

Очень субъективный образ развития профессионализма тренера

Елена Карпиевич, Татьяна Краснова

Елена Карпиевич — тренер, преподаватель. E-mail: karpievich@tut.by

Татьяна Краснова — тренер, преподаватель. E-mail: tikrasnova@yandex.ru



Откуда может в настоящее время обычный белорусский тренер получить помощь для развития своей профессиональной компетентности? Что преобладает сегодня в процессе профессионального развития типичного белорусского тренера неформального образования: обучение на замеченных ошибках, самообучение, "обучение на подножке автобуса" — в процессе перемещения с коллегой от одного места работы к другому, чтение книжек, участие в тренингах, а может быть супервизия, индивидуальное консультирование? Наверное, было бы любопытно организовать исследование вокруг данных вопросов и зафиксировать "объективную" картину. Авторы данной статьи предприняли попытку провести такой пилотный опрос, используя в качестве испытуемых самих себя. Получившийся материал, безусловно, изобилующий субъективизмом и эмоциональными вспышками, можно предложить рассматривать как повод для очередного, на этот раз инициированного Фестивалем неформального образования (15–17 сентября 2006 года), размышления о формах не эпизодической, а постоянной поддержки профессионального (да и личностного, не будем скромничать) развития тренеров. Возможно, наступил момент, когда НГО создадут собственную институцию супервизии (или мы назовем ее как-то по-иному) и экспертизы программ тренингов для тренеров? А может быть мы уже опоздали, и в такой практике нет потребности, поскольку в последнее время семинаров и тренингов становится все меньше и меньше... Об этом и не только об этом далее в тексте размышляют Елена Карпиевич и Татьяна Краснова.

Первый вопрос, который хотелось бы поставить, связан с провозглашаемой в нашей практике ценностью запроса участника на получаемое образование. Один из мифов, которые нас объединяют — обучение эффективно, если у участника изначально есть мотив и сформулирован запрос. Если же этот тезис вернуть к себе, то логичным становится вопрос: **а можешь ли ты внятно сформулировать запрос на развитие собственной профессиональной тренерской компетентности?**

— Фиксирую, что вопрос звучит слишком прямолинейно.

— Согласна с тем, что вопрос достаточно "резкий", но, с моей точки зрения, он оправдан для ситуации временного ритма, в котором сегодня вынужден работать белорусский тренер.

— Кстати, примерно в такой же форме мы задаем его участникам: каким вы видите результат своего участия в тренинге? Что бы вы хотели вынести с семинара? Чтобы на него ответить, гораздо легче к чему-то "прикрепиться", например, к какому-либо готовому предложению (а что предполагается в тренинге?), "примеривая" его на себя.

— Пытаясь ответить на этот вопрос честно, например, я столкнулась с трудностью формулирования, с од-

ной стороны, конкретного запроса на помощь и, с другой стороны, вопросов к себе, позволяющих произвести ревизию своей профессиональной деятельности. В этой ситуации, конечно, было бы неплохо иметь возможность обратиться к коучу², который помог бы такой запрос сформулировать. Но, увы, такой институцией белорусское тренерское сообщество не располагает.

— Все эти размышления "вокруг да около" не отменяют прямого ответа на прямой вопрос. Не пытаясь размышлять слишком долго, отмечу то, что первое приходит на ум. Я хотела бы освоить метод кейс-стади во всей его полноте. Кстати, этот метод мог бы использоваться более широко не только в практике моей работы с разными целевыми группами, но и в тренингах для тренеров НГО. А еще с большим удовольствием хотела бы научиться делать мультимедийные презентации такого качества, чтобы они были не просто красивой упаковкой большого объема материала. Очень часто мультимедийные презентации являются весьма завуалированным способом заниматься обыкновенной трансляцией информации. Особенно это проявляется, когда реализуется попытка поместить на слайд как можно больше каких-то сведений. По сути своей это мало отличается от обыкновенной академической лекции, которой часто противопоставляется тренинг или семинар.

¹ Обсуждение проблемы создания практики консультирования для тренеров ведется в нашем сообществе достаточно давно и на разных образовательных событиях. В частности, такую идею высказывала Л.Кирилюк еще на конференции, посвященной результатам проекта "Школа тренеров", реализованного партнерскими организациями Беларуси и Швеции.

² Коучинг — профессиональная помощь человеку в определении личных и профессиональных целей и способов их достижения, в приобретении тех навыков, которые нужны клиенту для повышения личной эффективности, в преодолении сложных внутренних ситуаций, при сохранении спокойствия и продуктивности в трудные времена.

— Я продолжила бы этот список: в целом не хватает навыков (=автоматизированных умений); чуткости к ситуации, разворачивающейся здесь-и-сейчас в группе; умения “смотреть и видеть” групповую ситуацию открытыми глазами; навыков работы с собственной уверенностью; умения замечать и учиться на ошибках, и просить не хватать взгляда со стороны.

“Мы начинаем обнаруживать свои пределы только тогда, когда начинаем работать и развиваться. Есть ограничения, которые преодолели. Например, вы можете быть не очень общительны в жизни. Зная, что вам надо уделять много внимания общению в группе — вы можете развить у себя внимательность к другому человеку и, как следствие, улучшить свою общительность. Но есть ограничения непреодолимые. И осознание их болезненно. При этом нужно принять то, что есть. Нельзя застревать на недостижимом...”

...Конечно, тренер должен совершенствоваться, как личность. Но зачем? С какой целью? Если целью является понимание себя во всем разнообразии проявлений и в связи с этим и понимание других людей и жизни в целом, то этот путь ведет и к совершенствованию его взаимодействия с членами группы. Если цель — сделать себя идеалом, эталоном для подражания, то этот путь к секте, а не к тренингу. Он ограничивает как тренера, так и членов группы в их развитии и восприятии жизни во всем ее разнообразии” [1].

— Как ты думаешь, насколько типичны наши с тобой запросы для других тренеров, и не увлеклись ли мы излишне эгоистичными излияниями? А если все-таки возможен типичный список запросов, то может быть это знаковое явление, свидетельствующее о “провалах” системы (хотя, по большому счету, в НГО ее и не существует) подготовки тренеров и о новых веяниях и запросах со стороны потребителей предоставляемых нами образовательных услуг.

— Из небольшого опроса ближайшего круга товарищей по цеху удалось выяснить, что для наших коллег сегодня актуально: осуществлять рефлексию своей практики, диагностировать болевые точки, которые чаще всего встречаются в работе со специфическими целевыми группами; определить уровень своей тренерской компетентности и перспективы ее совершенствования; разработать способы подбора, подготовки раздаточных материалов для участников, систематизировать их типы и функции; приобрести умение работать с различными точками зрения, представляемыми на семинаре, включая их в обсуждение, выстраивая на их основании содержательное обсуждение и т.д.

“В реальности же вовсе не 100% участников приходят на семинар с целью научиться или решить конкретные задачи. Из высказываний участников:

- хочу узнать вообще, что это такое — тренинг;
- давно я не учился, хочу чего-нибудь нового (хоть чего!) устал от бега по кругу;
- а меня фирма послала на семинар, что ж не сходить...;
- много слышал об этом тренере (фирме, теме), любопытно посмотреть;
- мне резюме нужно “разукрасить”, а здесь приличный сертификат, солидная фирма;
- людей посмотреть... себя показать... полезные знакомства завести....

Говорят, в какой поезд сядешь — туда и приедешь. Куда Вы едете?” [2].

Завершая небольшой обмен мнениями, предположим, что, возможно, тренеру в порядке профилактики профессиональной деформации полезно задавать себе регулярно некую совокупность вопросов, позволяющих проводить анализ собственной деятельности. Например:

- Что у тебя получается делать на тренинге (семинаре) хорошо? На каких основаниях ты делаешь такое заключение (приведи пару примеров)?
- Каких навыков, компетентностей³ тебе не хватает?
- Как я могу достичь того, чего мне не хватает?
- Чувствуешь ли ты себя уверенно в группе? На чем основана эта уверенность?
- Что обычно перед началом семинара вызывает у тебя тревогу? Как и чем тебе удастся компенсировать эту тревогу?
- По каким признакам ты определяешь, насколько неудачным или удачным был проведенный семинар или тренинг? И т.д.

Далее список этих вопросов можно уточнять, а также дифференцировать в зависимости от степени профессиональной опытности тренера.

Кроме того, можно попытаться составить таблицу⁴, “формирующую” смысловое поле запроса тренера на обучение, которая была бы сконструирована на формально-логических основаниях и претендовала на роль “универсального средства”, позволяющего отслеживать в том числе и запросы участников (ниже приведен возможный вариант такой таблицы). Пользоваться ей достаточно просто: необходимо просто задать себе вопрос “Чего мне не хватает для эффективной тренерской деятельности?”, и далее двигаться по клеточкам таблицы (например, не хватает элементов экипировки, а именно новой информации по теме...).



³ Очень продуктивно для самооценки использовать перечень компетентностей тренера, описанных в книге Л.М. Кроля, Е.Л. Михайловой “Тренинг для тренеров: как закалялась сталь”. М., 2004.

⁴ При составлении таблицы использовались идеи из текстов: Астафьева Л. Навигатор для желающих учиться, или по каким критериям оценивать бизнес-семинар. Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга — http://www.treko.ru/show_article_379; Крель Л.М., Михайлова Е.Л. Тренинг для тренеров: как закалялась сталь. М., 2004. — (Библиотека психологии и психотерапии. Психология и бизнес, вып. 100).



Таблица 1. “Смысловое поле” для формулирования запроса тренера на обучение

Экипировка	Информация	Новизна информации Востребованность информации Практичность информации Способ работы с информацией Способ упаковки информации и т.п.
	Инструментарий	Новизна методов, методик, приемов Потенциал “обучаемости” методов (возможность инициировать изменения в мышлении) Технологичность методов (возможность их использования в профессиональной деятельности) Соразмерность методов и содержания Соответствие методов групповой динамике и т.п.
Образцы (прецеденты) для подражания (воспроизведения, повторения)	Тренер	Авторский стиль ведения тренинга Авторские “мифы” эффективного тренинга Чувствительность к “ситуациям” Эксклюзивность авторской модели тренинга “Режиссура” ведения тренинга и т.п.
Целостность практики	Модель тренинга	Концепция тренинга Аксиоматика тренинга Результативность тренинга Инструментальность (возможность пользоваться для решения профессиональных задач)
Зеркало	Обратная связь	Рефлексия целей своей профессиональной деятельности Преодоление профессиональных стереотипов и установок Работа с собственной тревожностью или уверенностью и т.д.
“Полигон”	Экспериментирование	Пробы во вне тренинговом пространстве новых методов, вопросов, идей и т.п. Расширение ролевого репертуара тренера и т.п.

Предположим, что тренеру удастся внятно сформулировать запрос или оформить интенцию на поиск возможностей преобразования качества своей деятельности, тогда возникает следующий вопрос: **есть ли тебе с кем обсуждать и рефлексировать свою практику (отвечать на свой запрос)?**

— К сожалению, могу констатировать, что лично у меня практически нет возможности обсуждать свою тренерскую и преподавательскую практику. Данную фиксацию я позволяю себе сделать публично лишь потому, что есть ощущение, что моя ситуация достаточно типичное явление в тренерской среде.

— Думаю, что самое главное — это поверить в то, что рефлексия является средством, с помощью которого можно совершенствовать свою деятельность, что она позволяет ее продуктивно исследовать. И хотя педагогами и психологами такая функция рефлексии давно обоснована, речь, наверное, идет именно об уверенности в ее силу. Это может показаться странным, но рефлексия не слишком распространена в нашей деятельности. Приходится считаться с правдой жизни: на-

пример, с тем, что сразу после семинара на рефлексии, как правило, не хватает ни времени, ни сил. А затем, спустя некоторое время, исчезает острота момента. Это сложная деятельность, которая требует много времени, а возможно и опосредованного участия других специалистов. Именно поэтому актуально сегодня ставить вопрос о коуче для тренера.

— Второй немаловажный момент: чаще всего, обсуждая собственный семинар, мы не столько осуществляем рефлексии, сколько просто обмениваемся своими “горячими” впечатлениями о том, что получилось, а что не удалось. Но вряд ли такого рода обмен мнениями можно назвать рефлексивной практикой. Наблюдения показывают, что чаще всего тренеры обсуждают после семинара, прежде всего, деятельность участников — что они делали или не делали, насколько были продвинуты, способны к обучению, открыты и неагрессивны. Обсуждение также касается того, насколько сработал или нет тот или иной использованный метод, как его можно усовершенствовать, насколько было освоено содержание. Однако вопрос стоило бы задавать по-другому: “Что делал я как тренер?” и “Какие эффекты эта де-



тельность вызывала у участников?” Возможно, приобретенные навыки рефлексии “о” действии приведут к способности рефлексировать “в процессе” действия... А это и является одной из отличительных черт профессионала.

Обобщая вышесказанное, делаем вывод: в тренерской среде пока приоритет “делания” по-прежнему превалирует над приоритетом анализа. Согласно этим приоритетам и распределяется наше профессиональное время. Хотя вряд ли мы сможем когда-нибудь позволить себе иное соотношение, но “запараллелить” эти два процесса, думаем, необходимо.

Возможно, запаздывание рефлексии происходит потому, что практика тренерства не доросла до своего “кризиса идентичности”. Или просто тренеры не позаботились об организации развивающего образовательного пространства для самих себя. Хотя формы, организующие рефлексивное пространство, позволяющее тренеру анализировать свою деятельность, в принципе известны. Это “тренинги для тренеров”, клуб, кружок [3], уже неоднократно упоминавшиеся в статье коучинг, супервизия и т.д. Но вопрос заключается в том, могут ли эти формы эффективно работать в белорусском пространстве? И что необходимо сделать, чтобы они работали?

Наверное, для расширения кругозора и горизонтов повышения собственной компетентности тренерам НГО полезно периодически заглядывать в кухню обучения бизнес-тренеров. Например, заслуживают внимания пожелания, высказываемые бизнес-тренерами и консультантами к руководству своих компаний в отношении повышения своей квалификации [4]. Если проецировать ситуацию на сферу неформального образования, то приходится констатировать, что ее тренеры, к сожалению, имеют возможность предъявлять требования только к себе и друг к другу, и эти пожелания могут быть переинтерпретированы как возможные формы для собственного саморазвития.

Так, бизнес-тренеры ожидают для себя организации посещения конференций, семинаров, тренингов. Пожалуй, это направление повышения квалификации самое популярное в нашей практике: по всевозможным рассылкам мы получаем информацию и реагируем на тему / имя тренера / название организации, которая проводит тренинг.

Модной является и тема проведения регулярной супервизии на всех этапах работы. Бизнес-тренеры и консультанты определенные надежды возлагают также на проведение внутренних обучающих семинаров, в частности, методических. Конечно, в деятельности ряда организаций НГО взаимодействие как форма повышения квалификации встречалась и наверняка встречается до сих пор. Особенно это было популярно на начальном этапе развития тренерства в неформальном образовании, когда остро стоял вопрос о методическом оснащении, и важно было обменяться теми новинками, которые “завозили” к нам зарубежные тренеры. Интересно было бы проанализировать, почему сегодня практика взаимообучения не так распространена в сфере НГО: нечем обмениваться, нет на это времени, обострилась конкуренция между организациями?

Бизнес-тренеры озадачены также необходимостью написания книг, статей. Кроме развития собственных исследовательских способностей, данный вид деятельности решает ряд прагматических задач. Как отмечает независимый тренер-консультант И. Иголкина, книга защищает права автора на собственные разработки, позволяет произвести “отстройку от конкурента”, читатель, заинтересовавшись встругой тренера, может прийти на тренинг, семинар, встречу [5]. В определенном смысле, публикация — это определенный показатель тренерского профессионализма. Причем, во многих случаях делается акцент на авторские работы, в идеале описывающие авторские методики. В нашей же ситуации тренеры — это все-таки в большей степени практики, которые предпочитают организовать какую-то конкретную деятельность, это коммуникаторы, а не исследователи. Хотелось бы напомнить самим себе, что написание статей выполняет важную роль не только презентации опыта вовне, но также рефлексии тренерской деятельности, которой не хватает, на наш взгляд, сообществу.

В данном исследовании говорится также о необходимости особой заботы о пополнении библиотеки тренера. Некоторые считают необходимым создание списков литературы, обязательных для прочтения всеми. Несомненно, мы — не менее читающая прослойка профессионалов, хотя есть ощущение, что для более эффективной работы с новыми книгами по тренерству необходимо: время для вдумчивого чтения (если честно сказать, то чаще всего тренерские книги не читаются, а просматриваются, а еще чаще — просто греет сам факт наличия новых книг), а также пространство для их обсуждения. Чаще всего мы же организовываем презентации своих книг и пишем рецензии на чужие. А эти формы имеют свои границы, и не дают возможности для многостороннего содержательного обсуждения наших (и не только наших) печатных опусов.

Среди множества старых и новых идей в вышеприведенном исследовании упоминается и такая малоизвестная форма, как балинтовские группы. Опыт проведения балинтовской группы уже предпринимался нами в рамках проекта “Школа тренеров” (2-я школа-семинар). Эта форма направлена на повышение профессиональной и психологической компетентности посредством анализа межличностных отношений и взаимодействия специалистов коммуникативных профессий в трудных случаях их деятельности. Одной из основных задач балинтовских групп является осознание искажений и “слепых пятен” в межличностном восприятии и восприятии себя, блокирующих продуктивные профессиональные отношения с людьми.

Кроме того, можно удивиться, что прагматичных коллег из бизнеса “греет” такая близкая для нас форма, как тренерские клубы. В нашей ситуации аналогом этого могли бы стать тренерские кружки. Пожалуй, они могут стать самыми простыми формами поддержки перманентного развития профессиональной компетентности. Задачи, которые решали бы эти сообщества, вроде очевидны: обмен опытом, информацией, экспериментирование с оперативной обратной связью.



"Поблаваішы на "клубныя" тэмы больш чым с 60-ю трэнерамі-кансультантамі з 6 гарадоў СНГ, а такжэ посетив встрычы нескількіх прафесійнальных клубоў Санкт-Петэрга і Масквы, аўтар увадзел следуючыя фармы іх сущэстваванія...:

- Клуб як пастаянна дэювуючая очная канферэнцыя стораоннікоў апрадэленай школы
- Клуб як спосаб поіска Кліентаў, рэкламатэлей, падрыдчыкоў (в частном случае — Клуб як спосаб полученія заказоў Презідэнтам клуба)
- Клуб як адін з спосабоў фінансаванія яго Арганізатараў (напрымер, с паломощю членскіх взносоў і торгоўлі сертыфікатамі)
- Клуб як некая корпаратывная арганізацыя, лоббіруючая прафесійнальныя інтэресы (расценкі на работы, корпаратывныя стандарты на работы і т.п.)
- Клуб як мэсто совмэстного аддыха, развлеченія
- Клуб як коллектывная псіхатэрапія яго учаснікаў
- Клуб як школа начынаючых спецыялістаў
- Клуб, арганізаванны "назло" друтому клубу, нескількімі "ізганнікамі" [6].

"Учаснікі Клуба должыя ежэквартальна, а лухше ежэмесячна дэказываць своэ права на участие в засэданиях, дэмонстрыруя свой прафесійнальный урөвнь..."

...На каждое засэдание Клуба его члены пріглашаються персонально.

...Регулярные выступленія участнікоў с дэкладамі па тэматыке Клуба (правіло: в теченіе сэзона кажды́ участник должен сделать хотя бы одно сообщеніе).

...Дэклады прөвөдятся только по схеме: «заблаговременное прөдоставленіе письменных тезисов — коррөктыровка — собственно дөклад — обсужденіе дөклада». ...Желательными мөментами являються новізна сообщаемой Дөкладчыком інформации; ее практычэская ценность для слухатэлей; налчыне конкрөтных бзнес-задач із практыкы.

...Участіе в інтэрактывных обсужденіях, которые открьто прөвөдятся на крупнейшем в СНГ і Балтыи інтэнет-форуме по рөшенію бзнес-задач і пөзвөляют членам Клуба і их потенциалным Кліентам оцөннь друг друга.

...По рөзультатам засэданій Клуба регулярно выхөдят печатные публикацыи" [6].

Кстати бзнес-трэнеры практыкують дэже выездные одновечерные засэдания открьтых клубоў, напрымер, в таком рөжыме работает Пылот-клуб. Прчыем, работа стрөится в формате "проігрыванія" трэнерамі рөального трөнінгового модуля с последующым обсужденіем с прістрастием [7].

Самая большая прөблема в арганізацыи клуба ілі кружка трэнеров, на наш взгляд, это "дленіе" его работы. Напомннь, что наш кружок трэнеров прөсущэствовал всего лышь однь учебный год. Для сравненія, сошлемся на уже упоминавшыся опыт Санкт-Петэргбургского клуба кансультантоў і трэнеров, арганізатөры которого с явной гордөстью пышут о своем двухлетнем сущэствованіи і прөтывопоставляються клубам, прөсущэствовавшым парутройку встрыч. В чем загадка прөдолжытөльности жызнь неформальных трөнерскіх сообществ? Мөжет быть, стоит "подсмөтрьть" находиткы друтых трөнерскіх клубоў?

Эты малөнькы арганізацыонные подсыказкы, конечно, мөгут быть очөнь полөзными, но являються лы они неабхөдымым і достаточным услөвием для поддөржания работы клуба? Ілі болөе значымым все-такы являється чөловөчэский фактор, а іменно факт налчыня арганізатөра, который своөй энэргетикой будөт поддөржывать рамку сосущэствования сообщэства? Воз-

мөжно, естө і ыные, болөе глубинные прчыны. В одном із частных разговороў опытный трөнер НГО высказал следующюю мысль: поскольку опыт трөнінговө і семінаров в рамках дөятөльности трөтьего сэктора свөден до мінимума, то в клубах і кружках трэнеров нет неабхөдымөсткы. Сейчас мы прөжываем этап, когда трэнеры в разных жанрах практыкують в сфөре госудэрсвенного образөванія (напрымер, различные інсттуты повышөния квалыфкацыи). А это нескөлько ыная практыка: не столько чыстых трөнінговө, сколько учебных курсов с элөментами трөнінговөй работы. Нельзя не согласиться с данной фыксацией, но каково еө следствіе для практыкы трөнінговө, семінаров НГО? Как ізвестно, мышцы бөз трөніровки атрофурөются. Если трөнер не будөт іметь возмөжносткы поддөржывать свою форму не только в неспөсредственной практыке, но і в зоне повышөния квалыфкацыи, то мы рыскуем окөнчательно "выпасть" із конкөкта общых тендөнций развтытія данной сфөры образөванія. Напрымер, бзнес-трэнеры фыксырують, что іменно в настөящый прөіод врөмөні прөісхөдять очөнь сущэствөнные ізменөнія в напрөвлениях их работы. А что мы мөжем сказать о содөржательных ізменөниях в нашей дөятөльности, о новых тендөнциях?

Ілі наш прөгноз слышком пөссымістичен і необоснован?



“Бизнес-тренеры в их наиболее распространенном варианте — мастера по ликвидации безграмотности — канут в прошлое. ...Нынешнюю ситуацию на рынке тренингов можно охарактеризовать как переломную. ...Кризис несоответствия рынка спроса и предложения достиг своего пика. Спрос на тренинги растет в одном направлении, а предложение тренинговых услуг движется в совершенно другом. ...Рынок предложения тренинговых услуг наконец-то должен повернуться к Клиентам лицом, изучить их реальные потребности и грамотно их удовлетворить — об этом говорили на конференции все! А по законам психологии это означает, что реально это делают немногие из говорящих эти красивые слова.” [8].

Все вышесказанное вытекало из тезиса о необходимости специально организованного пространства, институций развития компетентности тренера. Но есть и более простой, на первый взгляд, способ поддержки тренером своего профессионализма — работа с обратной связью участников, полученной после тренинга, семинара.

И при таком полагании возникает следующий вопрос: **а хватает ли тебе обратной связи от участников для понимания того, что тебе необходимо изменить в собственной тренерской деятельности?**

“Учитесь конструктивно критиковать себя. Тогда никто не скажет вам ничего такого, чего бы вы уже не сказали себе. ... Для нашего обучения важны не сами ошибки тренера, а его отношение к ним. Если после неудачного тренинга вы начинаете себя винить, искать оправдание в плохом поведении группы или отдельных ее членов, то этот тренинг не будет для вас обучающим. Наоборот, такая реакция остановит ваше развитие как тренера” [1].

— Первая реакция на вопрос — единодушное и однозначное “не хватает”... Отсюда рождается страх, что тренер пребывает в иллюзорной реальности.

С другой стороны, на данный вопрос можно ответить другим вопросом: а чего мы, тренеры, ждем от обратной связи? Оценок, похвалы, подсказок, указаний, рекомендаций, поддержки или чего-то иного? В зависимости от ожиданий, наверное, ответ может уточняться и менять свое качество — быть положительным или отрицательным.

— В самом начале моей тренерской деятельности была попытка очень прямо запрашивать оценку способа проведения семинара, а также рассматривать все личные достижения участников семинара в качестве эффекта качественной работы тренера. Присутствова-

ла также большая вера в силу итоговых анкет, которые скорее выполняли функцию повышения самооценки, чем предоставления информации для изменения деятельности. Сейчас более интересно то, каким образом разного типа высказывания участников (по ходу семинара, из анкет обратной связи) перевести в обратную связь для тренера, и как именно их отбирать. Иными словами, это “трудности перевода” слов с языка “фиксация участника” на язык “запрос тренеру”. Поскольку есть “разрыв” между этими двумя языками, может быть смириться с тем, что прямых ответов от участников как ожидаемой нами обратной связи на тот или иной аспект тренинга и не может быть.

— Вообще очень забавно сравнить реакцию на анкеты обратной связи от участников начинающего и опытного тренеров. Чаще всего начинающий тренер сразу же бросается за чтение еще “тепленьких” анкет или эссе, а опытный спокойно укладывает их в коробку с раздаточным материалом и прочими канцелярскими мелочами, оставшимися после тренинга. Почему так происходит? Рискну предположить, что за редким исключением, ответы анкет после разных (!) тренингов и семинаров как близнецы братья похожи друг на друга. Может быть, это происходит потому, что вопросы анкет, или модели тренингов, по большому счету, одинаковые? В свое время меня очень удивило содержание обратной связи участников, вывешиваемое на разных тренерских сайтах. По принципу она очень напоминает обратную связь и наших участников. Эта проблема неспецифичности (неконкретности) обратной связи очень затрудняет ее использование в качестве средства развития, а именно эта функция является классически приоритетной для обратной связи. Обратная связь для последующих изменений, а не просто для констатации. Эта идея фиксируется в понятии цикла управления изменениями качества (в целом, и образовательного процесса в тренинге, в частности): **проектирование — реализация — обратная связь — проектирование**. И в этом смысле лично мне не хватает именно такой обратной связи от участников, со-ведущего, которую можно было бы использовать для изменения получившегося результата или случившегося процесса.

Безусловно, эта проблема многоуровневая. За неспецифичностью обратной связи может скрываться и неумение участников вербально оформить, описать случившиеся / неслучившиеся с ними образовательные эффекты. Кстати, практика написания резюме также требует способности оформления самоизменения во внятный текст: умею, могу, понимаю и т.п. Но рефлексивная компетентность участника — это лишь одна сторона проблемы. Вторая — это **неочевидность происходящих образовательных процессов (а соответственно и результатов) для самого тренера**. И этот момент — уязвимое место для тренингов и семинаров, строящихся по модели обучения посредством опыта Д. Колба, основывающихся на приоритете ценности “выращивания”. Можно так закрутить этот процесс “выращивания”, пытаясь уйти от трансляции готового знания, что потеряется и смысл, и процесс, и результат тренинга.

В этом смысле, для того чтобы обратная связь работала в функции управления изменениями, тренеру не-



обходимо честно и реалистично сформулировать тайные и явные цели того, что он делает, и определить процессы их обеспечивающие. И в соответствии с ними формулировать вопросы или форму обратной связи. Это также требует от тренера соответствующих умений. Например, “цена” вопроса “Каковы для Вас три главные результата тренинга?”, с точки зрения потенциала обратной связи как инструмента управления, очень низкая. Вполне очевидно, что ответы типа: получил новый опыт, познакомился с новыми методами, обменялся своим опытом и т.п., дают не слишком большие возможности для изменения. Чтобы не быть уж совсем эгоистами, отметим, что не слишком развивающим этот вопрос является и для самого участника.

Еще одна характерная тенденция, затрудняющая работу с обратной связью с целью самоизменения тренерской деятельности, состоит в том, что в ней часто преобладают эмоциональные реакции участников. Отсюда следует традиционная проблема оценки образовательного события на уровне “реакция” по модели Киркпатрика [9]. Хотя у тренера по мере приобретения опыта часто формируется пренебрежительно-снисходительное отношение к эмоциональным позитивным всплескам в анкетах участников, может быть стоит контролировать возникновение этого ощущения (раздражение тренера от похвалы), и рассматривать факт их наличия как необходимое, но недостаточное условие тренингов и семинаров. Эта банальность как-то по-другому начинает “играть”, когда узнаешь, что, например, в практике системы обучения MBA, несмотря на всю “продвинутость” слушателей, преподаватели регулярно сталкиваются со страхом учебы и напряженной атмосферой аудитории и предпринимают немало усилий, которые очень высоко ценят, для изменения ситуации и создания так называемой атмосферы доверия.

Вообще вопрос полезности обратной связи настолько сложный и серьезный, что достоин отдельной практики — коучинга для тренеров НГО. Хотя, возможно, приобретя популярность в бизнес-тренингах, в кадровом менеджменте, эта практика не сможет прижиться в неформальном образовании Беларуси на данном этапе. Она является дорогостоящей, и в сложившейся ситуации не совсем адекватно предлагать ее для тренеров, которые вообще ограничены в возможности хоть какой-то работы со своими целевыми группами. Хотя, с другой стороны, очень хочется надеяться на то, что тренер, прошедший эффективный коучинг, приобретя опыт самоанализа, самоосмысления своей деятельности, может в дальнейшем более гибко и безболезненно искать решения разного рода проблем в ситуации стресса во время набора участников, подготовки, проведения, а также переживания последствий семинара или тренинга. Поэтому может быть скоро все таки наступит момент начала подготовки коучей для тренеров НГО?

Предположим, что тренерское сообщество, преодолевая все трудности, укрепило прежние и создало новые возможности повышения квалификации. Давай попробуем уточнить его специфику, задумавшись над тем, **за какое свое обучение ты готова сегодня заплатить (деньгами и временем)? И как ты хотела бы, чтобы тебя учили?**

«Хороший» семинар оставляет после себя ВПЕЧАТЛЕНИЕ.

«Результативный» семинар дает ИЗМЕНЕНИЕ (нашего видения, понимания, стратегий) и ВОПЛОЩЕНИЕ этих изменений в нашем опыте. А это и называется обучением.» [2].

Вопросы, конечно, очень серьезные, потому что у нас как у взрослых обучающихся остается не так уже много жизненного времени, чтобы тратить его на “какое-то там обучение про запас”. Банальное знание о специфике взрослого обучающегося, которое, к сожалению, часто забывают сегодня тренеры, состоит в следующем: в сознании взрослых учащихся время становится короче. Соответственно меняется отношение к перспективе применения знаний: от отсроченного к немедительному использованию. Особая ценность жизненного времени и стремление при помощи учебной деятельности решить важные жизненные и профессиональные проблемы, определяют ориентированность взрослого обучаемого на результат и озабоченность тем, как научиться делать нечто самым быстрым, легким и дешевым способом [10]. Конечно, обучение взрослых имеет много и иных специфических аспектов, которые неоднократно обсуждались и на конференциях, и на фестивале НГО, но воз если и не ныне там, то недалеко отъехал. Конечно, понимание этой проблемы присутствует в сообществе тренеров, подтверждение — опрос лидеров общественных организаций, опубликованный в журнале “Адукатар” (№1(7), 2006) под заголовком “Тое, чаму мы навучаем, мусіць мець прыкладны характар” [11], но она далека от решения, причем это характерно для всей сферы обучения взрослых.

— И все таки, если возвращаться к личным авторским позициям по этим вопросам, то моя готовность платить (в широком смысле слова) за свое обучение определяется, наверно, именем эксперта; претензией на оригинальную модель семинара; темой, которая соотносится с вопросом или проблемой, которая меня беспокоит; подробной, прозрачной программой (не хотелось бы “покупать” kota в мешке).

“На что мы обычно обращаем внимание, выбирая семинар?”

- На имя автора (ведущего, тренера, преподавателя), на имя фирмы...
- Хорошо, если у тренера есть информационная база (серия статей, книги, видеокассеты, сайт), где — помимо рекламных — представлены теоретические материалы, типы задач, решаемых данными фирмой и тренером, оценки и результаты уже обученных...
- На мнение других людей — мы пользуемся слухами, мнениями бывших участников...
- На рекламу семинара...

Еще мы можем позвонить по указанным телефонам и пособираться информацию там” [2].

— На вопрос о способе обучения легче всего отвечать абстрактно. И тогда на ум приходят, конечно же, общие рассуждения о том, что нужно учить активно, интерактивно, меняя различные виды деятельности, стимулируя меня к высказыванию, потому как, если я буду молчать, со мной ничего важного не случится. Но если совсем уж честно отвечать на этот вопрос, то могу сказать, что мне хотелось бы, чтобы меня учили “естественно”.

“Одна из основных особенностей активных методов обучения — это принудительная активизация мышления (вынужденная активность), то есть обучаемый вынужден быть активным независимо от его желания. В этом сила активных методов по сравнению с традиционными методами, но в этом и их слабость: поскольку активность «держится» прежде всего методом, а реализуется субъектом, то, когда заканчивается метод, на этом может закончиться и активность субъекта, то есть случиться ли самодействие после того как выполнит свою функцию структурирующий активность метод, всегда остается открытым вопросом. В этом смысле еще необходимо ответить на вопрос, насколько тот или иной активный метод «затрагивает» механизм саморазвития субъекта?” [12, с.39].

— Ничего не могу предложить умнее для преодоления вымученной, принудительной “активности для всех без исключения”, как еще раз обратиться к стилям учения. Если продолжать разговор лично о себе, то согласно моему стилю, было бы хорошо, чтобы меня учили неспешно, предоставляя пространство для индивидуальной работы. Если же говорить об этом в обобщенном виде, то хорошо было бы иметь возможность вы-

бирать виды деятельности, выбирать задания, иметь возможность выстраивать свою индивидуальную программу участия в семинаре, возможность сосредоточиться. Последнее для меня особенно важно, многие семинары и тренинги, в которых удалось участвовать, проходили в ситуации цейтнота и интеллектуально-эмоционального надрыва.

В завершение отметим, что сегодня разработаны так называемые “навигаторы” для взрослых обучающихся, предлагающие систему критериев, по которым можно выбирать себе форму и способ учебы. Это очень полезные средства, которые вполне подходят и к нашей деятельности. Как правило, в таких списках критериев отбора присутствуют констатации того, что надо “искать” в описаниях тренингов, чего стоит, и чего не стоит ожидать. Можно было бы к этому перечню добавить и вопрос участника к самому себе: к чему необходимо себя подготовить? (Например, не только тренеру, но и участнику полезно осознать, что за 2–3 дня многим навыкам нельзя научиться, и что процесс учения предполагает готовность поставить себя под вопрос и т.п.)

Окинув взглядом написанное, мы отдаем себе отчет в том, что в тексте присутствует больше разного рода “намеков на”, нежели некий целостный субъективный образ идеального развития профессионализма тренера. Хотя, можно попытаться дать “школярский ответ” на поставленный вопрос: систему развития профессиональной компетентности необходимо специально выстраивать — вводить практики супервизии, коучинга, балинтовских групп, создавать клубы, кружки, которые были бы пространством реализации запроса тренера на саморазвитие. И формулированию этого запроса тоже нужно учить.

Продвигаясь к раскрытию образа развития профессионализма тренера неформального образования, мы пока попытались остановиться и отрефлексировать отдельные проблемы развития тренерской компетентности. **Соответственно продолжение данных размышлений должно последовать.**

Список использованной литературы:

1. Сартан Г. Н. Личность тренера / “Катарсис”. — <http://www.katarsis.ru/?section=main&page=ltren>
2. Астафьева Л. Навигатор для желающих учиться, или по каким критериям оценивать бизнес-семинар. / Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга. — http://www.treko.ru/show_article_379
3. Краснова Т. Как тренеру повышать свою компетентность “подручными средствами”? // Адукатар, №1 (4), 2005. — С. 26–30.
4. Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга. — <http://msk.treko.ru>
5. Материалы VII-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров / Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга — http://www.treko.ru/show_article_1183
6. Соколов А. Б. Санкт-петербургский клуб консультантов и тренеров (опыт двух лет работы) / Консалтинг и тренинги Москвы. — http://msk.treko.ru/show_article_4
7. Пилот-клуб / Институт бизнеса и кадровых технологий — http://www.hr-training.net/pilot/pilot_club.shtml#2
8. Димитриев Д. В. Повышение квалификации бизнес-тренеров, создание новых тренингов в школе бизнес-тренеров Дмитрия Димитриева / Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга. — http://www.treko.ru/show_article_1179
9. Карпиевич Д. Как можно оценить эффективность семинаров? // Профессиональная кухня тренера НГО. Из опыта неформального образования в третьем секторе. Санкт-Петербург, 2003. — С.160–193.
10. Митина А.М. Зарубежные эмпирические теории дополнительного образования взрослых // Педагогика, N 5, 2003. — С. 79-84.
11. “Тое, чаму мы навучаем, мусіць мець прыкладны характар...” // Адукатар, №1(7). 2006. — С. 2–4.
12. Щедровицкий П.Г. Очерки по философии образования. 1993. — С. 115.