

# Трэнерская дзейнасць в некамерцыйнай арганізацыі: крызіс жанра или что-то иное?

По инициативе редакции журнала "Адукатар" состоялся круглый стол по теме "Трэнерская дзейнасць в некамерцыйнай арганізацыі". Целью проведения круглого стола было обсуждение различных аспектов образовательной практики некамерцыйных арганізацый (НКО) Беларусі, специфики трэнерской дзейнасці и перспектив развития семинаров и тренингов как формы неформального обучения в Беларусі. Все участники круглого стола — практикующие тренеры, имеющие значительный опыт образовательной дзейнасці в третьем секторе.



В работе круглого стола приняли участие:

**Ирина Белая**

(Общественное объединение "Экодом"),

**Дмитрий Губаревич**

(Социально-педагогическое общественное объединение "Чазения"),

**Сергей Лабода**

(Общественное объединение "Образовательный Центр «Пост»"),

**Татьяна Пошевалова**

(Общественное объединение "Центр социальных инноваций"),

**Валерий Жураковский**

(Международное просветительское общественное объединение "АКТ").

Ведущий круглого стола — **Дмитрий Карпиевич**, главный редактор журнала "Адукатар".



**Дмитрий Карпиевич:** В бизнес-образовании существует такое мнение, что наиболее приемлемая форма обучения — долгосрочные курсы.

Но поскольку люди заняты на работе, вынужденно используется краткосрочное обучение в виде семинаров и тренингов, как "лучшее из худшего". А каково место тренингов и семинаров в образовательной дзейнасці некамерцыйных арганізацый? Являются ли они самостоятельной формой обучения? Или тренинги и семинары это всего лишь дополнительно-вспомогательные формы образования?

**Татьяна Пошевалова:** Прежде всего хочется уточнить: дополнительная по отношению к чему? Ведь все люди как минимум прошли через систему среднего образования, многие получили высшее образование. Предполагается, что они обладают каким-то набором знаний, к которому апеллируют адукаторы, в том числе проводя семинары и тренинги. Если брать в качестве критерия отношение к объему знаний, который дает формальное образование, или к его целям, то, наверное, семинары и тренинги в некоторой мере могли бы дополнять основное образование.

**Валерий Жураковский:** Я бы не говорил "дополняют". В принципе, такие вопросы, как сектор некамерцыйных арганізацый, его задачи и сфера дзейнасці, никак не затрагиваются в формальной системе образования. Этому нигде не учат. Поэтому НКО самостоятельно проводят образование в этой сфере, сами готовят для себя кадры. Поскольку нет "основного" содержания о сфере дзейнасці НКО, то нельзя сказать, что в тренингах общественных арганізацый дается "дополнительное" содержание. Это же касается многих тем, которые предлагают НКО, например, профилактика ВИЧ/СПИД. Такие тренинги не являются дополнительными к чему-то, потому что это содержание нигде не дается и не раскрывается. Важно также учитывать, что с точки зрения технологии такая форма обучения, как тренинг, просто не вписывается в формальную систему образования, в 45-минутный урок. В этом смысле тренинги тоже являются самостоятельной формой обучения.

Есть различные методы образовательной дзейнасці (лекция, семинар, тренинг) — они все равноправны. Но, исходя из рамочных условий, из целей обучения, каждый педагог выбирает привычный, удобный и целесообразный метод.

**Татьяна Пошевалова:** Мне кажется, что здесь все зависит от цели обучения. Если цель — сформировать навык, то тогда тренинг — наилучшая форма. Если же цель — более глубоко узнать какую-то тему, тогда используется дискуссия, семинар. С этой точки зрения тренинг — это вспомогательная форма по определению, потому что навык формируется для чего-то, не ради самого навыка. Определить подобным образом понятие “семинар” значительно сложнее. Не совсем правильно определять их как самостоятельные или дополнительные, потому что они бывают очень разные. Обычно участники обладают каким-то объемом знаний и приходят на семинар для того, чтобы эти знания подвергнуть сомнению, обдумать, дополнить.

**Дмитрий Губаревич:** Я хотел бы ввести еще одно различие по вопросу об основном или дополнительном характере краткосрочного образования. Если мы берем за основу формальное образование, тогда все, что делается в сфере неформального — это образование дополнительное. Согласно такой версии, функции дополнительного образования — дальнейшее развитие или компенсация того, чего не хватило в сфере формального. Отсюда возникают и цели образования — компенсаторная цель, ликвидация функциональной безграмотности, политической безграмотности, безграмотности в любых других сферах. Это именно то, чем очень часто занимаются НКО, ликвидируя пробелы, которые существуют в формальной системе. Это один подход. Но есть также другой: если мы идем не от собственного запроса, а от образовательной потребности, запроса участника, тогда семинар и тренинг может превращаться в самостоятельную форму обучения.

**Татьяна Пошевалова:** Самостоятельность формируется не только от запроса, ее придает также альтернативный характер, который носят краткосрочные образовательные программы НКО. Альтернативный характер целей, содержания, сама парадигма неформального образования придает самостоятельный характер нашим семинарам и тренингам.

**Сергей Лабода:** Здесь, я думаю, все зависит от цели. Так, если цель — подготовка тренеров, то форма тренинга является самостоятельной и наиболее адекватной для ее достижения. Для другой цели (например, подготовка менеджеров в сфере НКО) тренинг может быть не единственно возможной, а вспомогательной формой обучения.

**Ирина Белая:** В качестве примера хочу привести серию тренингов по Орхусской конвенции, в разработке и проведении которых я принимала участие. В данном случае участники (представители райисполкомов, преподаватели сузов и вузов) в первый раз получили информацию об Орхусской конвенции, ее применении на практике или преподавании учащимся. Это просто альтернативное обучение, причем в наиболее адекватной для своих целей форме. Больше никто не проводит подобных тренингов, и эти методы наиболее эффективны, иными методами цели не достигнешь. В этом смысле такое образование не дополнительное, а единственное.

**Валерий Жураковский:** Мы, обсуждая эту тему, все время путаем форму и содержание. Каждый выбирает



содержание, соответствующее целям обучения. Формальное образование выбирает содержание и методы, соответствующие его целям, неформальное — своим. Если формальное образование не так активно использует форму тренингов, то это, видимо, в силу своей инертности, они еще не освоили эти методы.

**Дмитрий Губаревич:** Замечу, что в формальном образовании тренинги уже вполне активно используются, особенно при подготовке психологов или педагогов. И здесь сложно сказать, самостоятельная или дополнительная эта форма, поскольку она интегрирована в систему формального образования.



**Дмитрий Карпиевич:** Какого рода образовательные цели и задачи могут решать обучающие программы в форме семинаров и тренингов? В чем специфика такого обучения?

**Валерий Жураковский:** Наверное, нет образовательных целей, которые нельзя решить с помощью тренинга.

**Ирина Белая:** В то же время есть цели, которые не могут быть решены с использованием традиционных образовательных форм. Например, традиционными методами нельзя обучить применять знания на практике. Тренинг по своей сути — это обучение применять теоретические знания на практике. Я согласна, что тренинги — это часть системы обучения, но это такая часть, без которой система просто неэффективна.

**Татьяна Пошевалова:** Семинар используется не только для обучения применению знаний на практике, он может решать множество других задач, быть также местом генерации знания, идей.

**Ирина Белая:** И не только предоставлять место для какой-то имитационной деятельности с целью генерации идей, но также предоставлять другие возможности. Это





генерацыя і адаптацыя зместу, бачэнне разрываў паміж тым, што я як удзельнік разумю ці не разумю, магу ці не магу выкарыстаць.

**Валерый Жураковскі:** Тут трэба раздзяляць, хто спажыватэ і хто заказчык нашага навучання. Мы зусім гатовы распрацаваць прыгожыя праграмы, выйсці ў мікрараён, і набегуць толпы людзей на бясплатнае навучанне. Пытанне ў тым, хто будзе такога папулярнага бясплатнага навучання фінансавана. Мы вымушаны альбо распрацаваць бізнес-навучанне, якое людзі гатовы аплаціць, альбо прымаць тэ перацэлі, якія ставіць перад намі заказчык.

**Татьяна Пошевалова:** Фігура заказчыка ў даннай сітуацыі складаная, шматмерная: заказчык — гэты той, хто плаціць? Той, хто спажывае? Той, хто плаціць за паслугі?

**Дмитрий Губаревич:** Сітуацыя, якая характэрна для НКО — калі адукацыйная дзейнасць у выглядзе семінараў і трэнінгаў аб'яўляецца самадostatочнай, і ёй прыпісваюцца задачы прывесці якія-то змяненні ў грамадстве (ці пачынаюцца на гэта надзеі). Адсюль узнікае пытанне аб эфектыўнасці. Я бы згадзіўся з тым, што не ўсе сацыяльныя праблемы можна вырашыць з дапамогай адукацыі. Адукацыя займае тут толькі нейкае-то канкрэтнае, вузкае месца. І, ў такім выпадку, адна з бліжэйшых перацэляў — вызначэнне тых задач, якія можна вырашыць з дапамогай адукацыйных праграм. У якасці прыкладу можна прывесці сітуацыю, калі адна грамадзянская арганізацыя (напрыклад, "Чазенія") піша праект на працу з настаўнікамі, і без уліку дзейнага кантэкста пачынае ажыццяўляць дзейнасць. Затым мы удзіўляемся, чаму вынікае нішто? Ёсць другая падыход: многія НКО аб'яднаюцца для таго, каб вырашаць сацыяльныя праблемы нейкай-то тэрыторыі і яе мясцовага грамадства; распрацаваць складаную праграму розных дзеянняў для вырашэння праблем гэтага грамадства, і ў гэтай дзейнасці адукацыя выконвае свае спецыфічныя задачы. Ці дапаўняецца іншымі відамі дзейнасці.

**Татьяна Пошевалова:** Я б толькі сказала, што ў такіх праграмах адукацыя існуе не сама па сабе, а лагічна ўбудавана ў ўсю праграму і гукае сваю ролю.

**Дмитрий Губаревич:** Тут перацэлі гэтай адукацыйнай дзейнасці ставяцца больш адэкватна. Яны не ставяцца так глабальна, як, напрыклад, "развіццё дэмакратычнага менталітэта насельніцтва".

**Валерий Жураковскі:** Акрамя таго, трэба не забываць, што адукацыя часта мае адкладны эфект. Іногды праходзяць дзесяці гадоў, перада чым стае відавочны вынік. Напрыклад, у фармальнай адукацыі дзіця вывучаецца 10 гадоў у школе,

затым у ўніверсітэце, і толькі потым гэта дае эфект. То ж самае з адукацыйнымі праграмамі НКО: перада, можа час яшчэ не прыйшоў; у другіх, вынік іногды бывае вельмі складана ацаніць і ўбачыць.

**Ирина Белая:** Ёсць яшчэ адна праблема — адсутнасць убудаванасці перацэляў, ведаў і навыкаў, якія атрымліваюць выпускнікі адукацыйных праграм НКО, у грамадзянскае жыццё нашага краіны. Удзельнікі гэтых праграм зусім не маюць нічога для сваёй дзейнасці. Вырашыць гэту праблема можна, паднімаючы яе, паказваючы суб'ектам адукацыйнай дзейнасці, вядзь, з маёй кроўкі згляду, гэта агульная праблема.

**Татьяна Пошевалова:** Совершенно верно, это огульная праблема. Сколькі можна вхоластую працаваць?

**Ирина Белая:** Прыкладаў рэальнай убудаванасці нішто. Паэтым трэнінгаў і семінараў становіцца ўсё менш і менш.

**Дмитрий Карпиевич:** В нашай бяседзе неаднокротна згадваецца праблема убудаванасці зместу адукацыйных праграм, рэалізаваных НКО ў рэальную дзейнасць удзельніках семінараў і трэнінгаў. Чаму так адбываецца і што з гэтым можна рабіць?

**Валерий Жураковскі:** Тут некалькі пластоў праблем. Адна з іх заключаецца ў тым, што перацэляў адукацыі ў НКО — гэта грамадзянскае дабра. Тут гаворка ідзе не толькі аб асабістай карысці чалавека, сколькі аб дасягненні нейкага сацыяльнага эфекта. Соотвественно, выбар — вучыцца ці не вучыцца — рабіць не сам чалавек (он не сам плаціць за гэта, следавальна, немагчыма, што он не так моцна матавіраваны). Тут іншы прынцып. І ў даннай сітуацыі, насколькі бы прыкладна характэрна не несла твое адукацыя, ўсё роўна часта на семінар прыходзяць не зусім тэ людзі, якім гэта трэба. Так, часта на трэнінгі па менеджменту НКО арганізацыі прысылаюць волонтэраў, для якіх гэтая тэма пака складна і неактуальна.

**Ирина Белая:** Давно уже констатируется такой факт, что тренинги “первого уровня” для членов или волонтеров НКО практически отсутствуют.

**Сергей Лабода:** Проблема заключается еще в том, что даже когда такие тренинги проводятся, то возникают проблемы с набором мотивированных участников. Или есть немотивированные участники, или их вообще нет. Теряется связь с потенциальными участниками событий, которые могли бы что-то реально делать.

**Валерий Жураковский:** У нас государство рассматривает НКО как клуб, где люди собираются неизвестно для чего, и не рассматривает как инструмент решения проблем, как организации, производящие какие-то услуги, осуществляющие деятельность. Поэтому у организаций нет системной деятельности. Когда сужается ресурсная база, организации тоже сужают свою деятельность.

**Татьяна Пошевалова:** Если на тренинг присылаются “не те” люди, это значит, что организации не заинтересованы в расширении своей деятельности. Возникает вопрос — что это за организации, деятельность которых напрямую зависит только от существующей ресурсной базы.

**Ирина Белая:** Проблема в том, что таких организаций становится все больше. Например, очень многие молодежные организации фиксируют тот факт, что они не могут осуществлять свою деятельность именно из-за отсутствия ресурсов, не по каким-то другим причинам. Соответственно, они не привлекают людей: зачем люди, если нет действий?

**Татьяна Пошевалова:** Но если сделать курс по поиску ресурсов, я гарантирую, что будет та же самая ситуация.



**Дмитрий Карпиевич:** При работе над книгой “Профессиональная кухня тренера” долгое время среди авторов активно обсуждалась идея главы, в которой достаточно подробно могут быть описаны ключевые принципы модели наших семинаров (“интерактивных семинаров”). Однако все попытки начать претворять эту идею в жизнь показывали ее нежизнеспособность. С одной стороны, прослеживалась несовместимость такой главы с остальными текстами. А с другой — было ощущение, что не настало время для серьезной концептуализации образовательных семинаров сферы неформального образования взрослых. Как вы думаете, настало ли время для такой главы? Существует ли модель (модели) тренингов (семинаров) в образовательной деятельности НКО Беларуси? Если да, то каковы их основные характеристики?

**Валерий Жураковский:** Когда мы говорим о моделях, мне, прежде всего, приходит на ум модель Колба. Я думаю, что большинство интерактивных семинаров НКО проводится на основании этой модели.

**Ирина Белая:** Не факт.

**Валерий Жураковский:** Не знаю, как другие, я использую чаще всего эту модель.

**Татьяна Пошевалова:** Существует такая модель, как социально-психологический тренинг. Он часто используется как в бизнес-образовании, так и в НКО для обучения коммуникации.

**Сергей Лабода:** В книге “Профессиональная кухня тренера” нет описания конкретной модели, но есть попытка описать форму семинара, когда построение идет от запроса участника. Что интересно, эта модель использовалась на практике. Кроме того, у нас стояла проблема описания такой практики, которую мы в основном применяли для работы с молодежью и подростками. Мы для себя обозначили эту практику как семинар с деятельностью. Здесь под словом “деятельность” предполагалось не просто обучение навыкам, но создание какого-то конкретного продукта и его внедрение или трансляция в свою социальную группу. В целом я согласен с Валерием, что модель Колба может являться основанием для практически любого тренинга и семинара, потому что это обучение посредством опыта. Другие модели, конечно, тоже существуют, в том числе и теоретические. Например, психологи, которые работают в образовании, часто используют другие подходы в тренингах, такие как НЛП или гештальт.

**Татьяна Пошевалова:** В моей практике есть опыт использования и социально-психологических тренингов, и совершенно противоположных моделей, таких как организационно-деятельностные игры (ОДИ). Я пользуюсь и теми, и другими — в зависимости от целей.

**Валерий Жураковский:** Здесь существует одна проблема: есть психологические цели тренинга и образовательные цели тренинга. К сожалению, иногда психологи, когда они начинают проводить образовательные мероприятия, под грузом своего собственного образования проводят не обучение, а психотерапию. Я бы разделял психотерапию и образование.

Конечно, тренеру необходимо владеть базовыми психологическими навыками. Но нужно четко отдавать себе отчет, какую цель ты преследуешь. Важно, что происходит после использования “психотерапевтической” методики, когда тренер проводит анализ.

**Дмитрий Губаревич:** На данный момент в НКО и, в более широком смысле, в неформальном образовании присутствует смешанный тип: когда в рамках одного образовательного события используются абсолютно разные обучающие средства. Как обозначить этот тип — я не знаю, пусть это будет, скажем, интегральная эклектика. Но о какой классификации и чистоте идеи можно здесь говорить, непонятно. Исходя из своей практики, могу сказать, что если мы проводим первый семинар из серии образовательных мероприятий для одной и той же группы, то он обычно носит более психотерапевтический характер. Работа с содержанием начинается позже. В чем эта проблема — проблема белорусского общества, конкретных участников, адукаторов или средств обучения — не знаю. Даже на Фестивале неформального образования, когда во время мастер-класса по учебным кружкам обсуждали эту форму образования, один из участников сказал: “Кружок — это не про содержание, он должен обучать тому, как учиться”. Хорошо, я с этим согласен, но тогда зачем содержание?



В педагогической или психологической литературе существует достаточно четкое разделение между тренингом и семинаром. Тренинг — от слова “тренировать”, и у него достаточно специфические функции. Семинар предполагает несколько другое устройство. Но если говорить о моделях семинара в практике НКО, то четкие различительные критерии выделить сложно. У меня нет уверенности, что в основе большинства тренингов, реализуемых в белорусских НКО, лежит модель Колба. В моей практике, например, не опыт становится предметом обсуждения, а что-то другое. Скорее, это стратегия активного обучения.

**Валерий Жураковский:** Думаю, здесь еще надо зафиксировать, что в образование в НКО пришли люди из разных профессиональных сфер. Они принесли свой опыт из разных профессий, и тренерству учились по-разному и у разных, поэтому в НКО есть очень большое разнообразие тренеров и используемых ими методов. Кроме того, значительный отпечаток накладывает тема, с которой мы работаем. Например, МПОО “АКТ” работает в сфере организационного развития, и мы всегда исходили из того, что в основе любого нашего тренинга должен лежать научный подход, научно проработанное содержание, естественно, накладываемое на опыт участников и практику. Другие организации используют другие подходы.

**Дмитрий Губаревич:** Вы говорите, Валерий, что вы “идете от содержания”, а есть организации, которые “идут от метода”. Например, тренер хочет попробовать новый метод, или наоборот, использует те, которые знает.

**Валерий Жураковский:** Есть такая аллегория про хорошего футбольного тренера, который знает тысячи различных приемов, но в каждой конкретной игре используют не больше десяти, и это залог его успеха. Хороший тренер в образовании поступает точно так же, выбирая метод, который наиболее соответствует содержанию и целям. Когда идут не от цели, а от метода, с моей точки зрения, — это просто не правильно.

**Татьяна Пошевалова:** Это болезнь молодых тренеров.

**Ирина Белая:** Это то, о чем я думала после тренингов по Орхусской конвенции. Ведь содержание в данном случае не очень интересное, даже сухое — закон, пусть даже хороший, который можно применять. Участники очень повелись на методы. Успех был обеспечен именно этим. И я думаю, что само использование интерактивных методов активизирует людей. 50% участников были активны в том смысле, что они хотели получить это содержание. Те участники, которые были пассивны, с первых минут тренинга поняли, что они не “отсилятся”, придется работать. При подведении итогов они уже оценивали свой результат и готовили план, как продолжить образование в этой области.

**Татьяна Пошевалова:** Ты говоришь сейчас не об образовании и обучении. Ты говоришь о том, что в результате интерактивных семинаров образуются социумы, привлекательные для людей по той простой причине, что в Беларуси нет поля для коммуникации, и семинары создают своего рода отдушину.

**Ирина Белая:** И не только отдушину, но и осознание ценности этих коммуникативных площадок.

**Татьяна Пошевалова:** Важно понимать это различие: что данные мероприятия имеют отношение не к обучению, а к местам для общения. В нашей белорусской ситуации люди “подсаживаются” на это в отличие от ситуации в демократических странах.

**Ирина Белая:** Но интересно то, что участники делают попытки применить этот опыт на местах, транслировать его.

**Дмитрий Губаревич:** В книге “Инновационные методы в гражданском образовании” была приведена схема, из которой следовало, что любое образовательное действие неплохо было бы рассматривать, исходя из шести аспектов: цели, содержание, методы, рамочные условия, педагог, участники. Тогда тренер может отталкиваться от разных из этих аспектов. Другое дело, что он должен держать эти аспекты в целостности, в балансе. В противном случае могут наблюдаться перекосы, если не учитываются другие аспекты, или им не уделяется достаточно внимания.

**Татьяна Пошевалова:** Необходимо идти не столько от опыта участников или от содержания, сколько от нормативов — не как участнику или тренеру хочется, а как должно быть. Эта растяжка между тем, что есть, и тем, как должно быть, и создает градиент движения образования. С этой точки зрения чувствуется отличие от моделей “от участника”. Если участник всегда прав и хорош, зачем он тогда пришел учиться? Тренер тоже несет свой опыт, свои знания, свои ценности, свои образцы. Наши опыт, знания, ценности и образцы сталкиваются, обсуждаются, так и происходит обучение. Когда этого нет, мы просто ходим по кругу.



**Дмитрий Карпиевич:** В таком случае возникает вопрос, а откуда берется должно? Это определяет тренер?

**Татьяна Пошевалова:** Тренер несет свое понятие должно. У меня есть стандарт, идеал (скажем, менеджера или волонтера, работающего с пожилыми людьми и т.д.). Откуда берется идеал? Не я его выдумываю, и не участники; идеалы уже существуют в культуре, и они постоянно меняются. Мы просто выбираем из них. Возможно, я выбрала один образец, а у участника другой, тогда мы или расходимся, или происходит проблематизация — и я, и он могут подвергнуть свой идеал сомнению.

**Дмитрий Губаревич:** Когда тренер задумывает и начинает свой семинар — это уже попытка самоопределения. Ход “от участников” в своем крайнем выражении — это попытка отказаться от навязывания своего идеала и убрать свое самоопределение подальше.

**Сергей Лабода:** Важно избежать крайностей. Для меня это крайности — и идти “от участника”, на поводу у него, и, точно также, заикливаться на нормативах. Я не люблю слово “нормы” и очень осторожно отношусь к стандартам в образовательной деятельности, потому что здесь важно, какая цель и какое содержание в конкретном тренинге. Для достижения результата, возможно, будет тормозом, если тренер

жестко ведет к какой-то норме. Тренер в такой ситуации может быть манипулятором, тогда со стороны участника может возникнуть агрессия, а это все вредит образовательному процессу.

**Татьяна Пошевалова:** Я говорю о другом. Когда тренер приходит со своими нормами и демонстрирует их своим поведением, тогда манипуляция исключается.

ном случае, эти сотрудники обучаются по совершенно жестким стандартам, и никаких “хочу — не хочу” здесь не может быть, необходимо знать и соблюдать этические, санитарные нормы, принятые для этой профессии.



**Дмитрий Карпиевич:** Предлагаю в завершение нашего круглого стола подвести некоторые итоги, высказать то, что для каждого из вас важно в контексте обсуждаемой темы.



**Сергей Лабода:** Мне кажется, что за последние несколько лет происходит некоторая стагнация тренерской деятельности. Но волнует меня другой момент: не видно новых тренеров, не видно, кто идет за нами. Когда посещаешь тренинги других организаций, то оказывается, что всех тренеров знаешь. Попытки подготовки нового поколения тренеров не системны. Не видно, чтобы эти люди активно входили на профессиональное поле. Мне кажется, что это проблема, которая достаточно актуальна, и об этом надо думать. Это не вопрос о том, как тренерам повышать свою квалификацию, а о том, как готовить последователей, которые продолжили бы нашу деятельность с целью достижения общественного блага. Как бы ни хотелось быть оптимистом, но все-таки наблюдается более пессимистическая картина. Поэтому это важно.

**Сергей Лабода:** У меня был опыт, когда тренер, говоря о демократическом лидерстве, вел себя, как абсолютный диктатор, и демократические нормы вбивал авторитарными методами. И участники, конечно, это чувствовали, и были просто в шоке.

**Татьяна Пошевалова:** Это проблема определенного тренера, а не подхода, о котором я говорю. Это не означает, что я должна запихать куда-то подалеже свои идеалы и никому их не показывать.

**Сергей Лабода:** Если тренер имеет свой идеал, свое видение, он создает коммуникативную площадку, на которой и участники, и он сам имеют право и могут заявить о своих идеалах и обсудить их. Но крайности только вредят.

**Дмитрий Губаревич:** Я бы хотел внести уточнение: выстраивать программу “от участника” — это не значит лебезить перед ним. Такие семинары структурированы, насыщены, и тоже требуют от участников напряжения и работы. Это не означает позицию “Чего изволите?”. Идеалы тренера, хотим мы этого или не хотим, всегда присутствуют в образовательной ситуации. Какую задачу мы ставим — представить идеал как некоторую противоположность, чтобы возникло взаимодействие, или презентовать для продвижения как образец для подражания? Исходя из этого могут быть и разные результаты.

**Татьяна Пошевалова:** По поводу навязывания своих идеалов я хочу привести следующий пример: наша организация планирует принять участие в программе подготовки социальных работников (сиделок на дому). В дан-

**Дмитрий Губаревич:** Сейчас новым тренерам не очевидно, в отличие от нас в свое время, где они могут “развернуться”.

**Валерий Жураковский:** Я хочу сказать, что как лидеры, так и тренеры есть. Они появляются, развиваются, но затем уходят из НКО, и это очевидно. Новые тренеры не появляются здесь потому, что на них нет спроса — старым делать нечего. Если бы у нас было столько программ, что сами не справлялись бы, тогда мы привлекали бы людей, обучали бы их. Системной деятельности по передаче опыта, передачи тренерского мастерства нет. Наверное, условия таковы, что нам надо задуматься о том, чтобы искать новые способы приложения ресурсов — может, надо идти в бизнес-образование и параллельно развивать эти формы. Именно в бизнес-образование, а не просто в бизнес, потому что когда наши тренеры уходят, скажем, в руководство ресторанами, то мы вообще теряем их образовательный ресурс.

**Татьяна Пошевалова:** Нашим тренерам надо взглянуть на себя как в зеркало общества. Мы, как и другие люди, не очень любим проблематизироваться и переходить на новую петлю обучения. Пока есть возможность использовать старое — мы используем, боясь заглянуть в лицо проблеме и искать ее решение. В конце концов, оказывается, что мы работаем с каким-то определенным игрушечным кругом проблем, которые можно было бы решить, если бы мы были в нормальной демократической среде, и которые здесь разбиваются о реальность. Пока мы не осознаем эту проблему всерьез и не откажемся от наработанного ранее, но неуместного сейчас — движения не будет.



Я поэтому и свела свою тренерскую деятельность в своей организации к минимуму, провожу ее только в тех случаях, когда она адекватна — когда есть что сказать, когда есть норма, которую нужно продвигать. И мой уход в ОДИ связан с тем, что я хочу запроблематизироваться и находить новые цели, новые формы, новые методы. До тех пор у меня предложить нашим гражданам нечего. Такой временный отказ от тренерской практики связан с тем, что я хочу найти формы работы, которые адекватны нашей теперешней ситуации.

**Ирина Белая:** Для меня тоже тренерство сейчас только периодическая деятельность, “когда позовут”. Я, скорее, этим занимаюсь потому, что для меня есть какие-то нормы, которые я могу продвинуть для других. Что я зафиксировала для себя на этом круглом столе, так это отсутствие системности в нашей образовательной деятельности, образование для образования, набор разовых действий, не отслеживается, что происходит с людьми. Сейчас на поле НКО — отсутствие системного подхода, отсутствие исследовательской деятельности из-за того, что нет в ней потребности. Не ставятся цели, индикаторы их достижения и т.д. Нет потребности — нет и исследований.

**Валерий Жураковский:** Засамобичевали. Вот смотрите: в формальном образовании 10 лет школа + 5 лет вуз; в бизнесе MBA — минимум год, а то и три. Назовите мне, где есть в НКО ресурс на такие масштабные образовательные программы. С точки зрения локальных эффектов — мы их достигаем, тот же пример с тренингами по Орхусской конвенции.

**Ирина Белая:** Нет масштабных программ, потому что нет ресурсов? Или нет ресурсов, потому что никто не хочет делать масштабных программ? Может быть, АГА и смогут стать той площадкой, на которой возникнут такие программы. Пока об этом просто, видимо, не думали, и не ставили себе целей создания таких программ.

**Татьяна Пошевалова:** Потенциал в обществе есть, и если мы сменим фокус восприятия, мы это увидим.

**Дмитрий Губаревич:** Меня зацепил один вопрос: в чем проблема — кризис жанра или что-то иное? Я бы поддержал пафос Татьяны в том, что свой опыт тренерской деятельности полезно переоценивать, но меня смущает один момент — не повторится ли опыт начала нашей деятельности, когда сначала к нам на семинары просто валом шли люди. Этот приток людей держался за счет эффекта новизны. Не отрицая актуальности поиска нового, для меня так же важен вопрос — что еще есть полезного в том, что мы сейчас делаем? Мне кажется, что нужно попытаться посмотреть более широко на ситуацию средств, способов и своего собственного самоопределения.

**Татьяна Пошевалова:** Важно не отвергать разные, другие формы и методы работы, а определить их место и умело использовать.



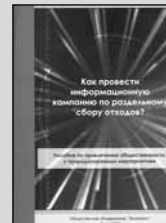
**Дмитрий Карпиевич:** Спасибо всем за участие в круглом столе.

## Книжная палочка

**Как провести информационную кампанию по раздельному сбору отходов? Пособие по привлечению общественности к природоохранным мероприятиям.** — Коллектив авторов: Дерезяго Т., Лабода С. и др.

ОО “Экопроект”, Минск, 2006. — 48 с.

Эта книга — один из результатов проекта “Большие дела начинаются с малых II”, направленного на распространение и мультиплицирование практического опыта по проведению информационной кампании по раздельному сбору бытовых отходов, проводимой Общественным объединением “Экопроект”.



Сегодня для решения не только экологических, но и многих других проблем, присущих современному обществу, недостаточно одних лишь усилий государственных органов власти. Как показывает опыт дальних и ближних зарубежных стран, для улучшения качества жизни необходим общественный диалог и взаимодействие между местными властями, негосударственными организациями и населением. При этом особенно важная роль в решении проблем местных сообществ отводится именно активному участию граждан в определении направлений развития своих населенных пунктов, в причастности и разделении ими ответственности в принятии решений по конкретным проблемам своего региона. В то же время в Беларуси, ввиду отсутствия длительных традиций прямого участия граждан в процессе развития местных сообществ, часто приходится сталкиваться с пассивностью населения, недоверием к властям и общественной апатией. Поэтому многие инновационные общественные идеи, в том числе экологические, как, например, раздельный сбор бытовых отходов, несмотря на все трудности по их реализации, призваны содействовать становлению этих традиций, а также вносить вклад в повышение уровня социальной активности и сознательности граждан.

Проблема участия граждан в управлении — также в большой мере проблема информированности, взаимоотношений и связей с общественностью. Поэтому сегодня особенно важным является взаимное информирование, обучение и вовлечение широких кругов населения в процесс выявления и анализа проблем, выработки и принятия решений, разработки проектов развития на местном уровне. Одним из эффективных инструментов в этой связи являются соответствующие знания и навыки по проведению информационных кампаний, которые помогут не только продвигать социально значимые идеи, но и более грамотно выстраивать общественные отношения, заявлять о себе и о целях своей деятельности.

Данное пособие подробно описывает технологию массовых информационных кампаний (от стадии разработки до стадии анализа результатов), целью которых является привлечение населения к природоохранным мероприятиям и которые направлены на изменение поведения целевых групп. Пособие включает опыт информационных кампаний, проведенных за рубежом и в различных регионах Беларуси, и проиллюстрировано примерами из них. В нем содержится обширный практический материал, который поможет заинтересованному читателю в планировании и осуществлении собственных информационных кампаний.

[www.ecoproject.org](http://www.ecoproject.org)

