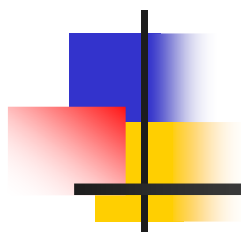
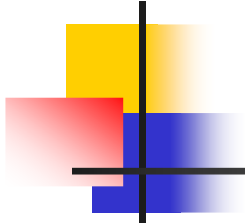


# Методика проведения тренингов



Тренинг для преподавателей  
Академий Cisco

25 ноября 2006 г.  
Киев  
Амерова Елена

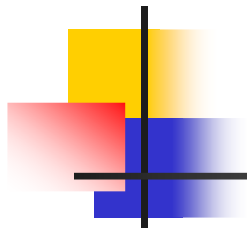


***Personally, I am always ready to learn,  
although I do not always like being  
taught.***

Winston Churchill

***Лично я всегда готов учиться, хотя я  
не всегда люблю, когда меня учат.***

Уинстон Черчилль.



# Программа тренинга

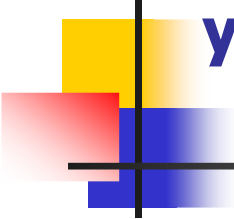
---

Блок I. Принципы и стили обучения  
взрослых.

Блок II. Интерактивные методы обучения.

Блок III. Коммуникационные навыки  
тренера/инструктора/преподавателя


Блок IV. Оценка обучения.



## ПРАВИЛА, которых должны придерживаться участники тренинга (1)

---

- 1. **Быть пунктуальными.**
- 2. **Взаимодействовать.** Места для участников должны быть организованы так, чтобы осуществлялось наилучшее взаимодействие между ними и тренером.
- 3. **Придерживаться этики тренинга.** Мобильные телефоны должны быть в беззвучном режиме.
- 5. **Быть активными участниками.** Активное участие в работе тренинга способствует достижению результатов и повышает эффективность работы.
- 6. **Постоянно присутствовать на тренинге.** По возможности не выходить из тренинговой комнаты ни во время изложения материала, ни во время его обсуждения.
- 7. **Быть внимательными.** Необходимо слушать и стремиться быть услышанными.



## ПРАВИЛА, которых должны придерживаться участники тренинга (2)

---

- 8. **Быть сосредоточенными.** Необходимо постоянно концентрироваться на теме занятий, на той работе/упражнениях, которые выполняются.
- 9. **Быть целенаправленными.** Обменивайтесь мыслями, идеями, но при этом говорите коротко, по теме и от своего имени.
- 10. **Быть "делегатами" своих академий.** Донести информацию до своих организаций, обучать других. Получить информацию не только о том, что необходимо знать, но и как этому научить других.

***БЫТЬ УЧАСТНИКОМ означает обмениваться своими мыслями и взглядами и давать возможность другим сделать это. Активно участвовать в работе групп.***



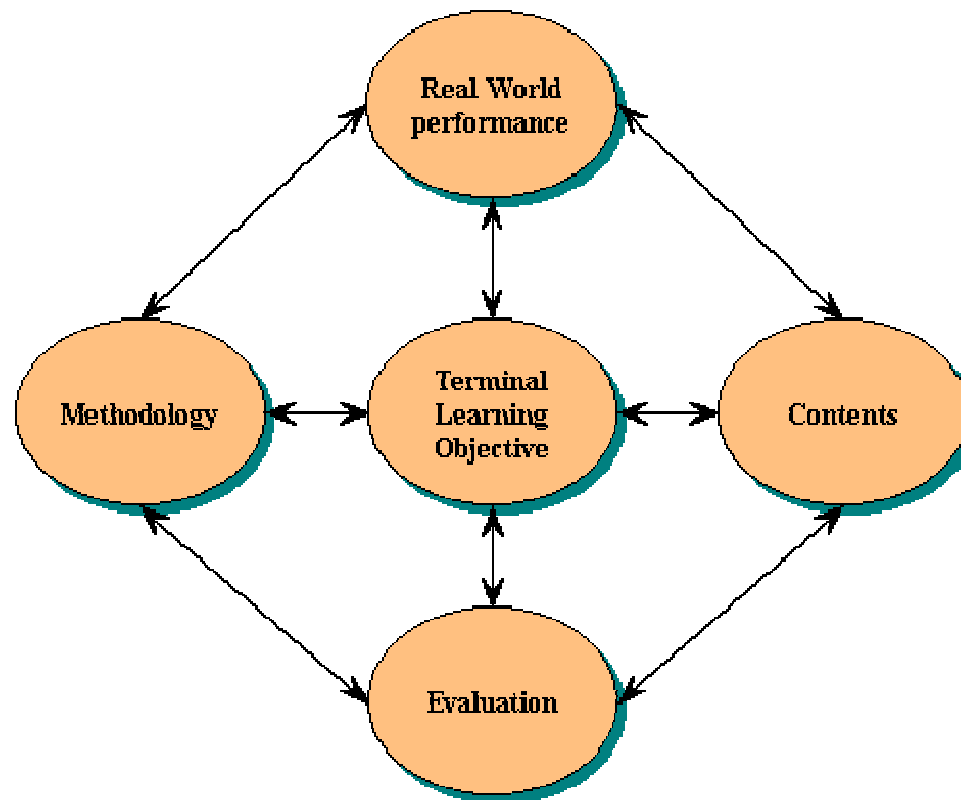
# Знакомство

---

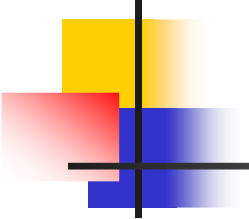
- Перефразируйте высказывание Черчила
- Каковы перспективы развития программы академий (коммерческие основы, сегменты)
- Какие интерактивные методы обучения Вы применяете?
- Ваши ожидания от тренинга

# Модель обучения

источник: [www.trainingzone.co.uk](http://www.trainingzone.co.uk)



Тренинг для преподавателей  
Академий Cisco  
тренер Елена Амерова



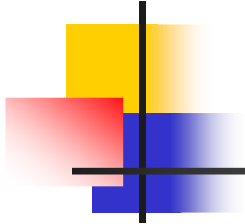
# I. Принципы обучения взрослых

*(мы лучше всего обучаемся тому, что мы ХОТИМ ВЫУЧИТЬ)*

---

- Добровольности
- Ответственности
- База обучения – существующие знания
- Индивидуальный темп, который очень варьируется
- Обеспечение результативности, а не просто участия
- Процесс обучения не менее важен, чем результат





*Я слышу и забываю  
Я вижу и запоминаю  
Я делаю и понимаю.*

Конфуций

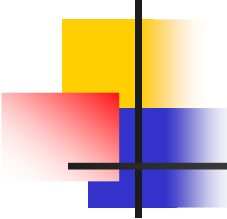
Тренинг для преподавателей  
Академий Cisco  
тренер Елена Амерова



# Как мы запоминаем...

---

- 10% из того, что мы прочли;
- 20% из того, что мы услышали;
- 30% из того, что мы увидели;
- 50% из того, что мы увидели и услышали;
- 80% из того, что мы проговорили;
- 90% из того, что мы проговорили и сделали сами.



## Что касается времени, то существует правило 90:20:8

---

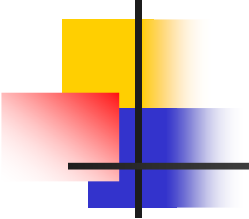
- Один учебный модуль не должен продолжаться более 90 мин
- Каждые 20 мин надо менять темп и методы
- Каждые 8 мин надо вовлекать участников в процесс обучения



# Некоторые правила тренингов

---

- Представление участников (при необходимости)
- Общие цели и задачи обучения
- Обзор тем
- Смена методов каждые 20 мин
- Вовлечение участников каждые 8-10 мин
- Некоторое количество практических упражнений (по необходимости)
- Логика изложения
- Каждое важное утверждение должно быть повторено в течение времени не менее трех раз



# Применение теории Дэвида Колба (1)

---

- Недостаточно просто сообщить большое количество информации и теории обучающимся - обеспечении их **эмпирическими аспектами обучения**
- **Включение разных видов деятельности**, чтобы не только сделать возможным получение новых знаний и опыта, но и вызвать у участвующих интерес к анализу приобретенного опыта, формулированию общих выводов и планированию применения и проверки этих общих выводов в своей деятельности.



# Применение теории Дэвида Колба (2)

---

- **Использование имеющегося у слушателей знания** для улучшения качества обучения и выполнения заданий
- Каждый участвующий предпочтет какую-то одну стадию цикла, однако различные предпочтения не должны мешать строить занятия таким образом, чтобы **заинтересовать всех участвующих в прохождении всех 4 стадий цикла**
- Тренеры могут иметь **собственные предпочтения**, которые также **не должны мешать** запланированному процессу обучения.

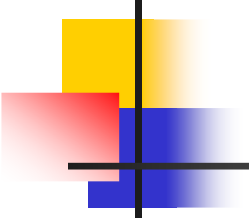


# Стили обучения взрослых.

(Др. Питер Хони и проф. Алан Манфорд)

---

- АКТИВИСТЫ
- Рефлекторы
- Теоретики
- Прагматики

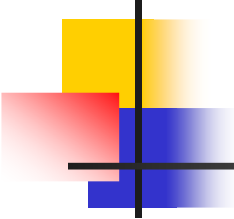


# Активисты обучаются лучше когда:

---

- Есть возможность получить много нового опыта, есть много заданий, которые требуют активности
- Их бросают на “глубину” задачи, которую они считают сложной
- Им дают свободу генерировать идеи
- Они имеют возможность возглавить и организовать работу других






# Активисты обучаются хуже когда:

---

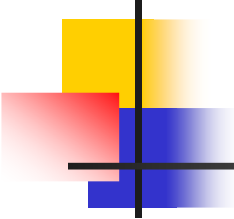
- Они должны слушать лекции и долгие пояснения того, как и что им делать
- Они должны самостоятельно проделать большой объем работы (читать, конспектировать)
- Их просят сесть сбоку и не вмешиваться
- Они должны выполнять инструкции “до последней буквы” не имея места для маневров



# Рефлектори обучаются лучше когда:

---

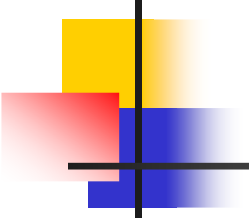
- Они могут выполнять задания постепенно, без жестких рамок
- Им дают возможность и время подумать и высказать свою мысль, время подготовиться
- Они имеют возможность проанализировать то, что случилось, про что они узнали
- Они могут провести тщательное исследование



# Рефлектори обучаются хуже когда:

---

- Их беспокоит давление, они должны переключаться с одной деятельности на другую
- Они должны быть в центре внимания, возглавить процесс, делать презентацию
- Нет времени для подготовки, их просят сделать что-то немедленно, без планирования и осмысления
- Их “бросают на глубину” задачи



# Теоретики обучаются лучше когда:

---

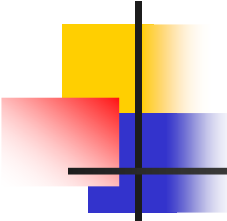
- Есть четкая общая структура, цель, и они знают, что от них требуется
- У них есть время продумать про идеи и ситуации, которые касаются дела
- Они интеллектуально напрягаются, оказываются в ситуации, когда им необходимо использовать свои знания и умения
- Они могут выделить логические закономерности и системы



## Теоретики обучаются хуже когда:

---

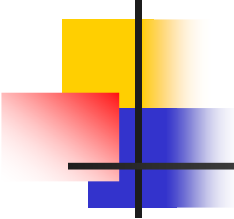
- Им необходимо делать что-то не зная цели, контекста и задач
- Они ощущают нехватку интеллектуальной гармонии с другими участниками (пребывают среди большого количества активистов)
- Их деятельности не структурирована, указания давались бессистемно
- Им не дают возможность использовать свои умственные способности



# Прагматики обучаются лучше когда:

---

- Им дают возможность “примерить ситуацию на себя”;
- Они могут получить обратную связь от авторитетного специалиста или от практика;
- Они изучают вопрос , который имеет практическое значение;
- Они вскоре будут иметь возможность применить полученные знания на практике.



# Прагматики обучаются хуже когда:

---

- Они не видят потенциальной пользы от того, что изучают;
- Не видят практического применения в своей практике, реальных результатов;
- Им не дают четкого руководства и возможности попрактиковаться;
- Существуют не зависящие от них препятствия, которые не позволяют применить полученные знания впоследствии.



## II Выбор методов тренинга

---

- Лекция
- Мозговой штурм
- Дискуссия
- Метод кейсов
- Индивидуальная работа
- Работа в парах
- Работа в группах
- Структурные упражнения





# Анализ методов: лекция

---

## Необходимые навыки тренера:

- Выяснение потребностей аудитории
- Умение структурировать материал
- Умение отслеживать восприятие аудитории и гибко менять направление лекции



# Преимущества и Недостатки

---

- Для использования в больших группах
- Легко структурировать
- Легко контролировать
- Легко распределять время
- Легко адаптировать под подробности аудитории
- Пассивность участников
- Отсутствие обратной связи с участниками
- Участникам сложно усваивать материал
- Лекторам трудно адаптировать материал под формат тренинга



# Анализ методов : МОЗГОВОЙ ШТУРМ

---

## Постулаты:

- Теория синергетики (“перекрестного опыления”)
- Избежание “аналитического паралича”
- Правильное использование шести правил метода



# Шесть правил мозгового штурма

---

1. Отсутствие критики
2. Поощрение идей
3. Равноправие участников
4. Свобода ассоциаций
5. Запись всех идей участников
6. Время для “переработки”



# Преимущества и Недостатки

---

- Стимулирование творческого мышления
- Выход за границы стандартного мышления
- Простота
- Использование чужих идей для стимулирования своих
- Эффективен только при высокой степени вовлечения участников
- Это - только первый этап решения проблемы
- Высокие требования к тренеру/фасилитатору по соблюдению правил



# Анализ методов : дискуссия

---

## Рекомендации тренеру:

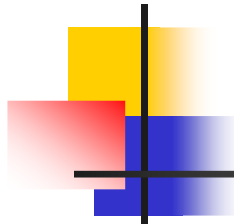
- Четкое понимание цели
- Планирование: Распределение времени и подготовка
- Создание правильной атмосферы
- Тренер=фасилитатор=посредник



# Преимущества и Недостатки

---

- Демонстрирует степень понимания участниками темы
- Активная передача знаний
- Активное взаимодействие
- Вероятность отклонения от темы
- Высокая зависимость от группы
- Возможность утвердиться в неверной позиции



# Анализ методов : метод кейсов

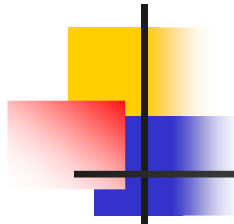
---

## Подход:

Три основные варианта использования:

- диагностика проблемы;
- разработка методов решения проблем;
- оценка предложенных в кейсе действий по решению проблем





# Анализ методов : метод кейсов

---

## Рекомендации:

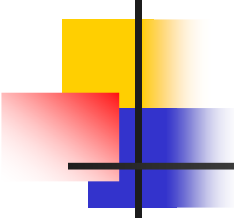
- Корректная разработка кейса
- Существование альтернативных решений
- Небольшое количество участников



# Преимущества и Недостатки

---

- Реализм
- Минимизация влияния тренера
- Активное взаимодействие участников в работе над кейсом
- Возникновение ложного впечатления, что кейс и ситуации в жизни – одно и то же
- Не все активно работают в группе
- Требуется много времени тренера для разработки



# Анализ методов : индивидуальная работа

---

## Рекомендации тренеру:

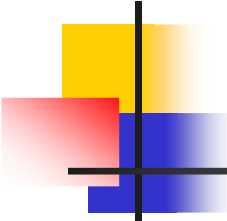
- Не использовать часто
- Не использовать при сложных заданиях (если только это не часть процесса проверки)
- Короткие и четкие задания
- Не демонстрировать результаты против согласия участников



# Преимущества и Недостатки

---

- Все работают
- Легко проверить индивидуальное усваивание материала
- Дает тренеру статистику, которую он может использовать в целях дальнейших пояснений
- Участники могут чувствовать дискомфорт
- Не все участники могут продемонстрировать результаты
- Обычно используется для коротких заданий



# Анализ методов : работа в парах

---

## Рекомендации тренеру:

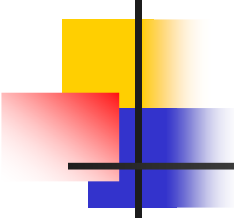
- Использовать тогда, когда необходимо детальное обсуждение проблемы и вовлечение всех участников одновременно
- Невозможно уклониться от участия
- Альтернативные ответы



# Преимущества и Недостатки

---

- Хороший метод “ледокола”
- Участники помогают друг другу
- Пары можно объединять по разными (по решению тренера) факторам
- Требуется время для демонстрации результатов
- Участники в паре могут расходиться во мнениях
- Один может доминировать



# Анализ методов : работа в группах

---

## Рекомендации тренеру:

- Задания должны быть подобными
- Небольшие группы (max 6 людей)
- Четкая постановка задания
- Обязательная презентация результатов

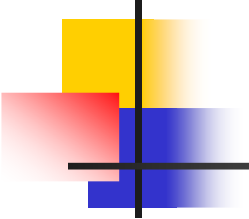


# Преимущества и Недостатки

---

- Вызывает позитивные эмоции
- Хороший метод создания творческой и доброжелательной атмосферы в аудитории
- Групповые презентации дают опыт командной работы
- Требуется тщательная подготовка заданий
- В работе групп и презентациях доминируют лидеры
- Забирают много времени

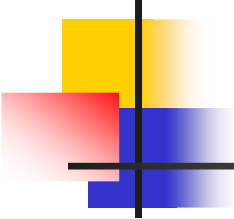




# Анализ методов : структурные упражнения

---

- Структурные упражнения — это техники, применяемые для развития эффективных *групповых процессов*
- Процессы, развивающиеся при выполнении этих упражнений, создают в группе благоприятную атмосферу для обучения



# Почему мы называем эти упражнения структурными?

---

- Каждое упражнение занимает определенное место в структуре обучения
- Эти упражнения всегда включаются в структуру программы



# К структурным упражнениям относятся :

---

- Вступление
- Правила
- Знакомство
- Ожидания
- Разминки
- Подведение итогов



# Типовая структура упражнений

---

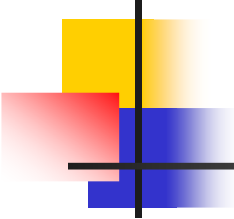
- Определение проблемы / вопроса
- Описание задания/ упражнения
- Работа над заданием
- Презентация результатов
- Резюме (зачем мы это делали? Что нам задача продемонстрировала? ВЫВОДЫ...)



# III Комуникационные навыки тренера

---

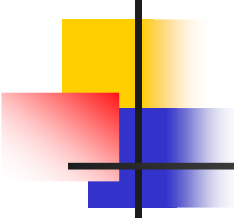
- Умение задавать вопросы
- Умение отвечать на вопросы
- Взаимодействие с “проблемными” участниками
- Установление хорошего “микроклимата” на тренинге
- Использование голоса
- Невербальные коммуникации



# Типы вопросов (относительно цели)

---

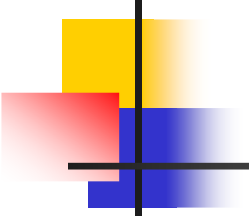
- Тренинговые – для улучшения степени понимания участниками темы
  
- Вопросы для проверки



# Типы вопросов (относительно ожидаемого ответа)

---

- Открытые – стимулируют развернутый ответ (идеальный метод для начала двухсторонней коммуникации)
- Закрытые – требуют односложного ответа (полезны для проверки восприятия информации или ограничения возможностей выбора)



# Типы вопросов (относительно методов)

---

- “Отравление” – способ последовательного опроса, когда каждый участник может предвидеть свой вопрос
- “Сердечный припадок” – вопросы незапланированные и непредвиденные
- “Попкорн” – вопрос задается всей группе, а каждый участник отвечает в процессе ГОТОВНОСТИ





# Спрашивайте корректно

---

- Короткие и понятные вопросы
- Этичные вопросы
- Не отвечайте на свои вопросы самостоятельно



# Обработка ответов

---

- Признавайте каждый ответ
- Поощряйте ответы, особенно правильные
- Не оставляйте неправильные ответы без внимания



# Умение отвечать на вопросы

---

## Типы вопросов аудитории:

- Необходимость в информации
- Проверка компетенции тренера
- Демонстрация своих знаний
- Вопросы, которые интересны исключительно задающему
- Провокационные



# Взаимодействие с проблемными участниками

---

*Тип:*            Говорун – Террорист

*Причины:*    Отсутствие уверенности (желание утвердиться, продемонстрировать себя)

*Контроль:*    Найдите возможность его озадачить вопросом по теме, направте его энергию в нужное русло (прокомментировать задание, подвести итоги...)



# Взаимодействие с проблемными участниками

---

*Тип:* Великий Ворчун

*Причины:* Ему необходимо подтверждение, что он имеет право все видеть в своем свете, и что остальные разделяют его мнение

*Контроль:* Дайте ему 2-3 минуты выговориться и продолжайте процесс обучения дальше.  
Признайте его жалобу, не оценивая ее справедливость.  
Предложите ему помощь в решении от всей группы, но не во вред запланированной программе



# Взаимодействие с проблемными участниками

---

*Тип:* Фома Неверующий

*Причины:* Скептик по природе. Все видит в циничном свете. Часто опытный, а потому, знает, как хорошие идеи пропадали по мере внедрения

*Контроль:* Шаг за шагом добивайтесь принятия идей.  
Предложите отложить свои соображения до конца занятия.  
Единственный способ установить истину – доделать дело до конца.



# Взаимодействие с проблемными участниками

---

*Тип:* Цветочек

*Причины:* Боится говорить, смущается, сложно высказывается.

*Контроль:* Лежит в выяснении причин, по которым он не принимает активного участия. Найдите соответствующие методы обучения, в которых он сможет **лидировать**.



# Взаимодействие с проблемными участниками

---

*Тип:* Клоун

*Причины:* Быть центром группы, или “своим парнем”

*Контроль:* Сложность лежит в балансе между смехом и серьезным отношением к процессу обучения. Используйте также юмор для направления процесса в русло темы.





# Взаимодействие с проблемными участниками

---

*Тип:* Конспираторы

*Причины:* Желание понять что-то, что непонятно одному из них.

*Контроль:* Это может быть сигналом того, что непонятно и другим. Обратиться к правилам и попросить все вопросы, которые относятся к теме занятия, обсуждать вместе.



# Установление взаимодействия с участниками

---

- Индивидуальный подход (занятие групповое, а обучение индивидуальное)
- Поощрение
- Привлечение
- Создание доверительной атмосферы
- Подчеркивание общих с группой интересов



# Используйте голос

---

- **Техники голоса:**
  1. **Гибкость** (*подстраивайтесь под аудиторию*)
  2. **Темп** (*чим больше аудитория – тим медленнее темп*)
  3. **Интонация**
  4. **Паузы**
  5. **Смысловые ударения**



# Невербальные коммуникации

---

7%      впечатления составляют слова

38%     впечатления составляет интонация

55%     впечатления составляют  
невербальные сигналы тела



# Невербальные коммуникации важны для:

---

- Оценки полезности информации
- Доступности и восприятию информации слушателями

## Получение сообщения:

- Улыбка
- Осанка
- Манера поведения
- Внешний вид



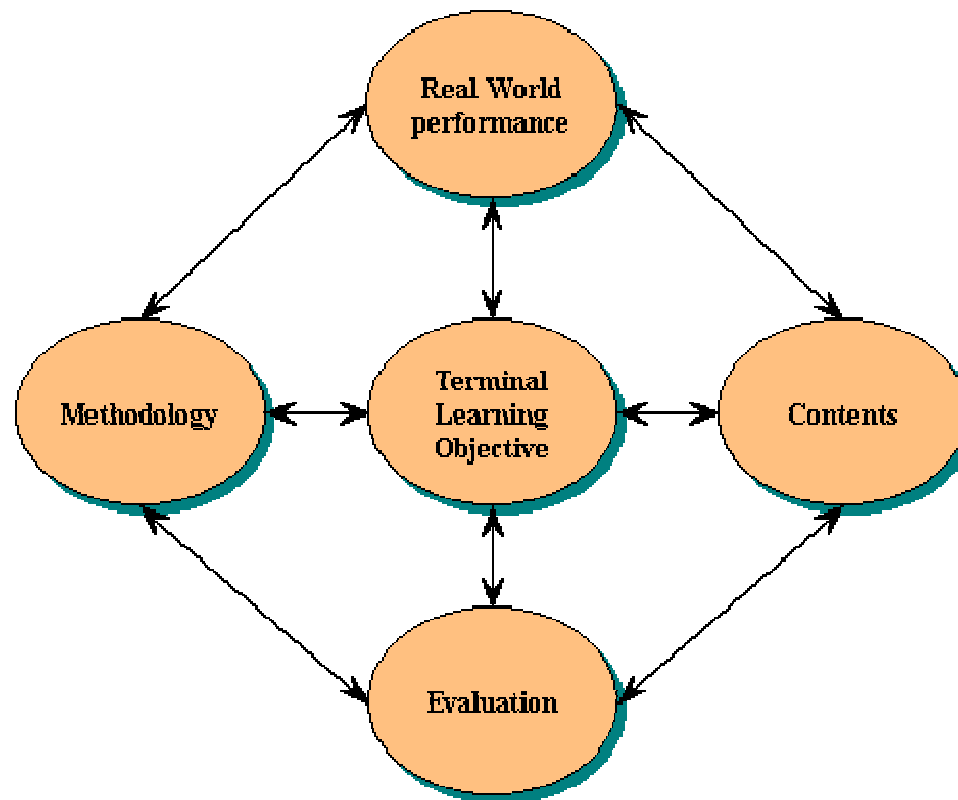
# Использование средств визуальной поддержки

---

Когда необходима визуальная поддержка?

1. Сложная тема (абстрактные вопросы, концепции, теории)
2. Необходимо показать систему связей
3. Статистические данные
4. Стимулирование внимания группы
5. Вы считаете это необходимым

# Как оценить эффективность тренинга?



Тренинг для преподавателей  
Академий Cisco  
тренер Елена Амерова

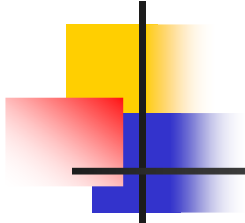


# Модель оценки тренинга по Киркпатрику

---

- Уровень восприятия тренинга
- Уровень получения знаний, навыков
- Уровень изменения в профессиональном поведении
- Уровень организационных изменений





***I never teach my pupils; I only attempt to provide the conditions in which they can learn***

Albert Einstein

***Я никогда не учу моих учеников; я только стараюсь обеспечить условия, в которых они могут учиться***

Альберт Эйнштейн



*Успешной работы!*

---