в результате
  - помогут определить переживаемые чувства в процессе выполнения
  - помогут сформулировать какие были альтернативы и почему выбор пал именно на этот способ решения проблемы
  - помогут увидеть какие роли играли участники в процессе выполнения задания
  - помогут определить схемы поведения, структурировать информацию.
  - обнажить конфликты
  - обрисовать возможные альтернативы схемам поведения
4. Запишите все комментарии и замечания аудитории на флипчарте.
5. Ожидайте, что будут разные точки зрения и разное понимание. Используйте правила и призовите услышать и принять всю палитру мнений. Не допускайте личных схваток.
6. Убедитесь, что учебный цикл завершен, помогите слушателям соотнести полученный опыт с целями семинара и с тем, как конкретно он может быть ими использован в жизни.

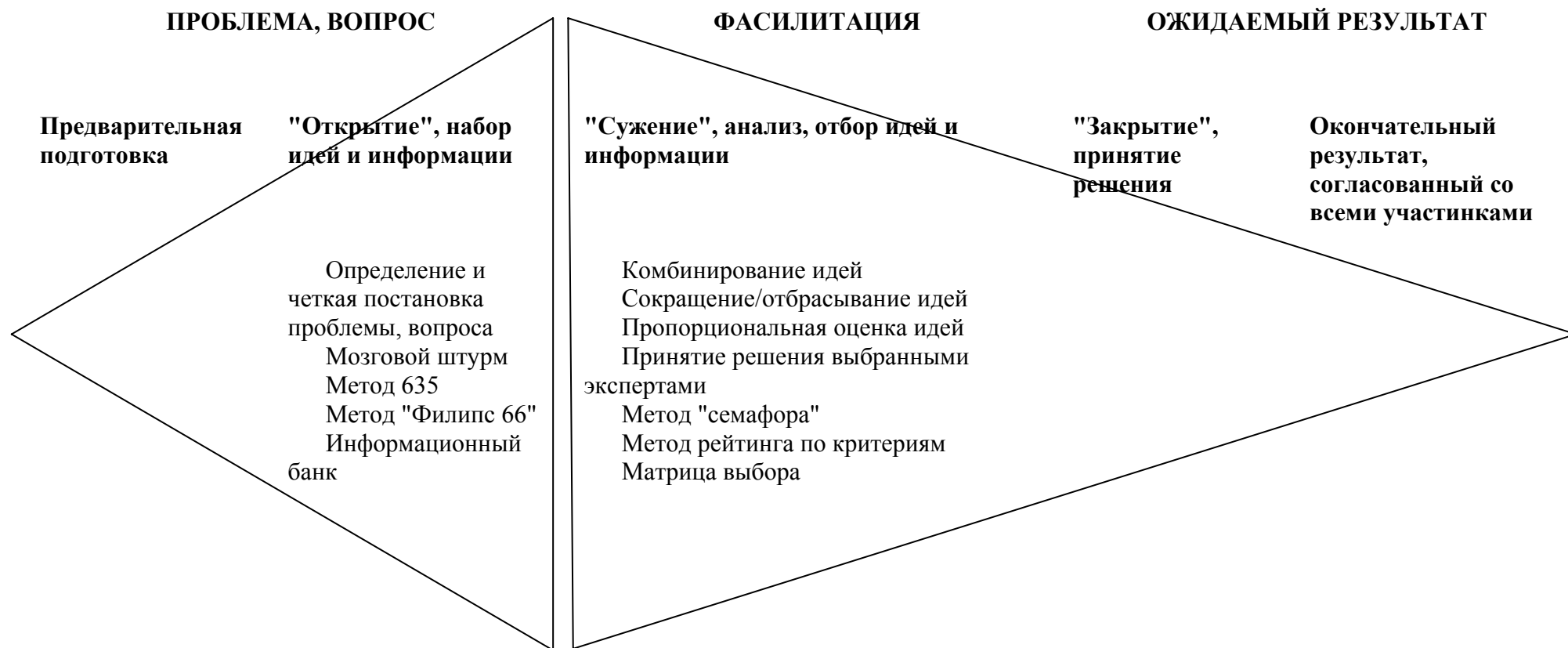
## **ОЦЕНИВАЯ ВЫБРАННЫЙ МЕТОД**

Очень важно проводить оценку каждому, используемому вами методу, особенно если вы пытаетесь ввести в свой арсенал что-то новое.

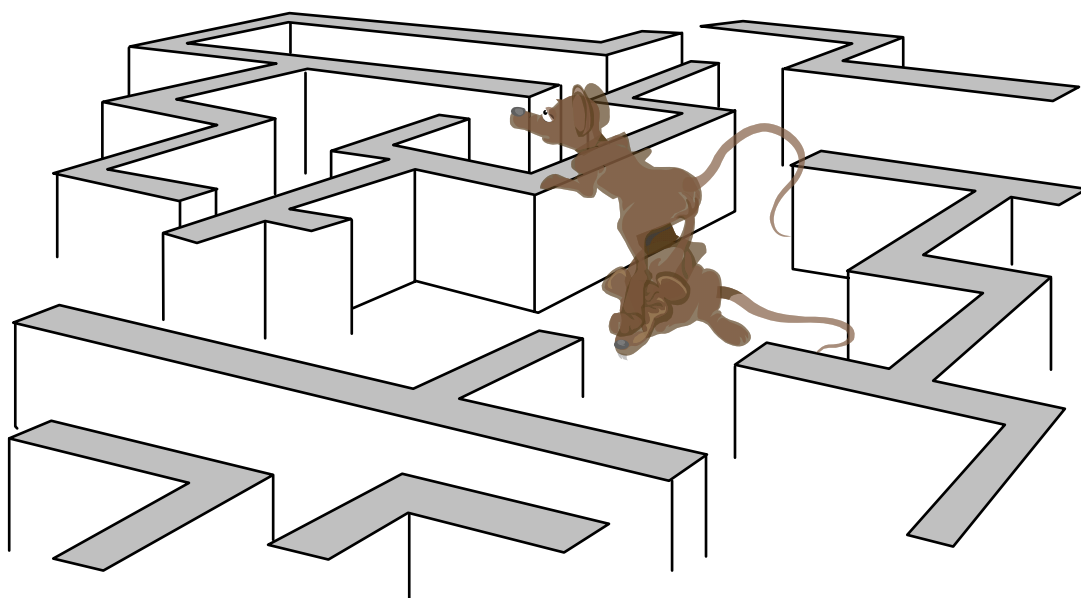
Вы можете провести её сами и можете попросите у слушателей.

1. Добились ли вы поставленной цели, используя данный метод?
2. Были ли ваши инструкции чётки, ясны и исчерпывающи?
3. Были *ли* вопросы на обратную связь хорошо сформулированы, достаточны по количеству и всеми поняты?
4. Достаточно ли было времени для выбранного вами метода?
5. Было ли это упражнение на своём месте во всей схеме тренинга?
6. Как хорошо приняли участники, предложенный вами метод?
7. Как можно изменить/адаптировать этот метода следующий раз?

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФАСИЛИТАЦИИ



ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ



## ТИПЫ ВОПРОСОВ (открытые)

<i>ТИПЫ ВОПРОСОВ</i>	<i>СИТУАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ</i>
<p><b>Открытые вопросы</b> - способствуют развитию, продолжению разговора, на них нельзя ответить кратко:</p> <p>- <i>Как это решение поможет работе?</i></p> <p>- <i>Что произойдет, если не будет принято решение?</i></p>	
<p><b>Проясняющие вопросы</b> - помогают лучше понять ситуацию или чувства собеседника:</p> <p>- <i>Не могли бы вы рассказать побольше о ваших обязанностях?</i></p>	
<p><b>Переадресованные вопросы</b> - дают возможность включить в разговор вашего собеседника или других:</p> <p>- <i>Каково ваше мнение?</i></p> <p>- <i>А что думает об этом Иванов?</i></p>	
<p><b>Вопросы с правом выбора</b> - предоставляют возможность собеседнику дать разные варианты ответов:</p> <p>- <i>Когда мы можем встретиться? Я свободен во вторник вечером или в среду утром. ИЛИ...</i></p> <p>- <i>Может быть целесообразно спросить мнение коллектива? ИЛИ...</i></p>	

## ТИПЫ ВОПРОСОВ (закрытые)

<i><b>ТИПЫ ВОПРОСОВ</b></i>	<i><b>СИТУАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ</b></i>
<p><b>Закрытые вопросы</b> - на такие вопросы можно ответить "да или "нет" или дать короткий прямой ответ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Вы согласны с такими выводами?</i></li> <li>- <i>Который час?</i></li> </ul>	
<p><b>Уточняющие вопросы</b> - способствуют лучшему пониманию, включают перефразирование полученной информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Правильно ли я понял, что...?</i></li> <li>- <i>Вы сказали, что для вас важным моментом в работе является...?</i></li> </ul>	
<p><b>Вопросы с правом выбора</b> - предоставляют возможность собеседнику дать разные варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Вы хотите поставить стол у окна или у стены?!!</i></li> <li>- <i>Мы встретимся сегодня вечером или завтра утром?!!</i></li> </ul>	
<p><b>Оценочные вопросы</b> - содержат оценку результата, человека, вещей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Неужели вы не знаете таких элементарных вещей?</i></li> <li>- <i>Всем давно понятно, не так ли?</i></li> </ul>	
<p><b>Директивные вопросы</b> - побуждают к действию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Можете вы прислать мне копии этих документов фактом?</i></li> <li>- <i>Не могли бы вы помолчать?</i></li> </ul>	
<p><b>Фиксирующие вопросы</b> - констатируют проблему, факты, соглашения, результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Итак, мы договорились сделать?</i></li> </ul>	

### **Обсудите следующие вопросы и комментарии:**

◆ Грамотно ли они поставлены? Если да, то почему? Если нет, то почему? В какой ситуации данный вопрос уместен?

1. Все хорошо поняли эту тему?
2. Вам понравилось это упражнение?
3. Есть ли у вас какие-то комментарии к сказанному?
4. Вы могли бы что-нибудь добавить к выступлению последнего оратора?
5. Что вы вынесли из этого опыта?
6. Я вижу вы никогда не участвовавши в таких семинарах?
7. Скажите нам, как вы себя чувствовали во время этого упражнения?
8. Вы очень невнимательны, если не услышали, как я уже сто раз это повторил?
9. Неужели вы не знаете таких элементарных вещей?
10. Не могли бы вы объяснить получше вашу точку зрения?
11. Отлично, это самое лучшее предложение за сегодняшний день. не правда ли?
12. Конечно, это всем ясно?
13. Я надеюсь, что все поняли этот график?
14. Но это совершенно не касается того, о чём мы говорим.
15. Кому больше нравится предложение Юли?
16. А что вы, Владимир, думаете по этому поводу?
17. Это вам понятно?
18. Вы не могли бы говорить более спокойно, а то мы боимся упустить что-то важное?
19. Почему вы отказались участвовать в этом задании?
20. А какое у вас мнение по этому поводу?
21. Вы не могли бы поделиться вашим впечатлением от этого упражнения?
22. Вы слишком эмоциональны и нам не понятно, что вы говорите.
23. Прошло столько времени, а вы всё никак не получите результат?
24. Кажется, последнее предложение было наилучшим, а теперь проголосуем.
25. Я услышал, что вы сейчас говорили о..., разрешите мне попытаться подвести итоги?
26. Какие ключевые моменты мы могли бы здесь выделить?
27. Мы не будем обсуждать данный вопрос, т.к. это не соответствует теме нашего разговора.
28. Вы что не видите, что не даёте нам работать?
29. Вам следовало бы что-нибудь прочитать на эту тему перед тем, как спорить.
30. То, что вы пытаетесь нам доказать, всем давно известно.

## ВОПРОСЫ

- ◆ Правильно поставленный вопрос стимулирует группу прийти к своим собственным выводам, а не направляет её к вашим. "Как вы себя чувствовали во время этого упражнения?" - такой вопрос даёт бесконечную возможность ответов. Тогда как "Вы чувствовали себя комфортно выполняя это задание?" сократит возможность ответов до "да" и "нет". Первая постановка вопроса открывает окно для обсуждений, вторая закрывает.
- ◆ Ставьте вопрос позитивно. Лучше не спрашивать: — "Почему этот план не дал желаемых результатов?", а "Какие проблемы нам надо будет преодолеть если мы примем этот план?"
- ◆ Полезно готовить вопросы и заранее знать в какой момент вы их будете задавать. Вопросы часто служат мостами и являются вступлением к небольшим лекциям.

### ***ЗАДАВАЯ ВОПРОСЫ:***

1. Планируйте свои вопросы. У вас должно быть представление когда и что вы спросите по ходу семинара.
2. Знайте цель каждого задаваемого вопроса.
3. Двигайтесь от более общих к более конкретным вопросам.
4. Каждый заданный вопрос должен соотноситься с одной темой.
5. Ставьте вопрос коротко, ясно и легко для понимания.
6. Делайте логический переход между вопросами.
7. Задавайте вопрос сначала группе в целом, а затем индивидуально.
8. Избегайте вопросов ответ на который "да" или "нет".
9. Задавши вопрос не перебивайте того, кто отвечает.



### ***ОТВЕЧАЯ НА ВОПРОСЫ:***

1. Уверьтесь, что вы поняли намерение и содержание вопроса.
2. Повторите вопрос перефразируя, чтобы убедиться в том, что вы правильно его поняли.
3. Постарайтесь ответить на вопрос полно и точно.
4. Предполагайте возможные вопросы и планируйте свои ответы.
5. Не игнорируйте вопросы и если вы не можете ответить тут же, пообещайте вернуться позже.
6. Не скрывайте, если вы не знаете ответа, обратитесь к аудитории за помощью.

### ***ИЗБЕГАЙТЕ:***

- Не отвечать на вопросы, пропуская их мимо ушей
- Показывать то, что вы считаете вопрос глупым и не к месту
- Искривлять вопросы.
- Уклоняться от темы
- Отвечать на несколько вопросов сразу
- Вопросы, которые поставят людей в защитную позицию
- Часто задавать вопросы, на которые можно ответить только "да" и "нет"

### **КАК ПРИНИМАТЬ ОТВЕТЫ:**

1. *Ответ вас удовлетворил* - поблагодарите, поощрите
2. *Ответ оказался лишь частично верным, неполным* - выделите правильную часть, задайте больше вопросов или переадресуйте вопрос к другому собеседнику
3. *Ответ не удовлетворил вас* - признайте усилие вашего собеседника, не ставьте его в неловкое положение, задайте вопрос по-другому, переадресуйте или помогите ответить сами

### **КАК РЕАГИРОВАТЬ НА ВОПРОСЫ/КОММЕНТАРИИ:**



- ◆ НЕ ОБИЖАЙСЯ
- ◆ НЕ ОЦЕНИВАЙ
- ◆ НЕ ПЫТАЙСЯ ЗАЩИЩАТЬСЯ
  
- ◆ НЕ ИГНОРИРУЙ ВОПРОСЫ
  
- ◆ УВАЖАЙ СВОЕГО СОБЕСЕДНИКА
  
- ◆ СОХРАНЯЙ СПОКОЙСТВИЕ
  
- ◆
  
- ◆

## КАК ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ОНИ НЕ СТАВИЛИ ЛЮДЕЙ В НЕУДОБНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

1. Сначала обратитесь с вопросом ко всей аудитории
2. Сделайте паузу, позволяя людям обдумать вопрос.
3. Если кто-то откликнулся, поощрите и попросите продолжить либо дополнить.
4. Если. прошло достаточно времени и все молчат, внимательно посмотрите на знаки, которые посылает вам аудитория - контакт глазами, наклон вперед и тогда обратитесь к человеку по имени.
5. Если нет никаких знаков, спросите нужно ли пояснение для вашего вопроса.
6. Будьте осторожны с частыми похвалами за хороший вопрос

### **ТИПЫ ВОПРОСОВ:**

#### **1. С открытой концовкой**

Как вы себя чувствовали во время упражнения?" "Как это решение может на вас повлиять?" "Что произойдет, если не решить этот вопрос?"

#### **2. Призывающие к более глубокому и детальному ответу**

начинаются с трех слов: "опишите", "объясните", "расскажите".

#### **3. Переадресованные вопросы —**

"А что группа думает по этому поводу?" "Наверное здесь есть лучшие специалисты в этой области, ну-ка..." "Это как раз то, что Елена говорила до этого, что ты нам можешь добавить?"

#### **3. Обратная связь и прояснение —**

если я правильно вас понял, то вы имели в виду..." И так, к чему же мы пришли, может кто-нибудь подведёт итоги?"

#### **4. Вопросы с закрытой концовкой,**

ответ на которые может быть только "да" или "нет"-

"Всем понятен ответ на этот вопрос?" "Какой был принят процент?" "Сколько предложений было принято?"

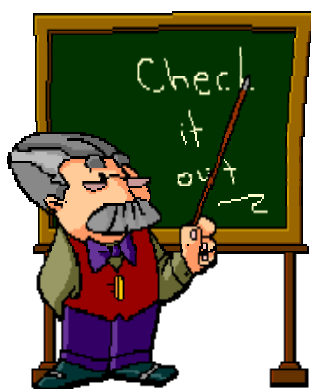
## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ИМИДЖ ТРЕНЕРА.

### ИСКУССТВО ПРЕЗЕНТАЦИИ



## ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

1. **"Удочка"** запоминающееся начало, немедленно *привлекающее* внимание аудитории
2. **Лицо** ссылка на *лицо или группу лиц*, которые вовлечены в проблемную ситуацию
3. **Статистика** один или несколько *незабываемых* примеров со статистическими данными или числами, иллюстрирующими важность проблемы
4. **Варианты** набор *возможных* вариантов действий в вашу поддержку, из которого каждый в аудитории мог бы выбрать близкое для себя как ответную реакцию на проблему
5. **Призыв** запрос, призыв к *специфическому*, особенному, конкретному действию, которое аудитория может либо выполнить *немедленно*, либо обязаться выполнить вскоре.

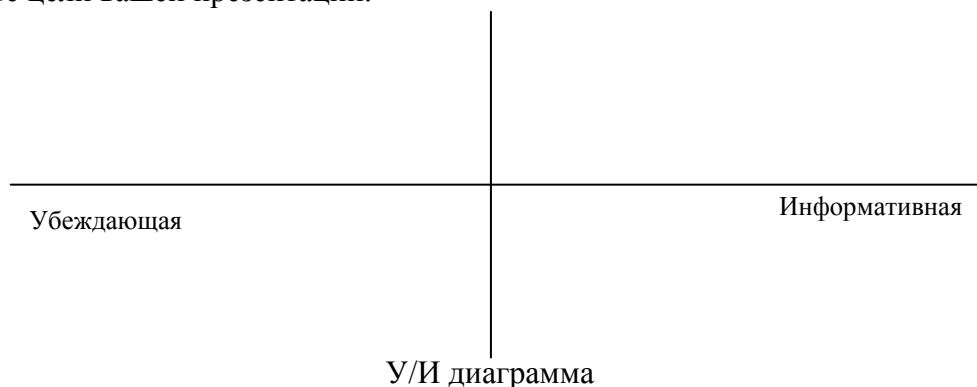


## ИСКУССТВО ПРЕЗЕНТАЦИИ

<b>ОТКРЫТИЕ</b>	<b>ВНИМАНИЕ</b> фокус на говорящем
<b>МОСТ</b>	<b>ИНТЕРЕС</b> обеспечивает переход от вступления к ключевым моментам
<b>ГЛАВНАЯ ЧАСТЬ</b>	<b>ЖЕЛАНИЕ</b> увеличивает вовлеченность аудитории
<b>ЗАКРЫТИЕ</b>	<b>ДЕЙСТВИЕ</b> призывает аудиторию к принятию
<b>ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ</b>	соединяют тему, говорящего и аудиторию в единое целое

### ШАГ 1

Напишите цели вашей презентации.



Это не две отдельные презентации, а скорее части целого, существующие в едином континууме. Примером информативной презентации (крайняя правая часть диаграммы) может быть отчет.

Как только пересекается центр диаграммы, выступающий говорит аудитории, какое изменение необходимо произвести.

Если вы хотите хорошо подготовиться, постарайтесь четко определить цели вашей презентации: хотите ли вы от аудитории каких-либо изменений, как вы к этому их подведете и какое будет отношение слушателей к тому, что вы будете говорить.

### ШАГ 2

*Поставьте себя на место людей, которые будут слушать то, что вы им собираетесь говорить!*

Анализируя вашу аудиторию, важно учитывать следующие моменты:

- *Ценности* - что важно для данной группы? Разные группы и разные организации и даже отделы внутри организаций имеют разные системы ценностей. Если вы делаете вашу презентацию внутри организации, то необходимо это учитывать.
- *Потребности* - очень важно заранее узнать о том, что ожидает ваша аудитория. То,

что вы узнаете, может сильно отличаться от того, что вы думали. Вы рискуете очутиться в трудном положении, не беря в расчет этот фактор.

- *Очаги напряжения* - то, что может заставить аудиторию отойти от темы и сделать процесс неуправляемым.
- Политика — включая ситуацию внутри организации. Ваша неосторожность может закончиться личными разборками и расколом на фракции.
- Финансы — когда бы вы не поднимали вопрос о том, что может стоить денег, вы всегда встретите сопротивление. Вы должны учесть этот фактор и продумать свою стратегию.
- Область знаний — все люди в вашей аудитории могут быть специалистами в разных областях, поэтому надо быть очень осторожным с употреблением терминологии, специальных слов, сокращений и т.д. Если вам необходимо их употреблять, то не забудьте осведомиться у аудитории, знакомы ли ваши участники с ними.
- *Компетентность* аудитории - насколько люди осведомлены в той области о которой вы собираетесь докладывать? В соответствии с этим вы сможете подготовить адекватный материал, чтобы ваше выступление не казалось слишком элементарным или напротив "заумным".
- *Принятие* - насколько аудитория открыта для тех идей, которые вы собираетесь представить?
- Имидж — есть ли у данной группы сложившееся впечатление о вас? Каков ваш имидж?

### ШАГ 3

*Ключевые идеи.*

Наберите главные идеи вокруг которых будет строиться ваша презентация. Не останавливайте себя, запишите всё, что придет в голову, включая самые "дикие" идеи. Когда вы истоцились с набором идей, попробуйте их сгруппировать и отобрать 3-5 самых основных.

Например:

Представьте, что вам надо делать доклад на собрании для высшего состава менеджмента в организации. Вам надо обосновать запрос о 20% прибавки в бюджете для вашего отделения на следующий год. Во время презентации вы должны убедить всех, что это действительно необходимо. Вы уже провели оценку аудитории и её отношения к вашему заявлению. Вы продумали 10-15 основных пунктов и наконец сократили их до трёх основных.

Нам надо модернизировать наши компьютерные системы	Требуется больше программистов, чтобы усовершенствовать программы.	Необходимо финансировать развитие.
----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	------------------------------------

### ШАГ 4

*Поддерживающие тезисы.*

Когда вы выбрали основные пункты для вашей презентации, можно подумать о тех тезисах, которые раскроют и обоснуют эти ключевые пункты. Это может быть объяснение, цифры, какие-то данные или другое доказательство в поддержку ваших основных идей.

Например:

<b>Нам надо модернизировать наши компьютерные системы.</b>	<b>Требуется больше программистов, чтобы усовершенствовать</b>	<b>Необходимо финансировать развитие.</b>
Старая система устарела.	Тут же сэкономим средства, установив новое оборудование.	Необходимы новые коммуникационные системы.
Нельзя использовать современное программное обеспечение.	Будем меньше зависимы от продавцов программ.	Новая технология дает лучшее качество при тех же затратах.
Затраты на поддержание старой системы растут	Поможет нам продолжать быть конкурентно-способными	Новые кадры придут со свежими идеями.
Недавно было много поломок.	Позволит нам производить новую продукцию.	Нужны новые программы

Хорошо будет подготовить этот материал на карточках. Если цель вашей презентации была убедить аудиторию в необходимости перемен, то очень важно в конце подчеркнуть как люди выиграют от этих перемен, какую выгоду они получают.

## **ШАГ 5**

*Эффектное открытие.*

Продумайте вступление. Цели этой части:

- Дать необходимую информацию о себе и материалах, которые будут представлены.
- Привлечь внимание аудитории.

Очень важно произвести мгновенное впечатление на аудиторию и привлечь внимание людей. Известно, что негативное или позитивное впечатление о вас складывается у аудитории за *первую минуту!* вашей речи. Далее в течении вашей презентации 90% слушателей лишь подтверждают для себя то впечатление, которое у них сложилось в первые 5 минут вашего выступления. Советы, приведённые ниже помогут вам завоевать внимание ваших слушателей:

- Анекдот - короткая история применяется для того, чтобы проиллюстрировать то, о чём вы собираетесь говорить.
- Юмор - великая вещь, чтобы сломать лёд! Но будьте с этим осторожны. Он должен быть связан либо с вами, либо с темой, либо с аудиторией, либо с событием. Не шутите в начале на такие темы как пол, политика, национальность, религия. Будьте немного консервативны с вашим юмором.
- Вовлекающий вопрос - можно задать открытый вопрос, но тут есть опасность, что вас уведут от темы, или пошутят на ваш счёт. Можно задать вопрос на поднятие рук. Обычно аудитория откликается на это.
- Риторический вопрос - вопрос с очевидным ответом. Например: Сколько людей в этой аудитории хотели бы получить гранты для своих исследований? Такой вопрос быстро привлекает общее внимание.
- Шокирующее заявление - "В прошлом году столько людей погибло в автомобильных катастрофах, что их хватило бы, чтобы заполнить все места на стадионе на футбольном матче".
- Известное высказывание - вы также можете его перефразировать под вашу тему.

Свяжите ваше вступление с главной частью вашей презентации. Чтобы окончательно

заинтересовать вашего слушателя, пообещайте ему что-нибудь интересное, заинтригуйте его.

## **ШАГ 6**

Продумайте "мосты" - фразы, связывающие разные смысловые части.

- должен быть коротким
- может быть, юмор или шокирующее заявление
- статистические данные - великолепный способ связать разные части
- заявления для привлечения внимания:
  - В течение последующих тридцати минут я собираюсь .....
  - Между прочим, у вас нет причин сомневаться в моих словах так как .....
  - Я ещё не совсем выжил из ума .....
- употребляйте невербальные формы - жесты, паузы, телодвижения, игру с предметами (очки)
- изменение тембра голоса

## **ШАГ 7**

Продумайте заключение.

Перефразируйте и повторите ключевые моменты.

Подведите итоги.

Подчеркните пользу применения.

## **ШАГ 8**

*Раздаточные материалы.*

Сделайте необходимый раздаточный материал. Обязательно продумайте, в какой момент вы хотите его раздать. Сделав это не вовремя, легко можно отвлечь аудиторию, в то же время нельзя долго испытывать терпение людей. Важно сказать людям, когда и какой раздаточный материал они получают на руки.

## **ШАГ 9**

*Наглядные пособия.*

Подготовьте наглядные пособия, если это необходимо. Продумайте когда и что вы будете показывать - слайды с графиками, таблицы, диаграммы, плакаты, видео фильм. (см. использование наглядных пособий)

## **ШАГ 10**

*Вопросы.*

- Спланируйте вопросы аудитории.
- Продумайте и запишите возможные вопросы и как вы можете на них ответить.
- Если ответы требуют цифр или других данных, подготовьте их на карточках.
- Будьте открыты ко всем вопросам и если есть такие, на которые вы всё-таки не сможете ответить, то честно в этом признайтесь и пообещайте разобраться с вопросом и удовлетворить вашего слушателя позже.
- Не забудьте сказать каким временем вы располагаете для вопросов после вашего выступления.

## **ШАГ 11**

### 1. Анализ.

- проведите анализ вашего выступления. Отметьте, что было удовлетворительно и что требует улучшения.

### 2. Формат

- продолжительность по времени
- ясность идей
- эффектность открытия
- эффектность закрытия
- ответы на вопросы

### 3. Динамизм

- энтузиазм
- убедительность
- контролирование эмоций
- вовлеченность слушателя

### 4. Манеры

- жестикуляция
- голос

### 5. Глаза

- контакт с аудиторией

*Другое*

## ПРЕЗЕНТАЦИЯ

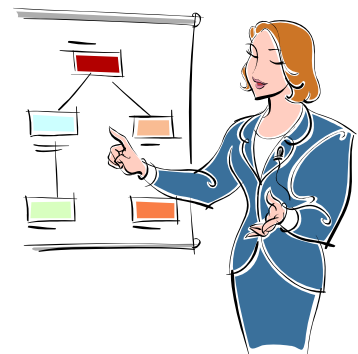
*Расскажите вашим слушателям о том, что вы им собираетесь рассказать*

*Расскажите им*

*Расскажите им о том, о чём вы рассказали*

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ВЫСТУПАЮЩЕГО ВКЛЮЧАЮТ:

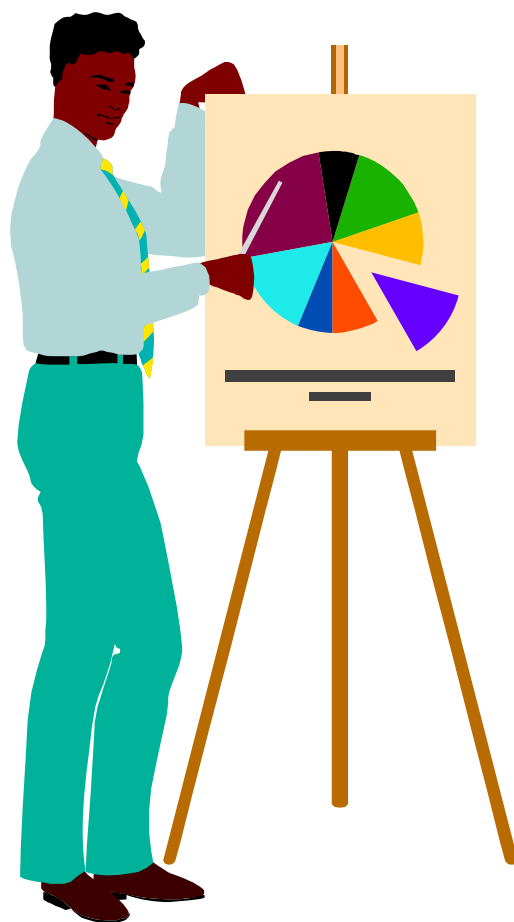
- умение адекватно одеваться и выглядеть
- владение своим телом
  - жесты
  - позы
  - мимика
  - дистанция
  - контакт через глаза
- владение голосом - тембр, громкость, интонация
- правильная речь
- паузы
- владение эмоциями



## КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ВОЛНЕНИЕ ПЕРЕД ВЫСТУПЛЕНИЕМ

- ◆ хорошая организация
- ◆ визуализация - представляйте себя входящим в аудиторию с улыбкой и так всю речь
- ◆ попрактикуйтесь перед зеркалом или выступите перед близкими
- ◆ дышите глубоко
- ◆ представляйте, что вы расслаблены
- ◆ найдите приветливый взгляд и смотрите этому человеку в глаза
- ◆
- ◆
- ◆

## НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ



## НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ

**При презентации материала очень помогает доска - блокнот.**

Допустим, вы хотите сообщить своим сотрудникам что-то новое, например, о расстановке штатов. Вы понимаете, что только устный рассказ может прозвучать слишком сложным, и тогда вы пользуетесь доской - блокнотом, при помощи которой вы сможете лучше разъяснить мысль. Чтобы это средство работало более эффективно (и было более наглядным), воспользуйтесь следующими рекомендациями:

- Текст на доске должен легко читаться
- Он должен бросаться в глаза
- Вся информация должна фиксироваться
- Делайте пометки-подсказки

**Постарайтесь, чтобы текст на бумаге легко читался.** Буквы должны быть по крайней мере 1 1/2 дюйма в высоту, а расстояние между строками - 2 дюйма. Старайтесь обходиться как можно меньшим количеством слов и располагайте текст в середине листа, оставляя его нижнюю треть пустой, чтобы сидящим сзади было лучше видно.

**Текст должен бросаться в глаза.** Подчеркивайте и обводите рамкой ключевые слова. Пользуйтесь разными цветами, графическими и геометрическими формами. Если вы не умеете рисовать, вырежьте из журналов соответствующие картинки.

**Вся информация должна фиксироваться.** Например, во время проведения "мозговых атак": быстро фиксируйте ключевые слова, отражающие идеи, высказанные участниками. Пользуйтесь разноцветными маркерами и двумя досками: одной - для предлагаемого вами материала и другой - для комментариев, вопросов и соображений участников.

**Делайте пометки-подсказки.** Так как страницы отрываются легко, пронумеруйте их перед тем, как ими пользоваться. Сделайте это карандашом, чтобы кроме вас это никому не было видно. Отложите те страницы, которые могут вам понадобиться.

**Презентация материала:** умейте переворачивать страницы.

## Что рекомендуется и что не рекомендуется делать с проекционными слайдами

### Определения:

Подиум - приподнятая площадка, на которой вы стоите.

Экран - то, на что проектируется изображение.

Изображение - то, что нельзя загораживать.

<b>Не рекомендуется</b>	<b>Рекомендуется</b>
Настраивать проектор, находясь на подиуме.	Настраивать проектор до презентации.
Загораживать экран.	Стоять в стороне от экрана, не загораживая его.
Оставлять проектор включенным, говоря о чем-то постороннем.	Выключать проектор.
Часто включать и выключать проектор.	Выключать, когда есть интервалы времени перед показом
Чтобы оставались незанятые изображением участки.	Аккуратно располагать слайды.
Размещать на слайде слишком много данных.	Занимать не более шести строк с не более, чем шестью буквами в строке.
Писать слишком маленькими буквами.	Буквы должны быть высотой по крайней мере в 1/2 дюйма; чем крупнее, тем лучше.
Пользоваться только черным и белым цветом.	Пользоваться разными цветами.
Писать внизу изображения.	Писать в верхней части слайда и занимать информацией верхние две трети слайда. Размещать изображение в верхней части экрана.
Разговаривать с экраном или с проектором	Говорить с аудиторией.
Указывать пальцем. Отрывать всю информацию сразу.	Пользоваться ручкой или указкой. Открывать информацию постепенно, по мере надобности.
Писать, заходя за края слайда.	Писать в пределах рамки слайда.
Пользоваться одним цветом и одним видом шрифта.	Пользоваться разными цветами и разными шрифтами.
Выключать весь свет в помещении.	Оставлять свет включенным, кроме тех источников, которые направлены на экран.
Бояться писать или чертить на чистом слайде.	Пользоваться по мере необходимости чистыми слайдами так же, как и доской с бумагой (потренируйтесь заранее)
Пользоваться только словами.	Пользоваться графиками, иллюстрациями и картинками.
Писать только заглавными буквами.	Писать заглавными и прописными буквами.
Сдвигать экран и изменять фокус.	Наклонять экран вперед.
Помещать на экран слишком мелкое изображение.	Занимать экран изображением насколько можно полнее.
Показывать грязные слайды.	Заменять слайды чистыми по мере загрязнения.

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАГЛЯДНЫХ ПОСОБИЙ

## ИСПОЛЬЗУЙТЕ КОГДА ВАМ НУЖНО:

1. Сфокусировать внимание аудитории.
2. Усилить эффект от сказанного.
3. Стимулировать интерес.
4. Проиллюстрировать факты



## НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ:

1. Чтобы поразить аудиторию чрезмерно детализированными таблицами и графиками.
2. Чтобы избежать контакта с аудиторией.
3. Чтобы продемонстрировать простые идеи, которые легко понимаются.

## ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ НАГЛЯДНЫХ ПОСОБИЙ:

1. Не используйте их часто.
2. Используйте картинки: графики, рисунки, схемы, диаграммы.
3. Представляя что-то наглядно, не концентрируйтесь более чем на одной идее.
4. Всё, что изображено, должны видеть все в аудитории.
5. Осторожнее используйте цвета.
6. Если не всё возможно прочесть, прокомментируйте.
7. Желательно использовать не просто цифры, а графики.
8. Сделайте ваши пособия привлекательными.
9. Не перегружайте аудиторию Н.П.
10. Пишите так, чтобы это было всем ясно.

## ВИДЫ НАГЛЯДНЫХ ПОСОБИЙ:

1. ПЛАКАТЫ
2. ФЛИПЧАРТ
3. ПРОЕКТОР
4. ДОСКА
5. СЛАЙДЫ
6. ФИЛЬМЫ

## КАК СДЕЛАТЬ ВАШЕ ПОСОБИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ:

- ◆ Сделайте рамку
- ◆ Добавьте картинку
- ◆ Выделите главные мысли
- ◆ Обведите
- ◆ Используйте цвет для выделения
- ◆ Делайте колонки или секции
- ◆ Используйте значки для обозначения списков (•)
- ◆ Сокращайте длинные слова
- ◆ Следите за пропорцией между высотой и шириной
- ◆ Избегайте пастельных тонов
- ◆ Если у вас есть художественный дар - используйте его
- ◆ Практикуйте разные стили письма
- ◆ Используйте символы, когда это возможно
- ◆ Рамки хорошо структурируют информацию
- ◆ Если ничего не помогает, нарисуйте счастливую рожицу
- ◆ Не употребляйте вертикальное письмо
- ◆ Используйте графики для сравнений
- ◆ Выдерживайте на листе баланс
- ◆ Используйте указку
- ◆ Не забывайте озаглавливать ваши пособия.

