

ИНТЕРАКТИВНОЕ ВЕДЕНИЕ СЕМИНАРОВ

**Нэнси Флауэрс
Рахи Гойял**



**Women's Learning Partnership
for Rights, Development, and Peace**

Women's Learning Partnership
4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814, USA
Tel: 1-301-654-2774
Fax: 1-301-654-2775
Email: wlp@learningpartnership.org
Web: www.learningpartnership.org

© 2003 Women's Learning Partnership

Содержание

Введение	1
Рекомендации по использованию данного пособия и видеофильма	3
Лидерство в обучающих обществах: Концептуальные основы	5
Упражнения по лидерству и использованию власти	
<i>Упражнение 1: Динамика власти</i>	7
<i>Упражнение 2: Изменение концепции власти</i>	9
<i>Упражнение 3: Лидерство в обучающих обществах</i>	10
<i>Упражнение 4: Трансформация лидерства</i>	12
Обучающие сообщества: Роль ведущего семинара	14
Интерактивное обучение: Обучающие стили, руководство дискуссией и преодоление трудностей	17
Упражнения по интерактивному ведению семинаров	
<i>Упражнение 5: Личное обучение</i>	23
<i>Упражнение 6: Стили обучения</i>	25
<i>Упражнение 7: Учиться слушать</i>	26
<i>Упражнение 8: Интерактивное ведение семинара</i>	29
<i>Упражнение 9: Эффективное ведение семинара</i>	36
Оценка данного учебника и видеофильма	
<i>Упражнение 10: Оценочное упражнение</i>	38
Постскрипtum: Интерактивное обучение в “Пособии по проведению тренингов для женщин-лидеров”	40

Введение

В 2001г. организация the Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP) и ее партнеры—the Association Démocratique des Femmes du Maroc из Марокко, BAOBAB for Women's Human Rights из Нигерии и the Women's Affairs Technical Committee из Палестины опубликовали издание *«Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров»*.¹ Данное руководство содействует развитию навыков прогрессивного и принципиального лидерства как у женщин, так и у мужчин, раскрывает теоретические основы участвующего лидерства с целью содействия развитию демократических и эгалитарных обществ.

Во время апробации и оценки *«Выберем лидерство: Пособия по проведению тренингов для женщин-лидеров»* WLP и ее партнеры осознали необходимость разработки материалов для дополнительного тренинга в трех областях: ведение семинара, общение и защита прав. Даже опытные наставники и тренеры понимали, что им будет полезно работать с упражнениями, построенными на теоретической базе участвующего лидерства и развивающими навыки ведения семинара, общения и защиты прав.

Поэтому WLP создала серию из трех пособий и видеofilьмов *«Интерактивное ведение семинаров»*, *«Общение ради перемен»* и *«Подготовка правозащитных кампаний.»*

Пособие *«Интерактивное ведение семинаров»* помогает тренерам эффективно проводить семинары, используя стратегии вовлечения в работу и участия. Ведущие семинаров приобретают навыки развития участвующего лидерства, распределения ответственности среди активистов,

¹ *Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров*. 2001. Bethesda, Maryland: Women's Learning Partnership.

стимулирования дискуссии и совместной работы и нахождения компромиссов в случае споров.

Пособие *«Общение ради перемен»* содержит материал для развития личных и организационных навыков коммуникации. Оно предназначено для обучения построению лаконичных и убедительных аргументов для различных аудиторий, способам стратегического общения для распространения обращений через СМИ с учетом местной специфики. Оно также включает методы донесения обращений в массы через СМИ.

- Пособие *«Подготовка правозащитных кампаний»* построено на упражнениях по развитию принципиального лидерства и участвующего общения, предлагаемых в пособиях *«Интерактивному ведению семинаров»*² и *«Общение ради перемен»*³ соответственно. Успешные правозащитные кампании дают возможность дискриминируемым и ущемленным в правах людям начать эффективно влиять на политику, определяющую их жизнь. В пособии содержатся упражнения по развитию навыков, предлагаются варианты кампаний и анализ их компонентов.

Три пособия и видеофильма могут использоваться вместе, независимо друг от друга, а также одновременно с использованием учебника *«Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров»* в рамках программ обучения лидерству или тренингов в гендерной сфере или по правам человека. Упражнения в данных пособиях являются модельными и могут быть изменены и оптимизированы в соответствии с нуждами обучения.

² В особенности упражнения “Власть и лидерство” (*Интерактивное ведение семинаров*, стр. 7-10).

³ В особенности первые три упражнения “Навыки коммуникации” (*Общение ради перемен*. Стр 23-29).

Рекомендации по использованию данного пособия и видеofilьма

Пособие начинается с краткого изложения концептуальных основ участвующего лидерства в обучающих обществах. Далее следуют обучающие упражнения, предназначенные для помощи ведущим семинара в переосмыслении на основе собственного опыта, преимуществ динамики лидерства и сущности обучающих сообществ.

В следующих двух разделах учебника объясняется роль ведущего и предлагаются примеры практических занятий. Обучающие упражнения из данного раздела позволяют применить на практике предложенные модели.

Учебник завершается оценочными упражнениями, помогающими участникам еще раз осмыслить и критически пересмотреть усвоенное. Для тех, кто намеревается применить изученные обучающие методы в 12 сессиях, описанных в *«Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров»*, имеются специальные приложения.

Мы рекомендуем следующую последовательность при обучении:

- До встречи с остальными участниками внимательно изучите пособие, посмотрите видеofilьм *«Интерактивное ведение семинаров»* и начните обдумывать новые подходы к ведению семинара.
- Примите участие в работе над упражнениями из пособия.
- Снова посмотрите видеofilьм одновременно с восьмым упражнением “Интерактивное ведение семинара” на стр. 29.
- После выполнения последнего упражнения «Эффективное ведение семинара» участвуйте вместе с группой в оценке.
- После того, как вам удастся провести 12 сессий по

«Выберем лидерство. Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров», вернитесь к упражнению в посткриптуме данного учебника.

Несмотря на то, что любая ситуация, связанная с ведением семинара, является уникальной, основной принцип, описанный в данном пособии, остается прежним - это вовлекающие, демократические, и эгалитарные обучающие сообщества на основе вовлекающих, горизонтальных процессов принятия решений. Такой подход может быть эффективным для всех: учителей, администраторов, активистов, служащих и политических лидеров. Чем больше людей удастся вовлечь при помощи участвующего лидерства, тем больше пользы для всех нас.

Лидерство в обучающихся сообществах: концептуальные основы ⁴

Во многих социальных средах, включая семьи, работу, местные гражданские организации, армию и правительственные учреждения, лидерство направлено иерархически “сверху вниз” и основано скорее на приказах, чем на диалоге, на подчинении, а не на общем видении. Однако лидерство в обучающем сообществе горизонтально или, другими словами, является двусторонним. Оно основано на взаимном уважении, диалоге, этике и общем видении. Каждый член обучающего сообщества является одновременно потенциальным лидером и участником какого-либо проекта. Каждый работает ради общей цели, видения жизни, которое все разделяют. Лидерство является разработкой и реализацией данного видения.

Некоторые личные качества особенно важны для обучающего сообщества, где каждый человек является уникальным и рассматривается как личность, ориентированная на добро. Все работают, общаются и учатся вместе, измеряя прогресс ростом каждого члена общества. Все члены группы развивают чувствительность к нуждам других и стремятся внести вклад в изменение мира, в котором мы живем.

Обучающие сообщества различаются и эволюционируют в соответствии с культурой общества, однако, большинство характеризуются следующими чертами:

- Гендерной включенностью, когда женщины и мужчины являются партнерами в определении, работе и достижении целей на всеобщее благо.

⁴ Данный раздел представляет собой резюме идей Махназ Афхами из книги “*Конструкция лидерства: Лидерство как коммуникативное обучение*” из пособия «Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров».

- Содержательной коммуникацией, когда диалог основан на доверии и взаимном уважении.
- Демократическими и эгалитарными принципами, обеспечивающими вовлечение всех в определение целей и выработку общего видения.

И, наконец, ни одно обучающее сообщество не может существовать без соблюдения этических принципов: честности, взаимной ответственности и обязательств использовать все моральные средства для достижения общих целей.

Упражнения по лидерству и использованию власти

Упражнение 1: Динамика власти

Задачи:

- Обсудить различные определения власти
- Провести анализ соотношения гендера и власти

Время: 30 минут

Материалы: Бумага или доска с мелом, маркеры или мел

Ведущая семинара из числа волонтеров руководит дискуссией. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственная за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим. Второй волонтер фиксирует мнения участников на большом листе или доске, чтобы их могли видеть все.

1. Волонтер пишет слово ВЛАСТЬ в центре листа бумаги или на доске.

2. Участники по очереди называют слова, фразы или концепции, которые ассоциируются у них с этим словом. Волонтер записывает.

3. После составления большого перечня участницы рассматривают некоторые или все следующие вопросы, относящиеся к данному понятию:

- Является ли данная форма власти полезной для общества? Почему?
- Является ли данная форма власти в обществе неизбежной? Почему?

- Является ли данная концепция благородной? Почему?
- Может ли власть быть опасной? Почему?
- Являются ли честными люди, обладающие ей? Почему?
- Все ли лидеры обладают данной характеристикой? Почему?
- Насколько вероятно, что у мужчин будет больше власти? Почему?

4. Участницы голосуют по каждому слову или фразе, насколько они больше или одинаково ассоциируются с мужчинами, женщинами. Волонтер отмечает каждое слово цветом или символом, обозначающими преобладающую ассоциацию. Затем группа рассматривает следующие вопросы:

- Отличаются ли трактовки власти у мужчин и у женщин? Почему?
- Применяют ли по-разному власть мужчины и женщины? Почему?
- Есть ли типы власти, которые дают преимущество мужчинам? Назовите их.
- Есть ли типы власти, которые дают преимущество женщинам? Назовите их.
- Существует ли взаимосвязь между гендером и властью? Является ли она универсальной или зависит от типа общества?

Упражнение 2: Переосмысление концепции власти

Задачи:

- Обсудить определения лидерства
- Приобрести более глубокое понимание горизонтального, вовлекающего лидерства

Время: 30 минут

Материалы: Бумага или доска с мелом, маркеры или мел

Ведущая семинара из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственная за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим. Второй волонтер фиксирует мнения участников на большом листе или доске, чтобы их могли видеть все.

1. Волонтер пишет слово ЛИДЕРСТВО в центре листа бумаги или на доске.
2. Участники по очереди называют слова, фразы или концепции, которые ассоциируются у них со словом ЛИДЕРСТВО, в то время как волонтер их записывает в левую колонку.
3. После выработки группой большого перечня участницы рассматривают некоторые или все следующие вопросы, относящиеся к данному слову:

ЛИДЕРСТВО

Гендерно чувствительное

Коммуникативное
Целевое
Эгалитарное
Этическое

4. Участницы обсуждают, отражают ли слова из левой колонки понятия из правой. Затем группа рассматривает все или некоторые вопросы:

- Какие качества делают лидера *более* авторитарным? Какие качества делают лидера *менее* авторитарным? Почему?
- Какие качества помогают лидеру взять на себя больше власти? Меньше власти? Почему?
- Какие качества делают работу лидера *более* эффективной? *Менее* эффективной? Почему?
- Какие качества могут сделать лидера *более* популярным? *Менее* популярным? Почему?
- Какие качества могут сделать лидера *более* уважаемым? *Менее* уважаемым? Почему?
- Какие качества чаще используют женщины? Какие качества чаще используют мужчины? Почему?

Упражнение 3: Лидерство в обучающих сообществах

Задача:

- Приобретение глубокого понимания лидерства в обучающем сообществе

Время: 45 минут

Материалы: Листки с нижеприведенным в рамке описанием обучающих сообществ

Ведущая семинара из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственная за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим.

Волонтер из вслух зачитывает следующее описание обучающих обществ:

Обучающие общества, основанные на горизонтальном и участвующем лидерстве, имеют определенные характеристики

Люди более **вдохновлены** общим видением и целями, к которым они стремятся, чем поиском персональных наград или славы.

Каждый привержен **совместной** работе для достижения целей, веря, что совместные действия приближают результат. Верность делу, терпение и непоколебимость – качества, которые выходят на передний план при совместной работе.

Взаимодействие в познающем сообществе характеризуется чувствительностью к **нуждам других**, взаимным уважением и принятием мира во всем его разнообразии.

Обучающие сообщества эффективны благодаря **командной работе и совместному познанию**, и построены на доверии, уважении, диалоге и обучении.

Решения принимаются и реализуются совместно. Результатом является то, что каждый член обучающего общества **ощущает** свой вклад в процесс и **имеет долю** в общем успехе.

Учебник «Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров».

From Mahnaz Afkhami's "The Building Blocks of Leadership: Leadership as Communicative Learning," in *Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women*, pages 5-15

Из книги Махназ Афхами "Конструкция лидерства: Лидерство как коммуникативное обучение из" *Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров*

2. Участницы обсуждают характеристики обучающего сообщества и их применимость к семьям, организациям, общинам и обществу в целом. Среди рассматриваемых вопросов следующие:

- Каким образом горизонтальное участвующее лидерство усиливает обучающее сообщество?
- Приведите примеры того, как обучающее сообщество стало сильнее благодаря командной работе, сотрудничеству и взаимообучению?
- Почему каждому важно увидеть свою долю в общем успехе?

Упражнение 4: Трансформация лидерства

Задачи:

- Критически осмыслить стратегии иерархического лидерства.
- Рассмотреть, как принципы обучающего сообщества трансформируют лидерство иерархического типа в горизонтальное участвующее лидерство

Время: 45 минут

Материалы: Нет

Ведущая семинара из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает правильно выполнять упражнения, ответственная за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим.

1. Работа происходит в группах по 2-3 человека. Участницы готовят и разыгрывают небольшие скетчи, демонстрирующие формы иерархического лидерства или авторитарные методы принятия решений, известные им по опыту. Примеры включают взаимодействие политиков и руководителей,

работодателей и их работников, родителей и детей, преподавателей и студентов.

2. По окончании каждого скетча группа обсуждает отличие продемонстрированной ситуации от представленных принципов обучающего общества. К примеру,

- Что было бы, если лидер/лидеры были готовы к общению, были целеустремленными и эгалитарными?
- Что было бы, если бы процессы принятия решений соответствовали этическим нормам?
- Что было бы, если бы организационная структура соответствовала принципам гендерного равенства?

3. Затем каждая команда вновь готовит и показывает скетч, но уже с учетом принципов обучающего сообщества.

4. Участницы обсуждают различия между первым и вторым вариантами скетчей. Группа рассматривает, среди прочих, следующие вопросы:

- Какие принципы обучающего сообщества оказали наибольшее влияние на стили лидерства?
- Каким образом стили лидерства изменялись благодаря принципам обучающего сообщества?
- Являются ли данные стили лидерства более эффективными? Почему?
- Являются ли данные стили лидерства более продуктивными? Почему?
- Являются ли данные стили лидерства более практичными? Почему?
- Содействуют ли данные стили лидерства большему чувству принадлежности и взаимной ответственности за выполнение задачи? Почему?

Обучающие общества: роль ведущей семинара

Большинство людей учились в школах, где учителя говорят, а ученики либо студенты внимают, за исключением тех случаев, когда их вызывают или они задают вопрос учителю. Эта традиционная модель, предполагающая власть учителя и невежество учеников, не соответствует принципам обучающего партнерства и не отличается эффективностью. Наоборот, участвующее обучающее партнерство вовлекает каждого человека и наделяет его правом собственной мысли и трактовки, способствует критическому анализу ситуаций реальной жизни и предполагает совместные действия на пути к общей цели.

Обучающее общество основано на таком методе обучения, когда в центре находятся ученики, а не наставники, которые делятся властью и “сами распоряжаются” процессом своего обучения. В данном контексте слово «ведущая» предпочтительнее *учителя*, поскольку она также вовлечена в общий процесс на пути к единой цели. Целью обучающего партнерства является не выработка “правильного ответа” или даже согласия, но коллективное изучение идей и вопросов.

Чтобы стать хорошим ведущим, нужно четкое осознание своей роли и практика. На семинарах по обучению лидерству или в ходе других обучающих ситуаций роль ведущего заключается в:

- **Установлении равных отношений с участниками.** Ведущий является “первым среди равных”, однако ответственность лежит на всей группе.
- **Создании атмосферы уважения и веры в успех.** Ведущий помогает участникам свободно себя чувствовать и поощряет не бояться высказывать мнения, отличные от общепринятых.
- **Обеспечении всеобщего участия.** Наставник

обеспечивает возможности участия для всех.

- **Структуризации обучения.** Это может включать создание и соблюдение расписания, повестки дня, времени начала и конца занятий. Ведущий постоянно консультируется с участниками относительно эффективности структуры.
- **Обеспечении семинара** материалами, определении места проведения, уведомлении участников и проверке уровня подготовленности к мероприятию.

Однако есть роли, которые эффективно работающий ведущий не должен играть. К примеру, он не является:

- **Учителем.** Вся группа несет ответственность за обучение. Ведущий лишь содействует этому, также участь в ходе прохождения всех предметов в качестве равного партнера.
- **Судьей.** В горизонтальной вовлекающей атмосфере обучения, никто—и ведущий в последнюю очередь—не определяют “правильность” и “неправильность” мнений.
- **Экспертом.** Несмотря на то, что он или она возглавляют каждую сессию, ведущий может знать предмет даже меньше, чем некоторые участники группы.
- **Центром внимания.** Успешный ведущий-наставник обычно говорит меньше участников и концентрируется на вовлечении других в дискуссию.
- **Домоправителем.** Несмотря на то, что ведущий изначально координирует проведение сессий, управлять процессом обучения могут не только он.

Как и в отношении любых навыков, лучшим способом улучшить навыки ведения семинара является частая практика, самокритика и постоянное стремление к совершенствованию. Ведущий должен постоянно оценивать собственный уровень ведения занятий:

- **Четко представляйте свою роль.** Ваше поведение лучше слов продемонстрируют, что вы не учитель, а соратник.
- **Помните о взгляде.** Важно не терять визуального контакта с участниками, когда вы говорите и слушаете.
- **Помните о голосе.** Старайтесь не говорить слишком громко, чересчур мягко или слишком много. Тональность вашего голоса также является важной частью создания доверительного и уважительного опыта обучения.
- **Помните о языке тела.** Даже то, как вы сидите или стоите показывает, что вы подсознательно упражняетесь во власти. Лучше сидеть вместе со всеми в ходе дискуссии, чем возвышаться над всеми, что может вызвать чувство дискомфорта.
- **Помните об ответственности.** Добейтесь, чтобы каждый был услышан, и ко всем уважительно относились; приветствуйте плюрализм, но не спор; активнее вовлекайте нерешительных участников.
- **Помните о необходимости структуры.** Объясняйте и подводите черту, когда это требуется; принимайте решение о продолжении дискуссии и переходе к следующей теме или, наоборот, к более глубокой проработке обсуждаемого вопроса.
- **Помните о своей роли, делитесь ею.** Спросите всех, хочет ли кто-то взять на себя часть обязанностей, таких как конспектирование, контроль за временем, или ведение дискуссии.

Интерактивное обучение: Стили обучения, руководство дискуссиями и разрешение трудных ситуаций

В дополнение к эффективному ведению семинара образовательное партнерство требует создания интерактивной обучающей атмосферы, предполагающей различные стили обучения, методы ведения дискуссий и пути преодоления трудностей.

«Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров» предназначено для вовлечения участников в процесс собственного обучения. Каждая сессия предполагает:

- Полное включение в новый опыт без каких-либо предрассудков.
- Изучение и рассмотрение данного опыта с разных сторон.
- Использование полученных на семинаре концепций и навыков для принятия решений и разрешения проблем в реальной жизни.

Стили обучения

Каждый человек учится по-своему. Некоторые предпочитают учиться “на слух”, другие – при помощи наглядных средств; у третьих отлично развито абстрактное мышление, четвертые предпочитают учиться на практике.

Поскольку опыт эффективного обучения совмещает многие способы, упражнения, приведенные в пособии *«Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-*

лидеров», соблюдают баланс между презентациями и дискуссиями и широким набором действий, позволяющих участникам осмыслить полученные знания. Сессии включают несколько обучающих действий:

- слушание
- обсуждение
- испытание нового
- видение
- воображение
- небольшие шаги
- повторение
- тренировка навыков
- обмен опытом

Управление дискуссиями

Дискуссии – важная часть обучения; поэтому ведущие должны обладать навыками их эффективного ведения. Существует несколько стратегий, которые могут помочь сделать дискуссии максимально полезными, а также доставляющими удовольствие.

Задавайте открытые, а также направляющие вопросы. Вопросы могут быть открытыми, ведущими к цели, субъективными или закрытыми:

- *Открытые вопросы* дают возможность многих вариантов ответа: от личных (“Это напоминает мне мое детство”) до объективных (“Я слышала, что в некоторых странах родителям позволено иметь только одного ребенка). На открытые вопросы нельзя просто ответить “да” или “нет”. Примерами открытых вопросов являются: “Как вы определите лидерство?” и “Могут ли лидеры сами служить чьим-либо интересам”?.
- *Направляющие вопросы* ведут участников шаг за шагом к цели. Каждый вопрос отталкивается от предыдущего и связан с последующим. К примеру, вопрос “Были ли случаи, когда вы не могли выразить свое мнение о том, что вас серьезно волновало?” может вести к “Как бы изменилась ситуация, если бы вас проконсультировали?” Это, в свою очередь,

может вести к вопросу “Каковы некоторые результаты отсутствия возможности выразить мнение?”

- *Субъективные вопросы* требуют только личного мнения. Данный метод используется для знакомства с ощущениями участника, но необязательно ведут к диалогу или дискуссии. К примеру, “Понравилось ли вам данное упражнение?” является примером субъективного вопроса, так же как “Какова была ваша первая реакция на задание придумать скетч?” и “Верно ли я повторила ваши слова?”
- *Закрытые вопросы* предполагают ограниченный тип ответов, часто ответами на них являются “да” или “нет”. К примеру, “Вы готовы вести семинар”? и “Который час?” являются примерами закрытых вопросов.

Уважайте все ответы или мнения. Роль ведущего заключается в создании спокойной доверительной атмосферы, где мнения участников ценятся и уважаются. Некорректные комментарии в адрес других участников или этики образовательного партнерства должны быть исключены. (См. предложения по решению данной проблемы в следующем разделе “Преодоление трудностей”.)

Избегайте ответов на все вопросы. Если задается вопрос, наставник должен бороться с желанием сразу ответить. Наоборот, такие вопросы должны адресоваться всем со словами: “Кто еще хотел бы ответить на данный вопрос?” или “Как думаете вы?”

Повторяйте и формулируйте по-новому. Ведущему часто приходится показывать, что комментарии участников услышаны и поняты. Иногда приходится переформулировать комментарий, чтобы убедиться в его понятности, но при этом требуется подтверждение автором

комментария корректности новой формулировки. Можно спросить: “Правильно ли я поняла то, что вы сейчас сказали?”.

Демонстрируйте внимание. В дополнение к вербальным средствам, ведущий должен демонстрировать свое внимание многими способами, включая кивки, записывание комментариев и использование визуального контакта.

Воздерживайтесь от навязывания мнений. Роль ведущего заключается в приглашении к плюралистическому диалогу, а не пропаганде собственных взглядов. Наставники являются частью образовательного процесса и должны добавлять собственное мнение в копилку общения, при этом действуя осторожно и тактично.

Участвуйте в беседе. Ведущий должен следить, чтобы никто не доминировал в беседе, все имели возможность высказаться, а дискуссия не отклонялась от темы.

Преодоление трудностей

Трудности неизбежно возникают при проведении семинара, и ведущие должны быть к ним готовы.

Трудные вопросы. Иногда возникают темы, вызывающие чувство дискомфорта или даже оскорбляющие чувства участников. Когда это происходит, ведущий должен признать существование разных мнений по теме и найти согласие по обсуждаемой проблеме. В идеале сама ведущая, будучи участницей группы, должна быть готова выразить свое мнение по теме обсуждения. Здесь важно то, что семинар, собственно, и принадлежит участникам, они определяют тему и пути ее обсуждения. Роль ведущей заключается в том, чтобы поддерживать дискуссию в рамках заявленной темы, избегать споров и однозначных вердиктов

и поддерживать комфортную атмосферу.

Трудные ситуации. Они возникают у всей группы, а не только у ведущей, и их решение также зависит от группы. Вот один из примеров коллективного решения проблемы:

- *Внешняя оппозиция к группе.* Иногда близкие отдельных женщин опасаются их участия в семинаре, поэтому те отказываются от него. Другие продолжают участвовать, испытывая постоянный стресс. Ведущая может помочь, обсудить данную проблему приватно или открыто в рамках группы. Даже если ситуация не улучшится, совместное противостояние сплотит группу. Иногда члены общины или представители общественности критикуют группу и ее действия. Этому иногда можно противостоять, пригласив критиков посетить занятия и лично убедиться в происходящем. В их присутствии дискуссия может не быть столь активной и открытой, но она даст прекрасную возможность развеять опасения и непонимание.

Трудные люди. Иногда один или два человека специально или непреднамеренно блокируют совместную работу и становятся барьером на пути к обучению группы. Решений этой проблемы столько же, сколько типов характера, здесь приводятся лишь основные стратегии:

- *Частные консультации.* Можно переговорить с этим человеком в приватной обстановке и выразить беспокойство происходящим. Не выдвигая обвинения, ведущая может предложить пути улучшения дискуссий в группе.
- *Указания группе.* Можно признать, что обсуждение не имеет особой динамики и предложить проработать вопрос улучшения взаимодействия участниц. Можно призвать не перебивать собеседника, соблюдать конфиденциальность

дискуссий и уважать мнения других участников. Кроме того, неизменными остаются ответственность каждого за содействие солидарности и духу товарищества.

- *Требование покинуть группу.* Последним шагом может стать требование какой-то участнице покинуть группу. Это меньшее зло, чем помеха работе группы. Ведущая может предложить такому участнику присоединиться к работе группы после того, как межличностные отношения станут более гармоничными.

Упражнения по интерактивному ведению семинаров

Упражнение 5: Личный опыт

Задачи:

- Провести анализ своего образовательного опыта
- Понять, как этот опыт может быть полезен для ведения семинаров

Время: 30 минут

Материалы: Бумага или доска с мелом, маркеры или мел

Ведущая семинара из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственная за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим. Второй волонтер фиксирует мнения участников на большом листе или доске, чтобы их могли видеть все.

1. Участницы делятся на пары и по очереди описывают друг другу ситуации, в которых приобрели положительный опыт обучения. Это может быть детский или взрослый опыт как официального, так и неофициального характера.
2. Партнеры вместе анализируют и обсуждают, почему этот образовательный опыт был позитивным, рассматривая как вовлечение людей, так и атмосферу обучения.
3. Вся группа собирается вместе для обсуждения факторов, привнесших позитивный вклад в обучение. Волонтер из состава группы заносит в две колонки имена вовлеченных в обучение людей и их опыт обучения:

ЛЮДИ

СРЕДА ОБУЧЕНИЯ

4. После составления данного перечня рассмотрите следующие вопросы:

- Что было важнее, люди или среда?
- Если вам придется вести семинар, какие из этих методов вы будете использовать
- и почему?
- Каких методов вы будете избегать и почему?
- Существуют ли другие приемы, не обсужденные здесь, которые вы бы хотели использовать? Если да, назовите их.

Упражнение 6: Стили обучения

Задачи:

- Рассмотреть многообразие стилей обучения
- Применить их в ходе практических занятий

Время: 30 минут

Материалы: Бумага или доска с мелом, маркеры или мел

Ведущая семинара из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственна за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим. Второй волонтер фиксирует мнения участников на большом листе или доске, чтобы их могли видеть все.

1. Волонтер пишет следующие стратегии обучения:

- СЛУШАНИЕ
- ОБСУЖДЕНИЕ
- ИСПЫТАНИЕ НОВОГО
- ВИДЕНИЕ
- ВООБРАЖЕНИЕ
- НЕБОЛЬШИЕ ШАГИ
- ПОВТОРЕНИЕ
- ТРЕНИРОВКА НАВЫКОВ
- ОБМЕН ОПЫТОМ

2. Участницы по очереди описывают наилучшие для себя методы обучения. Волонтер добавляет их в список стратегий обучения.

3. Участницы делятся на команды по три-четыре человека, и каждая команда выбирает из перечня две разные стратегии обучения. Каждая команда готовит небольшой скетч, иллюстрирующий стратегию.

4. Команды представляют скетчи всей группе, не объясняя заранее описываемую стратегию. Аудитория стремится определить, какие стратегии были использованы.

5. После демонстрации всех навыков участницы обсуждают использование разных стратегий в ходе семинара. Группа рассматривает, среди прочих, следующие вопросы:

- Какие стили обучения вам подходят более всего?
- Возможно ли одновременно использовать более одной стратегии? Как?
- Насколько улучшились ваши навыки наставничества после использования данных методов обучения?

Упражнение 7: Учиться слушать

Задача:

- Развивать и тренировать навыки участвующего слушания.

Время: 60 минут

Материалы: Нет

Ведущая семинара из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственна за соблюдение лимита времени и предоставление голоса желающим. Второй волонтер фиксирует мнения участников на большом листе или доске, чтобы их могли видеть все.

1. Два волонтера участвуют в ролевой игре перед группой, сидящей вокруг них (данная тактика ведения занятий иногда называется «аквариум».⁵)

Подробнее об этом см. Приложение В и Приложение С в учебнике «Выберем лидерство: Посobie для проведения тренингов для женщин-лидеров».

2. Участницы предлагают несколько противоречивых или широко обсуждаемых тем, а затем голосуют, какая из них будет вынесена в ролевую игру. После этого каждый волонтер выбирает роль одного из оппонентов для обсуждения перед группой. Участницы не обязательно должны придерживаться этого же мнения в реальной жизни. (вот почему данный метод называется “ролевой игрой”).

3. Сначала первый волонтер—назовем его “А”—объясняет свою позицию (не более двух минут).

4. По окончании выступления “А” второй участник—“В”—подводит итог выступлению “А”. К примеру, “В” может утверждать, “Ты выступаешь за смертную казнь, потому что...” и затем перечислить причины на основе выступления “А”. Затем “В” уточняет у “А” правильно ли он(а) поняла его (ее) точку зрения?”

5. Если “А” дает согласие, “В” выступает с ответной речью (не более двух минут).

6. По окончании выступления “В” “А” обобщает, что сказал(а) “В”. К примеру, “А” сказала: “Ты выступаешь против смертной казни, потому что...” и затем перечисляет сказанное “В”. Затем “А” уточняет у “В” правильно ли он(а) поняла его (ее) точку зрения.

7. Аналогичным образом вся группа разделяется на пары и делает данное упражнение. Пары могут использовать эту же тему или выбрать другую для практических занятий по развитию навыков слушания.

8. После того, как вся группа собирается для обсуждения, рассматриваются, среди прочих, следующие вопросы:

- Какие положительные аспекты участвующего слушания вы можете отметить?
- Почему для ведущего важно ввести участвующее слушание в работу семинара?
- Когда данный тип коммуникации может быть применен в реальной жизни?

Упражнение 8: Интерактивное ведение семинара

Задача:

- Выявить методологию интерактивного ведения семинара и обучения

Время: 90 минут

Материалы: Видеофильм «Интерактивное ведение семинара», видеоплеер, телевизор, перечень способов интерактивного обучения (см. ниже) для каждого участника, большой лист бумаги или доска, маркеры или мел

Ведущая из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственная за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим. Второй волонтер фиксирует мнения участников на большом листе или доске, чтобы их могли видеть все.

1. Волонтер пишет слово ИНТЕРАКТИВНЫЙ в центре листа бумаги или на доске.
2. Участницы по очереди называют слова, фразы или концепции, которые ассоциируются у них со словом ИНТЕРАКТИВНЫЙ, в то время как волонтер их записывает.
3. Когда список сформирован, волонтер зачитывает вслух следующее описание некоторых методик обучения, используемых наставниками:

Тактика интерактивного обучения

Активизаторы и ледоколы: Методы, помогающие участникам и ведущим теснее познакомиться друг с другом и чувствовать себя более комфортно в группе.

Ожидания и цели участниц: Участницы делятся причинами, побудившими их принять участие в семинаре и своими ожиданиями, поэтому ведущие понимают потребности группы и стараются им соответствовать. Наставники также в самом начале могут сказать, какие ожидания могут быть оправданы в ходе семинара и какие – нет.

Стимулирование дискуссии: Методы, мотивирующие каждую участницу принять участие в работе. Они включают создание “безопасного пространства”, где уважается мнение каждого. Зачастую наставник начинает работу с открытого вопроса, предполагающего разнообразие ответов.

Содействие участвующему слушанию: Хорошие слушатели учатся благодаря услышанному, не приемлют высокомерия и стремятся встать на место рассказчика. Это необходимо для всех участников обучающего партнерства.

Работа в небольших командах: Разбиение группы на небольшие команды для обсуждения или выполнения заданий мотивирует участников делиться мнениями на более глубоком уровне и быть более активными.

Отчеты команд: Представительница каждой команды докладывает о дискуссии или выполнении задания. Оценивается вклад каждого участника.

Устранение концентрации влияния: Слишком часто предполагается, что человек, стоящий или сидящий ближе к входу в комнату, наделен весом или властью. Размещение по кругу или в другом формате помогает распределить лидерские роли и избежать концентрации власти.

Распределение ответственности: Общее лидерство и ответственность, включая обмен ролями, чтобы каждый мог, помимо других лидерских ролей, вести семинар, читать упражнения, конспектировать для нужд группы или озвучивать отчет. В рамках обучающего партнерства данный обмен полномочиями происходит без потрясений.

Оценка участия: Участницы и ведущие должны иметь возможность оценивать процесс обучения и структуру семинара. Оценка важна для обеспечения наилучшего обучения.

Из видеofilьма « *Интерактивное ведение семинаров*». Women's Learning Partnership. Asel, Kazakhstan. Central Asian Regional Institute. 2005.

4. Группа смотрит видеofilьм «*Интерактивное ведение семинаров*».

5. По окончании группа рассматривает все или некоторые следующие вопросы:

Активизаторы: Первый игровой семинар начинается с активизатора под названием “Винни-пух и все-все”, где каждая участница изображает кого-то из героев этой детской книги, с которым он/а себя ассоциирует. К примеру,

Бибисара Рыскулова, активистка в области прав женщин из Кыргызстана, объясняет, “Я выбрала роль пчелы, поскольку это полезное насекомое, собирающее пыльцу для меда; пчелы дружны и умеют сохранять свой улей; они всегда были нужны людям”.

- Собираетесь ли вы использовать эту тактику для создания расслабленной атмосферы, небольшого развлечения и большего комфорта в группе? Почему?
- Какие другие активизаторские методы вы бы использовали?

Ледоколы: Гульзи Набиева и трое других участников семинара разыгрывают скетч, который показывает грубого авторитарного начальника.

Во втором варианте скетча они спокойно обсуждают вместе поставленную задачу и находят решение; другая группа - Толекан Исмаилова и Айдар Исаев обсуждают с дочерью выбор будущей профессии в авторитарном варианте и в демократическом вариантах;

Карлыгач и Анар Джумагулова показывают отношения преподавателя и студентки. Каждый из участников скетчей дает себе характер и показывает умение(или неумение) учитывать ситуацию и принимать решения авторитарно или приходиться к решению учитывая интересы каждого.

- Каким образом ролевая игра с использованием другого характера и мнений, не обязательно относящихся к участнику, могут содействовать личному участию и взаимодействию в группе?
- Назовите некоторые трудности в использовании данного метода. С какими трудностями вы можете столкнуться при использовании данного метода? Как вы их собираетесь преодолевать?

Цели и ожидания участников: В видеофильме каждая участница говорит, чего она ожидает от семинара по развитию лидерских навыков и записывает на листке: и каждая участница прикалывает его в «дерево желаний». К примеру, Диляра Эфендиева, активистка в области прав женщин из Азербайджана, рассказывает: “Надеюсь переубедить женщин на своих семинарах в необходимости солидарности и сочувствии друг другу для реализации права быть лидером”.

- Каким образом просьба назвать ожидаемые цели семинара может помочь росту личности и образовательному процессу в группе?
- Каким образом вы, как тренер, можете адаптировать семинар с целью соответствия целям и ожиданиям участников? Рассмотрите трудности, с которыми можно столкнуться в ходе создания гибких адаптируемых семинаров. Какие стратегии вы собираетесь использовать до начала семинара и в его ходе для устранения препятствий?

Малые и большие группы: Участницы делятся на три команды в ходе имитации планирования кампании адвокаты, которые они должны провести. Они вновь встречаются в составе большой группы, когда представительница каждой малой группы делится с другими планом действий.

- Каковы недостатки и преимущества в работе больших групп по сравнению к малыми касательно дискуссий в группе?
- Какие функции были у тренера Барно Валиевой в малой группе и в ходе дискуссий в общей группе?

Оценка методов ведения занятий: До завершения правозащитного семинара участницы оценивают и анализируют использованные методы ведения занятий. Они предлагают пути его улучшения, включая стимулирование

участвующего слушание, дискуссии и распределения ответственности. Представленная в видеофильме группа включает самых разных женщин: представительниц образовательной сферы, преподавателей и активисток, многие из которых являются тренерами в своих странах и предлагают свои методики ведения занятий. Затем участницы выполняют другое упражнение—по разработке общего видения—в котором два тренера моделируют обсуждаемые методы. В данном упражнении участницы начинают занятие с определений собственного видения, находят в них общие черты и далее коллективно вырабатывают общую формулировку.

- В дискуссии по преодолению слабостей участников, представленной в видеофильме, Манзура Агзамова, тренер образовательной программы ТЖРЦ, рассказывает: “Всегда очень трудно вовлекать в дискуссию новых участников наших семинаров: к ним надо подходить и попросить что они думают по обсуждаемому вопросу”.
 - Почему для тренера важно нейтрализовать слабые стороны участниц?
 - Как данная модель ведения занятий соотносится с принципами горизонтального лидерства?
 - Удалось ли тренерам в упражнении по развитию общего видения избежать слабостей участников благодаря участию в дискуссиях в группах в разных частях комнаты?
- Алмаз Кадирова, тренер образовательной программы ТЖРЦ , говорит: « Мы обычно говорим «Мы здесь для того, чтобы учиться у вас. Расскажите о своем собственном опыте проявления лидерства». Это раскрепощает их, и они открываются друг другу».
 - Каким образом тренеры распределяют ответственность и роли с участниками в ходе упражнений?
 - Назовите несколько методов, которые вы бы

хотели использовать для создания атмосферы совместного обучения и распределенной ответственности на семинаре?

- Назовите несколько способов вовлечения участников в дискуссии в группах и в создание вовлекающей участвующей образовательной атмосферы?
- Каким образом вы собираетесь обеспечить равные права для участников в дискуссии, а также их конструктивные выступления перед остальными?
- Если вы будете тренерами на семинарах, какие еще методы ведения семинаров вы бы использовали для иллюстрации вовлекающего, горизонтального и участвующего лидерства? Как вы это передадите: действиями, манерами, лексикой?
- Расскажите, как можно стимулировать участниц к критике стиля ведения занятий?

6. Оценка видеofilьма *«Интерактивное ведение семинаров»* группой. Участницы рассматривают, помимо прочих, следующие вопросы:

- Помог ли вам видеofilьм почувствовать энергетику и атмосферу солидарности участвующего семинара?
- Помог ли вам видеofilьм представить роль тренера в создании атмосферы семинара по участвующему обучению?
- Назовите наиболее и наименее полезную часть видеofilьма.
- Какие дополнительные визуальные материалы были бы вам полезны?

Упражнение 9: Эффективное ведение семинара

Задача:

- Понять качества эффективно работающего тренера

Время: 30 минут

Материалы: Бумага или доска с мелом, маркеры или мел

Ведущая семинара из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственная за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим. Второй волонтер фиксирует мнения участников на большом листе или доске, чтобы их могли видеть все.

1. Волонтер пишет «ЭФФЕКТИВНАЯ ВЕДУЩАЯ» в центре листа бумаги или на доске.
2. Участники по очереди называют слова, фразы или концепции, которые ассоциируются у них с термином «ЭФФЕКТИВНАЯ ВЕДУЩАЯ», в то время как волонтер записывает их в левую колонку.
3. Когда список сформирован, волонтер пишет, например, следующий список в правой колонке:

Внимательность к
ощущением людей

Внимательность к
ощущением группы

Умение слушать
Тактичность
Обязательство сотрудничать
Чувство времени
Гибкость
Чувство юмора
Способность к поиску ресурсов и

креативность

4. Участники по очереди приводят примеры того, как каждое качество способствует улучшению уровня ведения занятий и негативный эффект от их отсутствия.

3. Затем группа рассматривает некоторые или все следующие вопросы:

- Являются ли данные качества врожденными для тех, кто качественно ведет занятия?
- Можно ли обучиться данным качествам?
- Каждый ли тренер должен обладать данными качествами?
- Какие качества необходимо развивать тренеру в первую очередь и почему?
- Какие качества являются менее важными и почему?

Оценка пособия и видеofilmа

Оценка является важной частью обучения, во время которого участники имеют возможность осмыслить полученные знания, а также эффективность собственно обучающего процесса. Более того, ведущие семинара могут использовать мнения участников для дальнейшего совершенствования семинаров.

Упражнение 10: Оценочное упражнение

- Оценить знания, полученные из данного учебника и видеofilmа.
- Оценить учебные процессы из данного учебника и видеofilmа.

Время: 30 минут

Материалы: Бумага или доска с мелом, маркеры или мел.

Ведущая семинара из числа волонтеров возглавляет дискуссию. Она помогает группе в правильном выполнении упражнений, ответственная за соблюдение лимита времени и предоставления голоса желающим. Второй волонтер фиксирует мнения участников на большом листе или доске, чтобы их могли видеть все.

1. Участники по очереди называют аспекты пособия «Обучение интерактивному ведению семинаров», которые им наиболее понравились и приводят доводы и поддержку своего мнения. Волонтер фиксирует комментарии участников на листе бумаги или мелом на доске.

2. Таким же образом участники определяют аспекты данного пособия и видеofilmа, которые им *наименее* понравились и

объясняют причины. Волонтер также фиксирует и данные комментарии.

3. Далее участницы рассматривают следующие вопросы:

- Оправдали ли ваши ожидания семинар и упражнения, представленные в учебнике и видеофильме «*Интерактивное ведение семинаров*»?
- Какие препятствия вы можете встретить при реализации лидерства с твердой позицией и пропаганде обучающих партнерств? Как вы их собираетесь преодолевать?
- Чувствуете ли вы необходимость получения большего объема практических знаний по какому-либо аспекту тренерства?
- Как вы сможете применить полученные знания в повседневной жизни?
- Собираетесь ли вы проводить семинары?

Постскрипtum:

Интерактивное обучение в «Пособии по проведению тренингов для женщин-лидеров»

Анализ обучающих методов, стратегий ведения занятий и целей, представленных в учебнике *«Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров»* полезен для того, чтобы глубже взглянуть на стратегии и задачи ведения занятий, стать более эффективным тренером. Ознакомившись с двенадцатью сессиями учебника, вы можете использовать выученные навыки и стратегии.

Перед проведением семинара попробуйте самостоятельно или с другими тренерами ответить на следующие вопросы для каждой сессии в учебнике *«Выберем лидерство: Пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров»*:

- Какие интерактивные обучающие методы использовались в данной сессии?
- Как вы думаете, почему именно эти методы были выбраны?
- Какие результаты дает использование данных методов?
- Видите ли вы необходимость включения дополнительных материалов в сессию?
- Каким образом методы, использованные в сессии, содействуют участвующему лидерству и формируют обучающее партнерство?