Степанова Мария Владимировна,

кандидат педагогических наук, доцент

методист ЦОКО ИМЦ

Невского района г. Санкт-Петербурга

**Потенциал использования тренингов в работе с коллективом образовательного учреждения**

**Аннотация**

В статье рассматриваются целесообразность и эффективность использования тренингов для обучения педагогических коллективов. Даётся обзор тематики тренингов, которая может быть востребована в образовательной организации. Приводятся отличительные характеристики тренинга как формы, технологии и философии обучения. Описывается алгоритм организации проведения тренинга.

**Ключевые слова:** тренинги, личностный рост, педагогический коллектив

*Чему бы ты ни учился, ты учишься для себя*

*Петроний Арбитр*

*Любое обучение связано с эмоциями*

*Платон*

*Насильное обучение не может быть твердым, но то, что с радостью и весельем*

*входит, крепко западает в души внимающим*

*Василий Великий*

1. Вводная часть

Возможно это звучит несколько неожиданно, но практике проведения тренингов уже более века. Тренинги прочно заняли свою нишу в психотерапии, дополнительном образовании взрослых, бизнес-образовании, но существуют области, где применение тренингов несёт существенный неосвоенный потенциал.

В большинстве источников тренинг трактуется как метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок.

Исторически первыми появились тренинги публичных выступлений, уверенности в себе, построения взаимодействия между людьми. В настоящее время такие тренинги могут быть отнесены и к бизнес-тренингам, и к тренингам личностного роста. Последние же имеют значительную область пересечения с тренингами с элементами психотерапевтической работы (психотерапевтическими группами).

Не затрагивая группу психотерапевтических тренингов, которые должны проводиться исключительно специалистами соответствующей квалификации, причём скорее, в личностном, а не в профессиональном контексте, рассмотрим применимость для работы с коллективом образовательного учреждения бизнес-тренингов и тренингов личностного роста.

2. Тематика тренингов, актуальная для образовательных учреждений

*Бизнес-тренинги* направлены в первую очередь на повышение результативности решения бизнес-задач и традиционно самые популярные из них – это тренинги продаж, переговоров, коммуникаций, сервиса, маркетинга, рекламы, PR, тренинги командообразования, а также тренинги для руководителей. Казалось бы, при чём здесь педагогический коллектив? Однако, элементы содержания этих тренингов актуальны и востребованы в профессиональной педагогической деятельности несмотря на то, что к бизнесу она не относится.

Например, классический раздел любого тренинга продаж – работа с возражениями. Умения «обрабатывать» возражения, «гасить» негативные эмоции, слушать и слышать партнёра по общению могут быть востребованы в ситуации взаимодействия педагога или руководителя образовательного учреждения с родителями. Навык распознавания манипуляций и противодействия им, который отрабатывается в тренинге переговоров будет полезен в деловом и межличностном общении, как с детьми, так и со взрослыми. А умения вести переговоры, выстраивать эффективные деловые коммуникации, владение обоймой приёмов публичных выступлений и презентаций, знание техник наставничества чётко встраиваются в структуру профессиональных компетенций педагога.

Если вдуматься, то и элементы рекламной и PR-деятельности давно присутствуют в реалиях жизни образовательного учреждения. Это и оформление сайта, и продвижение образовательного учреждения в родительской среде, и организация профессионально-педагогических событий, и ведение страницы образовательного учреждения в социальных сетях, и многое другое. Поскольку образовательные учреждения не имеют в штате соответствующих специалистов, то данная работа ложится на плечи заместителей директора, для которых будет полезным пройти тренинги по рекламе и PR.

Тренинги командообразования, пожалуй, самые популярные, понятные и «принимаемые» тренинги как для руководителей, так и для педагогов, однако, будет ошибочно их считать простыми решениями, не требующими серьёзной подготовки. Раскрытие специфики тренингов командообразования и особенностей их подготовки требует отдельной статьи.

Что касается набора бизнес-тренингов для руководителей, то он подходит руководителям образовательных учреждений практически без внесения корректив. Тренинги, посвящённые эффективному руководству сотрудниками, лидерству и управлению командой, подбору персонала и целеполаганию в управлении, стратегическому планированию всегда будут актуальны для директоров образовательных учреждений и их заместителей. Кроме этих, ставших уже «классическими» тем для руководителей, существуют тренинги, которые отвечают на вызовы сегодняшнего дня; так, например, тренинг «Управление удалённой командой» появился в связи с массовой работой коллективов в условиях самоизоляции в период пандемии.

Название *тренингов личностного роста* говорит само за себя*.* К таким тренингам относят тренинги по управлению временем, стрессом и конфликтами, постановке и достижению целей, уверенному поведению, проактивному мышлению и многие другие. Надо понимать, что эти тренинговые программы часто относят к бизнес-тренингам в силу того, что эффективный сотрудник повышает эффективность работы организации и руководство финансирует данное обучение сотрудников. Эту закономерность можно перенести в условия образовательного учреждения и убедиться, что прохождение педагогами, сотрудниками и руководством тренингов личностного роста в итоге положительно скажется на показателях развития всего образовательного учреждения.

В качестве резюме этой части статьи, примем за определение тренинга активное обучение сотрудников для отработки эффективного поведения в профессиональных ситуациях и перечислим приблизительные темы тренингов, которые могут быть полезны для коллектива образовательного учреждения.

*Тренинги для руководящего состава:*

* «золотая пятёрка» тренингов для руководителей: Эффективное руководство сотрудниками, Лидерство и управление командой, Стратегическое планирование, Эффективный подбор, мотивация и адаптация сотрудников, Управление в стиле коучинг;
* частные вопросы руководства: Эмоциональная компетентность руководителя, Результативное целеполагание в управлении, Ценностно-смысловое управление как профилактика профессионального выгорания сотрудников, Проведение собраний и совещаний, Event-management: организация мероприятий, Медиация конфликтов, Навыки руководства для начинающих руководителей и др.

*Тренинги для педагогического коллектива и специалистов образовательного учреждения:* Тайм-менеджмент / управление временем, Стресс-менеджмент, Постановка и достижение целей, Тонус-менеджмент, Проактивное мышление, Тренинг наставничества, Педагогическое мастерство, Эффективное деловое общение, Работа с информацией, Многозадачность, Публичные выступления, Тренинг креативности, Личная эффективность и уверенное поведение.

*Тренинги для всего коллектива:* тренинг командообразования, сессии стратегического планирования.

3. Специфика тренинга как формы, технологии и философии обучения

Разберём особенности тренинга, рассмотрев его неотъемлемые атрибуты – позицию тренера и участников, атмосферу, содержание тренинга, обучающую деятельность, обратную связь, оценку результатов тренинга и механизмы его эффективности.

*Позиция тренера.* У тренера много ролей и он умеет гибко и оперативно менять их. Тренер, разумеется – эксперт, но тренер может и должен передавать экспертную позицию другим участникам тренинга. Тренер – это тот, кто «*знает как*», но, находясь в общем круге, тренер может отрабатывать упражнение с участником, может делиться с группой своими затруднениями, идеями, инсайтами. Тренер – не лектор, не ментор, не источник знаний, а скорее – организатор активного обучения, фасилитатор, проводник.

*Позиция участников.* Участники тренинга активны, открыты, готовы к интенсивной работе и полному погружению. И если это не так, то добиться этого – первая задача тренера. Участники тренинга должны быть максимально освобождены от текущих рабочих задач и коммуникаций. Организация этого – задача руководства.

*Атмосфера.* Тренингам свойственна атмосфера доброжелательности, взаимоуважения, безопасности, открытости, терпимости, творчества, также присутствуют моменты юмора.

*Содержание.* Новое для участников знание даётся в мини-лекциях, раздаточных материалах, видеоматериалах, но занимает не более 20% времени тренинга.

*Деятельность.* Характерная обучающая деятельность на тренингах – это решение кейсов, разбор ситуаций из конкретного опыта, решение коммуникативных задач, отработка на практике сложных, конфликтных ситуаций делового общения. На тренингах практикуются деловые игры на коммуникацию, ролевые игры, мозговые штурмы. Индивидуальные задания и работа в парах, тройках, малых группах чередуются с групповыми обсуждениями, рефлексией.

*Обратная связь.* В начале тренинга тренер уточняет запросы, ожидания участников, просит озвучить затруднительные ситуации; в ходе тренинга тренер ведёт мониторинг эффективности занятий; в конце тренинга участники составят планы действий по внедрению результатов обучения.

*Оценка результативности тренинга.* Участники тренинга не сдают зачётов и экзаменов и не пишут контрольных работ в классическом виде. Традиционно в конце тренинга участникам даётся итоговое комплексное задание, которое тренеры называют «сборка», т.к. в нём собираются все умения, на которые был направлен тренинг. Во время выполнения этого задания тренер видит, чему участники научились по сравнению с начальным уровнем и по результатам наблюдений в отчете пишет рекомендации для руководства. Также в конце тренинга происходит оценка удовлетворенности участников обучения с помощью опроса и анкетирования. А руководитель организации оценивает динамику результативности участников непосредственно на рабочем месте.

*Механизмы эффективности тренинга.* Эффективность тренинга обеспечивается за счёт атмосферы тренинга, характера деятельности участников, глубокого погружения в материал. Огромное значение имеет групповая динамика – тренер добивается такого качества тренинговой группы, которое позволяет «выращивать знание» внутри группы помимо информации, полученной непосредственно от тренера. Тренер предложит участникам качественные методики рефлексии, позволяющие участникам на свои личностные и профессиональные умения со стороны и проанализировать их.

Известный педагогический девиз «Знание есть исправленная ошибка» как нельзя более точно отражает происходящее на тренинге – постоянные попытки самостоятельного поиска решения проблемы (иногда заводящие в тупик), интеллектуальный азарт, эмоциональный подъём участников формируют у них сильнейший информационный запрос, который обеспечивает инсайты и, как результат – более прочное знание, чем то, что усвоено при чтении литературы или же в ходе классической лекции.

4. Организация обучения на тренинге

Самый распространённый формат тренинга – два дня подряд по 8 часов. В одном тренинговом дне предусмотрены четыре тренинг-сессии, из которых три длятся по два академических часа, а одна – 3 академических часа. Тренинг-сессии разделяют две кофе-паузы по 5-10 минут и один часовой обеденный перерыв. Если выделить такое количество времени на обучение сотрудников не представляется возможным, то можно провести однодневный тренинг, а при крайней необходимости разделить его на 2 дня по 4 часа. А вот обучение объёмом менее 8 часов точнее будет назвать семинаром-интенсивом, мастер-классом или занятием с элементами тренинга.

Оптимальное количество участников тренинга – от 7 до 15. При количестве участников менее семи не запустится групповая динамика, а более 15 – не получат должного внимания тренера все участники тренинга. На некоторых программах (чаще командообразование) возможно большее количество участников, но при этом, как правило, работают два тренера.

Для проведения тренинга традиционно используется тренинговый круг – тренер и участники располагаются в кругу на удобных стульях. Это делается для того, чтобы снять коммуникативные барьеры участников, повысить доверие к тренеру. Столы, кафедра, подиум или сцена не нужны на тренинге. Пространство тренингового зала должно позволять некоторую физическую активность участников, одежда и обувь рекомендуются соответствующие.

Тренинги делятся на открытые и корпоративные. Открытые тренинги проводятся по расписанию, по заранее разработанным программам в стенах тренинговых компаний или учреждений дополнительного образования взрослых и собирают участников из разных организаций. Корпоративные тренинги проводятся с сотрудниками одной организации, программа корпоративного тренинга корректируется под запрос руководителя и по результатам предтренинговой диагностики. Площадка проведения корпоративного тренинга, его длительность и прочие детали обсуждается с исполнителем заранее.

Если в коллективе не было практики обучения на тренингах, то начать лучше с руководителей и с открытых тренингов. Резонно будет, если руководители будут понимать и, главное, принимать то содержание, которое осваивают на тренингах педагоги. Иногда возникает вопрос – стоит ли обучаться руководителям и педагогам в одной группе? Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов – от возраста и ранга руководителя, стиля руководства, взаимоотношений коллектива с руководителем, от уровня его профессионализма по тематике тренинга и традиций обучения в коллективе. Известно, что совместное участие сотрудников и руководителя в тренинге может как разрешить многие рабочие вопросы и повысить авторитет руководителя, так и снизить этот авторитет или стать причиной «зажима» сотрудников на тренинге. Но, так или иначе – в тренинге участвуют все, кто находится в тренинговом зале, наблюдателей там быть не должно.

К сожалению, рынок тренинговых услуг ориентирован в первую очередь на бизнес и стоимость тренингов достаточно высокая для государственных образовательных учреждений. Эту проблему можно решить, например, привлекая к сотрудничеству молодых тренеров, которые работают на своё портфолио, либо в рамках сетевого взаимодействия с образовательными организациями, в которых проводятся тренинги. Корпоративную сессию стратегического планирования, тренинг командообразования или тренинг личностного роста для педагогов образовательное учреждение может провести и своими силами.