

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ І ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ ІМЕНІ ІВАНА ЗЯЗЮНА**

**Баніт О. В.
Коваленко О. Г.**

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ З РОЗВИТКУ
ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АНДРАГОГІВ**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Київ – 2022

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України
(протокол № 8 від 28 червня 2022 року)

Рецензенти:

Вовк М. П. – доктор педагогічних наук, професор, завідувач відділу змісту і технологій педагогічної освіти ШООД імені Івана Зязюна НАПН України

Цюняк О.П. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки початкової освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів: методичні рекомендації / Баніт О. В., Коваленко О. Г. – К.: ШООД імені Івана Зязюна НАПН України, 2022. – 104 с.

Методичні рекомендації є опорним методичним матеріалом для андрагогів, які організовують тренінгову діяльність з різними категоріями дорослих. У розробленні методичних рекомендацій використано міжнародний та вітчизняний досвід підготовки тренерів на теоретичному, практичному, особистісному рівнях. Зокрема, викладено принципи й методи організації та проведення тренінгу, поради стосовно постановки цілей, завдань і результатів тренінгу, формування структури, плану, змісту тренінгу, подано вимоги до тренера, показники оцінювання ефективності тренінгу.

Творче використання методичних рекомендацій у процесі професійної діяльності андрагогів сприятиме систематизації знань, умінь та навичок щодо теорії й практики створення навчального середовища тренінгу для дорослих, формуванню професійної спрямованості, підвищенню мотивації до досягнення успіхів у професії тренера-андрагога, професійному й особистісному розвитку.

Методичні рекомендації адресовано педагогічним і науково-педагогічним працівникам закладів вищої, професійної, післядипломної педагогічної освіти, наукових установ, здобувачам освіти – майбутнім педагогам, здобувачам наукових ступенів, педагогічному персоналу закладів неформальної освіти дорослих, а також корпоративним андрагогам, які організовують внутрішньофірмове навчання.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АНДРАГОГІВ <i>(Коваленко О. Г.)</i>	6
1.1. Принципи організації й проведення тренінгу	6
1.2. Методи тренінгу	17
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ Й ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АНДРАГОГІВ <i>(Банім О. В.)</i>	40
2.1. Цілі, завдання, результати тренінгу	40
2.2. Структура, план, зміст тренінгу	51
РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРЕНІНГІВ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АНДРАГОГІВ	67
3.1. Місце і роль тренера в організації тренінгу <i>(Коваленко О. Г.)</i>	67
3.2. Оцінювання ефективності тренінгу <i>(Банім О. В.)</i>	79
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	98

ВСТУП

Вирішення стратегічних завдань розвитку освіти дорослих потребує використання не тільки традиційних, але й інноваційних форм, методів, технологій навчання, до яких належить тренінгове навчання, що сприяє ефективному формуванню необхідних професійних та особистісних компетентностей. На відміну від традиційного навчання, спрямованого на формування професійних знань, умінь та навичок, сучасні реалії ринку праці все більше потребують фахівців, які, окрім високого професійного рівня, мають бути здатними до ефективних комунікацій з дорослою цільовою аудиторією, автономності та відповідальності в розробленні й реалізації програм навчання дорослих.

Методичні рекомендації підготовлені з метою забезпечення тренерів-андрагогів необхідними матеріалами для організації та проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності. У розробленні методичних рекомендацій використано міжнародний та вітчизняний досвід підготовки тренерів на теоретичному, практичному, особистісному рівнях. Тренінгові заняття повністю охоплюють потенціал людини: рівень та обсяг її компетентності, самостійність, здатність до ухвалення рішень та взаємодії, сприяють саморозвитку та самовдосконаленню¹.

У першому розділі висвітлено теоретичні й методичні засади проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів. Зокрема, детально проаналізовано 4 групи принципів (принципи побудови сценарію тренінгу, принципи для створення середовища тренінгу, принципи поведінки на тренінгу, етичні принципи, організаційні принципи); представлено широку палітру використання різноманітних методів тренінгу з урахуванням змісту й мети програми, особливостей групи, кожного учасника та ситуації, можливостей ведучого. Доцільне їх застосування дозволяє тренеру створити гармонійну програму з розвитку професійної компетентності андрагогів і грамотно її реалізувати.

¹ Афанасьєв, М. В., Полякова, Г. А., Романова Н. Ф. та ін. (2018). *Тренінгове навчання в закладі вищої освіти: навчально-методичний посібник*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. С. 12.

У другому розділі викладено організаційні аспекти підготовки й проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів. Поради стосовно постановки цілей, завдань і формулювання результатів тренінгу, формування структури, плану, змісту тренінгу допоможуть тренеру в розробленні навчальної програми, підборі форм, методів, технологій реалізації програми, змістовному й результативному його проведенню.

У третьому розділі подано рекомендації щодо розвитку особистісно-оцінювальної компетентності тренера-андрагога. Викладено низку вимог, пов'язаних з особистісними та професійними якостями, серед яких головними є: готовність тренера до здійснення професійної діяльності, його компетентність, рівень знань щодо тематики, з якою пов'язана тренінгова діяльність, здатність навчатися та самовдосконалюватися.

Важливим компонентом тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів є оцінювання їхньої ефективності, яке повинно проводитися на всіх етапах. Аналіз різних методів оцінювання з різних позицій (тренера, учасників, замовника) спрямований на допомогу тренеру в підготовці тренінгу й успішній його реалізації.

Загалом дотримання тренером методичних рекомендацій сприятиме розвитку як його професійної компетентності, так і учасників тих тренінгів, які він буде проводити.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АНДРАГОГІВ

Андрагог, як авторитетний фахівець у сфері освіти дорослих, повинен володіти спеціальними знаннями, теоріями й технологіями навчання різних категорій дорослих, вміннями й навичками організовувати професійну діяльність відповідно до їхніх освітніх потреб і запитів. Серед теоретичних положень, на яких базується методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів, важливим аспектом є дотримання принципів організації й проведення тренінгу. Методичні засади передбачають доцільне використання засобів, форм і методів, сукупність яких дозволяє ефективно формувати андрагогічну компетентність.

1.1. Принципи організації й проведення тренінгу

Реалізація тренінгу як активного методу навчання передбачає дотримання низки принципів положень, пов'язаних з його організацією і проведенням. Принципи тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів умовно можна поділити на принципи побудови сценарію тренінгу, принципи створення тренінгового середовища, принципи поведінки учасників тренінгу, організаційні принципи, етичні принципи.

Можна розглядати різні *принципи побудови сценарію тренінгу*, зважаючи на ті концептуальні положення, якими керується автор програми тренінгу. Але окремі принципи слід ураховувати андрагогам, науковцям і практикам, складаючи сценарій тренінгу.

До таких слід віднести принцип *урахування особливостей конкретної аудиторії*: складу групи, цілей участі у тренінгу учасників групи, особливостей потрапляння їх у склад групи, мотивації участі тощо. Цей принцип передбачає необхідність виявлення специфіки групи, а за можливості – попередньої

діагностики учасників (рівень андрагогічної компетентності та /або її окремих складових, мотивації участі у тренінгу, особливості стану окремих учасників тощо). Доречно перед початком роботи провести попереднє анкетування.

Близьким до попереднього є принцип *урахування життєвого досвіду учасників групи*. Адже ігнорування такого досвіду може стати причиною неефективності запланованої роботи, бо не дозволить індивідуалізувати тренінговий процес, привести його у відповідність до потреб та особливостей дорослих учасників групи².

Чергування теоретичного матеріалу і практичних форм роботи. Доцільно створювати таку програму тренінгу, яка б складалася з невеликих теоретичних блоків, підкріплених конкретними завданнями та вправами. Навіть якщо існує запит слухачів на отримання теоретичних знань, бажано обмежити знайомством аудиторії з теорією, доповнивши цей блок грамотно складеними роздатковими матеріалами, словничком, списком рекомендованих інформаційних джерел. Слід, щоб роздатковий матеріал містив якомога більше схематичної, структурованої інформації; інформаційні джерела мають відповідати рівню готовності учасників тренінгу.

Вибір оптимальних форм роботи, їхнє чергування. Доцільно починати роботу груп з вправ, спрямованих на знайомство учасників. Також слід на перших етапах роботи групи планувати такі форми роботи, вправи, які дозволять учасникам усунути емоційне напруження, відчувати себе у безпеці. З таких вправ варто починати кожен день роботи; такі вправи мають бути різними. Також доцільними є такі форми роботи, які виключають необхідність прийняття кожним окремим членом індивідуальної відповідальності за виконання того чи іншого завдання тренера.

Урахування можливостей обміну досвідом учасників групи між собою. Деякі учасники групи охоче діляться своїм досвідом у спільному колі. Причому окремі з них можуть бути надто активними, що може сприяти придушенню

² Баранова, С. В. (2008). Соціально-психологічні особливості тренінгу як форми особистісного зростання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та педагогіки: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля.–Луганськ, (2), 18.*

активності непевнених в собі осіб, навіть їхньому пригніченню. Тому ведучому (тренеру) слід сприяти включенню в обговорення малоактивних членів групи запропонувавши їм поділитися власним досвідом, прокоментувати приклад. Також варто створювати довірливу атмосферу в групі, яка дозволить кожному висловитися, не побоюючись насильницького включення в дискусію чи критики від ведучого чи членів групи.

Принцип гуманізму відбиває морально-етичний аспект взаємодії тренера і групи. Він передбачає, що людина є найвищою цінністю, особистістю; вона має право на свободу, щастя, всебічний розвиток. Взаємодія з нею повинна здійснюватися, виходячи з її інтересів і прав, із захисту її унікальності й особистісного суверенітету. Взаємодіючи з кожним учасником тренінгу, ведучий перш за все має орієнтуватися на його інтереси й потреби³.

Важливими *принципами для створення середовища тренінгу* є принцип системної детермінації, принцип реалістичності, принцип надмірності, принцип добровільності, принцип регулярності, принцип інформованої участі, принцип подійності.

Системна детермінація розглядається, перш за все, як система детермінант, множинна причинна обумовленість поведінки, діяльності й розвитку людини. Така система може бути досить складною і включати в себе сукупність різних чинників. Застосування цього принципу уможливорює комплексний вплив за допомогою різних психологічних засобів на умови існування та особливості психіки особистості. Використання принципу системної детермінації при формуванні середовища професійно орієнтованого тренінгу передбачає доцільне втілення факторів змін у складі групи, особистісних особливостях тренера (ведучого), просторово-часових та інформаційних характеристиках змісту роботи.

Принцип реалістичності передбачає, по-перше, створення у процесі тренінгу середовища, яке за своїми характеристиками є подібним до звичайного

³ Коваленко, О. Г. (2015). *Міжособистісне спілкування осіб похилого віку: психологічні аспекти : монографія*. К.: Інститут обдарованої дитини.

життєвого середовища, соціального і професійного; по-друге, роботу з різними за ймовірністю виникнення та значущістю у життєвій, професійній діяльності ситуаціями та проблемами. Чим більше спеціально створене середовище тренінгу відрізняється від реального (позатренінгового) середовища, тим менша ймовірність перенесення отриманих змін (умінь, навичок, характеристик) у реальне життя.

Принцип надмірності виявляється через створення можливостей вибору різних варіантів подальшого продовження тренінгу (надання учасникам інформації, проведення тренінгових процедур тощо) відповідно до розвитку групи та її змістовного просування.

Принцип *добровільності участі* полягає в тому, що учасники тренінгової групи, її ведучий беруть участь у роботі групи свідомо та з власної волі⁴. Цей принцип можна розглядати з двох сторін, по-перше, як добровільність відвідування чи не відвідування занять тренінгу (погодитися бути учасником чи не погодитися), по-друге, добровільність участі в різних заходах та вправах під час самого заняття. Ніхто не повинен змушувати особу брати участь у тренінгу, якщо вона цього не бажає. Інколи складаються ситуації, що керівники закладів чи організацій змушують працівників брати участь у певних тренінгах (часто у вільний від роботи час), застосовуючи психологічні чи економічні засоби примусу, «набувати якостей», які керівникові здаються корисними. Діяльність учасників у таких умовах є неефективною, адже не можна набути знань, умінь, навичок, якостей, якщо цього не хочеш, якщо постійно зайнятий іншими справами, пов'язаними з роботою або іншими проблемами.

Принцип рівноправності. Відповідно до нього всі учасники групи мають однакові права і обов'язки⁵. Не зважаючи на те, ким людина є поза межами групи (який вона має професійний статус), у процесі роботи в її межах, всі учасники є рівноправними. Не варто переносити стосунки, які існують між

⁴ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП.

⁵ Там само.

учасниками в щоденному житті на їхні стосунки як членів групи (але лише, якщо мова не йде про налагодження саме цих стосунків).

Принцип інформованої участі передбачає, що учасник тренінгу має право знати заздалегідь про все, що з ним може відбуватися, а також про ті процеси, що будуть відбуватися в групі, тому проводиться попередня бесіда про особливості тренінгу, його цілі й можливі результати⁶.

Принцип подійності полягає в тому, що тренер має забезпечити перетворення його руху в низку пов'язаних між собою подій, які будуть переживатися учасниками як цілісність, єдність, неперервність змін, які відбуваються в них самих та в їхньому оточенні. Тобто, тренінг має бути подією для кожного.

З принципами поведінки на тренінгу учасники ознайомлюються на першому занятті, наголошується на необхідності їхнього дотримання.

Принцип активності учасників тренінгу. Цей принцип передбачає включення в інтенсивну роботу всіх учасників тренінгу, у тому, що людина бере на себе відповідальність за результати своєї діяльності у групі, а також усвідомлює свій вплив на результати діяльності інших учасників групи. Про згадане включення свідчить залучення учасників до спеціально організованих дій (виконання вправ, обговорення своєї і чужої поведінки, структурованого спостереження). Але необхідно стежити, щоб найактивніші з учасників не узурпували ініціативу.

Принцип активності учасників тренінгу передбачає необхідність зважати на те, що особистість є активним суб'єктом пізнання й відображення світу; вона сама створює умови свого існування, а не просто знаходить їх готовими в оточенні, у природі. Така риса людини виражає її здатність до саморозвитку, саморуху через ініціювання цілеспрямованих дій. Джерелом активності особистості, на думку зарубіжних науковців, є потреби, стан живої істоти, що виражає її залежність від конкретних умов існування, необхідність у чомусь.

⁶ Коваленко, О. Г. (2015). *Міжособистісне спілкування осіб похилого віку: психологічні аспекти : монографія*. К.: Інститут обдарованої дитини.

Активність особистості є здатністю людини через привласнення багатств матеріальної й духовної культури здійснювати суспільно значущі перетворення, що виявляються в творчості, вольових актах, у спілкуванні. Завдяки активності простежується індивідуальність людини, її перетворювальний вплив на оточення.

Активність учасників груп тренінгу має особливий характер, відмінний від активності людини, коли та слухає лекцію або читає керівництво із застосування тих чи інших технологій. У тренінгу учасники отримують можливість включення в спеціально розроблену тренером або ним самим діяльність. Це може бути програвання тієї чи іншої професійно значущої ситуації, виконання психогімнастичних вправ, спеціально організоване спостереження за поведінкою інших, розробка проектів діяльності в індивідуальному або груповому режимі. Активність учасників тренінгу зростає у тому випадку, якщо вони отримують установку на включення в групові дії в будь-який момент. Така активність досягається різними прийомами: розвитком мотивації до апробації і тренування запропонованих способів поведінки; створенням комфортної атмосфери, що перетворює тренінг в подію; прагненням до максимального перенесення отриманих навичок в практику.

Принцип дослідницької і творчої позиції кожного учасника передбачає, що під час тренінгу учасники групи усвідомлюють, виявляють, відкривають ідеї, закономірності, вже відомі у психології, а також, що особливо важливо, свої особисті ресурси, можливості, особливості. Тренер вигадує, конструює та організовує такі ситуації, які давали б можливість членам групи усвідомити, апробувати та тренувати нові способи поведінки, експериментувати з ними.

Реалізація принципу дослідницької, творчої позиції кожного учасника стикається з відчутним опором групи, що нерідко налаштована на отримання рецептів діяльності та не готова до прийняття на себе відповідальності за зміни, заявлені з метою тренінгу. Люди, які приходять у групу тренінгу, зазвичай мають досвід навчання у школі, в інституті, де їм пропонувалися ті чи інші правила, моделі, які необхідно було вивчити і дотримуватися цих зразків у

своїй практичній діяльності. Зіткнувшись з іншим, незвичним способом освоєння професійної діяльності, учасники групи виявляють невдоволення, іноді у досить сильній, навіть агресивній формі. Подолати такий опір допомагають ситуації, що дозволяють учасникам тренінгу усвідомити важливість та необхідність формування у них готовності і надалі, після закінчення тренінгу, експериментувати зі своєю поведінкою, творчо ставитися до життя, професійної діяльності, самого себе. Завданням ведучого тренінгу в такому разі стає постійне генерування ситуацій, що дозволяють групі та кожному її учаснику усвідомити причини своєї неготовності до самостійної діяльності, апробувати та тренувати нові способи поведінки та вирішення проблемних професійних ситуацій.

Принцип усвідомлення (об'єктивізації) поведінки учасників передбачає перетворення їхньої поведінки на початку занять з імпульсного рівня на об'єктивований рівень (рівень усвідомлення), на якому воно підтримується протягом занять. Універсальним засобом об'єктивації поведінки у тренінгу є зворотний зв'язок. Він дозволяє учасникам вільно ділитися своїми переживаннями стосовно себе та інших. При цьому вони роблять зауваження у конструктивній формі, уникаючи критики особистості інших. Це дозволяє їм вчитися виділяти сильні сторони і потенційні зони розвитку у себе та в партнерів⁷.

Принцип суб'єкт-суб'єктного спілкування учасників тренінгу передбачає таку взаємодію його учасників, коли ураховуються інтереси, почуття, переживання, стани інших, визнається цінність їхніх особистостей. Цей принцип ще називають принципом діалогічної взаємодії. Кожен учасник групи знаходиться в однаковій психологічній позиції. У результаті такої взаємодії у групі створюється атмосфера довіри, безпеки, відкритості, партнерства. Кожен учасник групи може експериментувати зі своїми можливостями, поведінкою, при цьому не боятися негативної реакції оточуючих. Також кожен не лише піддається впливу, а й сам однаково впливає на іншого взаємним проникненням

⁷ Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник*. Дрогобич.

партнерів у світ почуттів та переживань один одного, готовністю приєднатися до точки зору іншої сторони, прагненням до співучасті, співпереживання, прийняття один одного, взаємною повагою, довірою, щирістю, прагненням досягти взаєморозуміння, визнання за співрозмовником права та можливості до змінювання та розвитку, активною гуманістичною установкою партнерів.

Принцип щирості передбачає відкритість і чесність кожного учасника групи, який час і визначає для себе рівень щирості. Якщо він не готовий говорити чи діяти, то має право від цього відмовитися. Проте, як вирішив щось повідомляти, то слова мають бути відкритими, інформація достовірною. Інші учасники мають поважати право людини на такі висловлювання, поважати право бути іншим. Цей принцип пов'язаний з тим, що в групі відбувається саморозкриття особистості, яке не лише спрямоване на іншу людину, але й дозволяє суб'єкту стати самим собою, активізувати взаємодію в групі для передачі важливої для кожного учасника тренінгу інформації. На початку роботи групи упровадження цього принципу багато в чому має декларативний характер. Проте вже за кілька годин занять це правило починає діяти, якщо сам тренер його дотримується.

Близьким до принципу щирості є *принцип (право) людини сказати «стоп»*. Якщо учасник не бажає виконувати якусь вправу, відповідати на питання, він може скористатися правом «стоп». Приводом для відмови може стати надмірний психологічний дискомфорт чи біль, яких хочеться позбутися.

Принцип (правило) «тут і тепер» передбачає зосередження уваги і діяльності учасників на тих подіях, які відбуваються в даний момент, у даній групі (на справжній подіях). Його сутність полягає в тому, що кожен учасник групи має можливість глибоко і всебічно дослідити конкретний, унікальний випадок власного перебування в цій групі і тієї конкретної психічної реальності, яка розгортається навколо нього у вигляді конкретних проявів реально даних людей і групових процесів. Цей принцип передбачає, що людина є уважною до свого стану під час тренінгу, помічає різні, найменші зміни такого стану; за можливості говорить про такі зміни.

Цей принцип спрямований на те, щоб подолати схильність людини відволікатися від того, що відбувається у групі у сфері, які не стосуються актуальної ситуації; перешкодити спробам учасників зануритися у спогади, пояснення або мрії про майбутнє. Його дотримання передбачає постановку тренером питань про те, що зараз відчувають учасники, що з ними відбувається саме зараз, чому вони про щось саме зараз говорять⁸.

З принципом «тут і тепер» пов'язаний *принцип (правило) персоніфікації висловлювань (принцип Я)*. Він означає право висловлюватися тільки від свого імені та про те, що учасник сприймав, відчував, переживав тут і зараз, про власні думки в даний момент. Сутність цього принципу полягає у відмові від безособових мовленнєвих форм, які у повсякденному спілкуванні допомагають приховувати власну позицію того, хто говорить. Його упровадження сприяє розвитку здатності людини брати відповідальність на себе, приймати себе таким, який є. Відповідно до цього принципу, слід вживати такі формулювання, як «на мою думку», «вважаю», «я гадаю» («Я-висловлювання»), а не робити узагальнені безособові судження та висловлювання.

Принцип (правило) «не оцінювати і не давати порад», дотримання якого свідчить про прийняття іншої особистості, відсутність бажання її переробити, нав'язати їй свій спосіб життя і ставлення до світу. Не оцінювати особистість іншого; можна оцінити лише певний вчинок. Цей принцип означає уникнення учасниками під час тренінгу таких фраз «Якби я був /була на твоєму місці я б...», «Порадив/порадила б тобі...», «Вважаю, що ти вчинив/вчинила погано...» тощо.

Етичні принципи можна розглядати у контексті принципів поведінки учасників тренінгу.

Принцип конфіденційності полягає у тому, що зміст тренінгу, події, які в ньому розгортаються мають залишатися у межах групи; вся особиста інформація, отримана в цьому процесі від інших має залишатися між його

⁸ Вейланде, Л. В. (2021). Принципи організації заняття з використання тренінгу у професійній підготовці майбутніх педагогів. *Publishing House "Baltija Publishing"*.

учасниками. Якщо виникла необхідність поділитися тим, що відбувається у групі, то не слід називати імен інших учасників. Але в дійсності часто складно забезпечити реальну можливість дотримання цієї норми у спілкуванні учасників поза межами групи. Крім того, не кожна інформація, отримана під час тренінгу є конфіденційною⁹.

З принципом конфіденційності пов'язаний *принцип незавдання шкоди*. Він визначається професіоналізмом та якостями особистості тренера його діагностичними можливостями та свободою від маніпулятивних тенденцій.

Принцип відповідності заявлених цілей тренінгу його змісту передбачає необхідність тренером чітко дотримуватися змістовного плану роботи з групою. Неприпустимо за бажанням тренера або «за вимогами групи» переходити від, наприклад, розвитку навичок ефективної взаємодії з підопічними до обговорення чинників задоволеності життям у дорослому віці або до розгляду джерел невпевненості у собі окремих учасників групи. Якщо зазначені питання цікавлять групу або окремих її учасників, то доречно їм присвятити інший тренінг з ними або вирішувати у процесі індивідуального консультування.

Принцип толерантності, що свідчить про терпимість і повагу до поглядів, почуттів, поведінки інших осіб. Учасники тренінгу мають дотримуватися «Декларації принципів толерантності», що була прийнята Генеральною конференцією ЮНЕСКО 16 листопада 1995 року. Толерантність або терпимість означає повагу, прийняття та правильне розуміння багатого різноманіття культур нашого світу, наших форм самовираження та способів проявів людської індивідуальності. Терпимість – це насамперед активне ставлення, що формується на основі визнання універсальних прав та основних свобод людини. Толерантна людина має знання, є відкритою, схильна до спілкування, поважає свободу думки, совісті та переконань. Навіть якщо деякі люди не викликають симпатії, а їх політичні, релігійні та національні особливості, поведінкові стереотипи та зовнішність виявляються незвичними,

⁹ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП.

толерантна людина демонструє до них повагу, не нав'язує їм своїх поглядів і переконань.

Толерантність як етичний принцип ввів у науку Дж. Локк у трактаті «*Epistola de tolerantia*» (“Листи про толерантність”, 1688 р.). Він обґрунтовував цінність толерантності тим, що примус не здатний навернути людину на шлях ширшої, релігійно повноцінної віри. У 1689 році британський парламент ухвалив Акт терпимості, адже досить швидко з'ясувалося, що легітимне співіснування кількох церков зовсім не веде до анархії та втрати керованості, а робить державу сильнішою¹⁰.

Організаційні принципи визначають особливості підготовки і проведення тренінгу.

Принцип фізичної закритості означає, що група тренінгу працює постійно в тому самому складі; після того, як робота групи почалася, нові учасники до групи не включаються (хіба що в разі необхідності та тільки за умови попередньої згоди самих учасників). Якщо хтось із учасників пропускає кілька годин занять, його можна за згодою групи включити до подальшої роботи, проте для цього йому необхідно розповісти про все, що сталося у групі за його відсутності. Учасники не повинні обговорювати на перервах безпосередній матеріал тренінгу – це повинно відбуватися в рамках загального кола при зворотному зв'язку¹¹.

Принцип комплектування групи враховує такі характеристики, як вік, стать, професійну приналежність, рівень посадової ієрархії, а також деякі психічні властивості особистості. Він включає два субпринципи: гомогенності та гетерогенності. Принцип гомогенності застосовується щодо таких показників учасників тренінгу, як професійна приналежність, рівень посадової ієрархії, наскільки можна віку. Принцип гетерогенності поширюється такі характеристики, як стать, і навіть деякі психічні властивості особистості.

¹⁰ Кравченко, О. П. (2012) Моральні принципи соціально-педагогічної діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Психологія і педагогіка, 21, 223-230

¹¹ Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник*. Дрогобич.

Принцип просторово-часової організації тренінгу визначає тимчасові та просторові характеристики роботи групи.

Принцип регулярності занять та їхнього розпорядку полягає у тому, що заняття тренінгу відбуваються протягом певних, чітко окреслених періодів часу. Чітко визначені і повідомлені учасникам початок і закінчення занять, наявність перерв протягом усіх днів тренінгу. Важливо запланувати обідню перерву тривалістю мінімум годину, якщо робота триває протягом цілого дня. Її хронологічні межі не завжди можна чітко визначити, адже перерва у роботі має бути логічною, не варто переривати заняття по середині виконання вправи. Цей принцип можна розглядати як право ведучого групи зупинити того, хто говорить, показати йому, що необхідно закінчувати розповідь (знак піднятої долоні, знак «стоп»). Адже тривалість роботи групи є обмеженою, а окремі її учасники можуть бажати висловлюватися досить тривалий час.

Дотримання вищезгаданих принципів уможливить ефективність проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів.

1.2. Методи тренінгу

Тренінги з розвитку професійної компетентності андрагогів призначені для навчання дорослих і передбачають вибір конкретних форм, методів та способів навчання, що враховують специфіку цієї цільової аудиторії. Ефективність тренінгу багато в чому залежить від того, які методичні засоби (форми і методи роботи) використовує тренер. Особливістю тренінгу є те, що в ньому можна використовувати різноманітні засоби, сукупність яких дозволяє формувати середовище, котре сприяє необхідним змінам. Тренінгові засоби спрямовані на словесну і несловесну передачу інформації, створення необхідного інформаційного середовища, регуляцію рівня задоволення потреб, включення у певним чином організовану діяльність. Такі засоби поділяють на різні групи. Зокрема, це методи інформаційні і практичні або методи надання інформації, імітаційні методи і методи створення реального середовища.

Обираючи різні методи, методичні прийоми, засоби впливу, потрібно враховувати зміст програми й мету заняття; особливості групи; особливості ситуації; можливості ведучого; необхідність зміни ритму діяльності учасників, чергування розмов і дій; необхідність участі кожного в роботі, у вправах, в обговоренні, вік та досвід учасників¹². Також необхідно зважати на те, що в тренінгу індивідуальні і групові процеси поєднані, відбуваються разом, тому тренер має працювати на трьох рівнях: у групі (з окремим учасником), з групою (як єдиним цілим) і через групу (з окремими учасниками засобами самої групи).

Методи надання інформації використовуються для викладення великої і об'ємної інформації і передання її змісту учасникам тренінгу. Це можуть бути (міні)лекції, інструкції, дискусії, огляди, малюнкові методики тощо. Надаючи таку інформацію, слід враховувати низку вимог.

По-перше, новизна інформації. Зміст лекцій і систематизованих оглядів повинен включати в себе невідомі учасникам тренінгу факти та ідеї. Якщо повідомляються відомі факти та ідеї, то має бути новий ракурс їхнього розгляду або нова форма презентації. Критеріями, які визначають рівень новизни інформації, що повідомляється учасникам тренінгу, може бути рівень доступності інформації (її зрозумілості) для конкретної групи, рівень авторизованості інформації, наявної у змісті лекцій, кількість часу та складність обробки даних, які лежать в основі інформаційних повідомлень.

По-друге, надання інформації різними способами, її презентація схематичною, образною, метафоричною, гумористичною формами. Схеми є графічним способом представлення певного змісту з використанням символів, які мають певне значення, тексту пояснень і різних варіантів сполучних ліній. Образна форма інформування виявляється в її яскравості, виразності, жвавості, використанні різноманітних засобів, апелюванні до уяви людини. Метафорична форма пов'язана з переносним вживанням слів або виразів на основі аналогії, схожості або порівняння. Гумористична форма спрямована на акцентуванні

¹² Коваленко, О. Г. (2015). *Міжособистісне спілкування осіб похилого віку: психологічні аспекти : монографія*. К.: Інститут обдарованої дитини.

уваги на тих аспектах предмету або явища, які надають розвагу, здатні викликати сміх у людини. Вона виявляється у використанні анекдотів, жартів, гумористичних історій та притч, гумористичних коментарів, несподіваних та дивних питань та зауважень; гумористичному ілюструванні думок, почуттів і фактів, що піддаються внутрішній цензурі; гумористичному запереченні переконань та точок зору; гумористичному висуненні пояснень; гумористичних фантазіях; гумористичному уявленні проблем тощо. Такі різні способи надання інформації сприяють тому, що вона притягує до себе увагу, її сприйняття реципієнтами відбувається легше.

По-третє, адресне надання інформації учасникам з урахуванням індивідуальних, вікових, професійних особливостей, потреб групи в цілому та окремих її осіб. Вміння говорити «мовою учасників» дозволяє краще урахувати їхні особливості та потреби і забезпечує емоційний характер її сприйняття, проживання, емоційну переробку отриманих відомостей.

Імітаційні методи призначені для створення значущих для цілей тренінгу та конкретних осіб ситуацій, у яких учасники отримують можливості для апробування нових способів поведінки, прийомів професійної діяльності, розширення рольового репертуару, усвідомлення особливостей прийнятих ними рольових ідентифікацій. Такими техніками можна вважати рольові та ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій, символдраму, візуалізацію, психогімнастику, мозковий штурм тощо.

Методами створення реального середовища є виконання конкретних професійних процедур з реальними партнерами, обладнанням, документацією, виконання завдань з незнайомими людьми, стажування тощо.

У багатьох тренінгах використовують *арт-терапевтичні методи і вправи* (малювання, музика, фотографія, ліплення, хореографія тощо). Арт-терапія містить два процеси, які відбуваються в мистецтві: створення певного твору, а далі його сприйняття, обговорення¹³. В основі змісту терміну «арт-терапія»

¹³ Korbut, A. (2016). Arteterapia i jej zastosowanie w obszarze edukacji. Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce, 3(41), 267-280. <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=463569>

лежить уявлення про те, що основою арт-терапії є художня практика, яка передбачає, по-перше, використання мови образотворчої експресії, по-друге, безпосередню участь людини в образотворчій творчості, а також розуміння того, що художнє самовираження є символічним і відображає прихований, несвідомий зміст людської психіки.

Арт-терапевтичні методи можуть використовуватися з метою психодіагностики особистості, корекції емоційних станів, вирішення психологічних проблем, сприяння усвідомленню внутрішнього стану особистості, стимуляції прагнення особистості до набуття теоретичних знань з метою подолання психологічних проблем, активізації здатності учасників виражати свої емоції за допомогою ліплення, аплікації, малюнка¹⁴. Використання цих методів з психодіагностичною метою дозволяє порівняно безболісно виявити та усвідомити підсвідоме ставлення учасників до певної проблематики. Вони є одним із засобів усунення напруженості учасників тренінгу. Застосування арт-терапевтичних методів має свої особливості в різних психологічних і педагогічних підходах¹⁵.

Перевагами арт-терапії є можливість диференційованого використання різних арт-методів з урахуванням морфо-функціональних змін людини, різної динаміки її когнітивних функцій і стану соматичного здоров'я, специфічності стратегій адаптації, швидкої втомлюваності, нестійкості сенсорних систем. Арт-терапевтичні методи є безболісними і практично не мають обмежень у застосуванні. Вони дають доступ до глибин психології людини, допомагають обійти захисти її свідомості. Людина під час арт-терапії розширює життєвий досвід, отримує нові навички й уміння, що дозволяє їй активно й самостійно брати участь у житті суспільства¹⁶. Ефективність застосовуваних арт-

¹⁴ Пляка, Л. В. (2014). Психологічний тренінг як форма психологічної допомоги суб'єктам освітнього простору вищого навчального фармацевтичного закладу. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*, 1110, 96–100.

¹⁵ Rubin, J. A. (Ed.). (2001). *Approaches to Art Therapy: Theory and Technique* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203716991>

¹⁶ Коваленко, О. Г. (2015). *Міжособистісне спілкування осіб похилого віку: психологічні аспекти : монографія*. К.: Інститут обдарованої дитини.

терапевтичних методів та засобів залежить від їхньої відповідності теоретико-методологічним основам, цілям, завданням та змісту передбачуваної роботи та кваліфікації тренера.

У тренінгах серед арт-терапевтичних засобів дуже часто застосовується малювання. Його результатом є малюнок як графічний твір, виконаний стилусом, ручкою, олівцями, крейдою (наприклад, пастеллю), деревним вугіллям тощо¹⁷. Для нього потрібні аркуші паперу різного формату, кольорові олівці, фарби. Створювані малюнки можуть бути груповими, парними та індивідуальними¹⁸. У випадку використання групової форми роботи можливі різні варіанти малювання. По-перше, спільне малювання, коли всі учасники групи малюють на одному аркуші. Це дозволяє формувати діалог, працювати з конфліктними ситуаціями, рівнями взаємодії в групі, соціальними стереотипами, ролями. По-друге, додаткове малювання, коли аркуш передається по колу і кожен учасник вносить свій елемент у малюнок. Це дозволяє визначити групову динаміку, систему взаємин та стилів поведінки у групі. По-третє, «розмовне» малювання, коли члени групи розвивають вміння альтернативної комунікації, спілкуються між собою за допомогою барв, ліній і образів, відтворених на малюнку¹⁹.

Рухові вправи під час тренінгу також дозволяють зменшити напруженість учасників, переключити їхню увагу. Вони підвищують рівень активності та довіри осіб, які беруть участь у тренінгу, сприяють створенню у ньому невимушеної атмосфери. Вони можуть виконуватися у парах, усіма учасниками в колі або усією групою, яка хаотично пересувається у приміщенні. Доцільно

¹⁷ Tytko, M. M. (2012). Rysunek jako środek w pracy socjalnej. In A. Weissbrot-Koziarska & P. Sikora (Eds.), *Słownik metod, technik i form pracy socjalnej, opiekuńczej i terapeutycznej*, Vol. 1, pp. 144–146). Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.

¹⁸ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП.

¹⁹ Молчанова, О. (2018, 16-18 лютого). Використання групових малюнків для розвитку ефективної групової комунікації педагогів на курсах підвищення кваліфікації. *Простір арт-терапії: творча інтеграція та трансформація в епоху плинного модерну* [Матеріали XV Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції] (с. 66–70). К.: Золоті ворота.

щоб такі вправи виконувала вся група (не має бути спостерігачів)²⁰. Плануючи їх, слід урахувати особливості учасників, їхні можливості, стан здоров'я.

У контексті рухових вправ можна розглядати нервово-м'язову релаксацію, контроль дихання. Нервово-м'язова релаксація – це система спеціальних вправ для розслаблення різних груп м'язів. Метою цього тренування є зняття м'язового тону, який безпосередньо пов'язаний з різними формами негативного емоційного порушення (страхом, тривожністю, збентеженням). Зменшивши або запобігши тону м'язів, можна зняти стресові стани, нормалізувати емоційний фон.

Методи надання інформації у тренінгу

Базовим методом надання значного обсягу інформації учасникам тренінгу є лекція або міні-лекція, фрагмент лекції.

Лекції загалом є обґрунтованим і систематизованим викладом наукової інформації, котра має бути осмислена й усвідомлена слухачами. Вона дозволяє концентровано, у логічно витриманій формі передати досить великий обсяг інформації. Загальними дидактичними цілями лекцій є передача слухачам нової інформації з певних питань, систематизація й узагальнення на основі цього знань, формування переконань, світогляду соціальних робітників, розвиток їхніх пізнавальних і професійних інтересів²¹.

Лекція у тренінгу потрібна, коли треба пояснити важливу тему або урізноманітнити діяльність під час виконання інтенсивних вправ. Лекція або її елементи можуть бути включені в тренінг або перед виконанням практичних вправ і завдань, коли спочатку надають інформацію, а далі її використовують у виконанні різноманітних завдань або вона може йти після виконання практичних вправ, які занурюють людину у проблему.

Лекція під час тренінгу не має бути тривалою. Її орієнтовна тривалість має бути 10-15 хвилин. Якщо вона триває довше, необхідно розбити її на частини, а по закінченні кожної встановити зворотний зв'язок. Така форма

²⁰ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП.

²¹ Коваленко, О. Г. (2015). *Міжособистісне спілкування осіб похилого віку: психологічні аспекти : монографія*. К.: Інститут обдарованої дитини.

роботи дозволяє подати чітко структурований, логічно викладений матеріал в обмежений час. Закінчивши подання інформації, важливо її узагальнити. Перевірка ефективності засвоєної інформації здійснюється за допомогою подальших вправ, дискусій тощо.

Під час тренінгу можливі різні типи лекцій²². По-перше, інформаційна, спрямована на передачу інформації. Така лекція не повинна містити суперечливих відомостей, має викликати зацікавленість слухачів (учасників), бути актуальною для них, задовольняти їхні запити. По-друге, лекція, яка надихає, спрямована на зміну ставлення, перш за все, емоційного до предмета або питання, які розглядаються. Вона має бути емоційною, апелювати до почуттів учасників і бути пов'язаною з емоційно значимими чинниками (цінностями, традиціями, правилами тощо). По-третє, лекція, яка переконує, спрямована на зміну уявлень учасників, їхнього способу мислення і дій. Вона має бути присвячена насправді суперечливій тематиці, містити логічні докази, які підтверджують або заперечують певну думку, мати відповідний зміст (бути спрямованою на зміну уявлень учасників і способів їхніх дій).

Тренеру важливо правильно підготуватися до лекції, транслявання учасниками певного блоку інформації. Це забезпечить йому впевненість у собі, покращить стиль його роботи і підвищить ефективність. Він має, по-перше, визначитися з метою лекції, яку учасники мають зрозуміти. Далі він має підготувати зміст лекції з переліком ключових моментів, прикладів чи ілюстрацій. Також слід підготувати коротке заключення, яке дозволить інтегрувати зміст лекції у ширший контекст тренінгу.

Бажано, щоб інформація, яка надходить від тренера під час (міні)лекції була підкріплена наочною – презентаціями (слайдами), плакатами, роздатковим матеріалом. На них мають бути малюнки, схеми, графіки, таблиці, які допомагають запам'ятати матеріал. Доцільним є використання такого унаочнення, до якого учасник може звертатися протягом тренінгу. Так, якщо це були плакати, то вони мають бути розвішані у приміщенні, нагадуючи

²² Фіцула, М. М. (2006). *Педагогіка вищої школи*. Київ: Академвидав.

учасникам те, про що вони почули²³.

Лекція як спосіб передачі інформації у тренінгу має низку переваг і недоліків²⁴. До перших, зокрема належить те, що у ній тренер може контролювати інформацію та темпом заняття; його сприймають як експерта; він може впливати на мисленнєві процеси учасників, їхній ентузіазм; учасники швидко отримують певну важливу для подальшої роботи інформацію, яку можуть швидко запам'ятати; лекція не потребує великих затрат; вона дозволяє дати систематизовану інформацію за короткий час. Недоліками лекції у тренінгу можна вважати те, що вона не завжди буває ефективною; не завжди сприяє тривалому збереженню інформації (особливо, коли таку інформацію далі ніяк не використовувати); така інформація діє лише на слухові канали; під час неї учасники можуть бути пасивними; вони мають бути досить зосередженими тощо.

Джерелом інформації для лекції можуть бути книги, інтернет, періодичні видання (наукові і науково-популярні), тренінги колег. Джерело має бути надійним і перевіреним, містити підтверджену інформацію. Ефективному тренерові важливо вміти адаптувати інформацію під задачі тренінгу, а не просто брати все до слова²⁵.

Інформативною та цікавою лекцію дозволяють зробити добре складені слайди, поставлена мова, вміння робити паузи, змінювати темп, висоту і гучність голосу, ритмічність мови. Через те, що тренінг є активним навчанням, що вимагає активних дій учасників, то у лекційному способі взаємодії з групою тренер повинен викликати та спрямовувати самостійну активність учасників. Йому в цьому випадку допоможуть різноманітні засоби, зокрема, питання до групи, евристична бесіда (розмова), використання кількох каналів та способів

²³ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП.

²⁴ Major, C. H., Harris, M. S., & Zakrajsek, T. (2015). *Teaching for learning: 101 intentionally designed educational activities to put students on the path to success*. Routledge.

²⁵ Kruglikov, V. N., Olennikova, M. V., Matveeva, N. A., Kunina, O. O. (2020). Psychological Training as a Form of Practical Studies in the Course Introduction to the Profession. In: Anikina, Z. (eds) *Integrating Engineering Education and Humanities for Global Intercultural Perspectives*. ІЕЕНГІР 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 131. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47415-7_62

надання інформації, використання опорних схем, залучення до демонстрації, постановка різноманітних питань тощо.

Питання до групи можуть бути прості, уточнюючі, пояснюючі, оцінюючі запитання, творчі і практичні²⁶, а також риторичними, які не вимагають відповіді групи, але змушують задуматися над певною проблемою. Бажано задавати конкретні питання. У цьому випадку тренер може попросити відповісти кожного учасника або задовольнитися відповідями тих, хто бажає відповісти. Відповіді учасників краще фіксувати на дошці (фліпчарті), щоб учасники відчували задоволення від результатів своєї діяльності. У той же час тренер повинен бути основним джерелом інформації, оскільки якщо вся його лекція будується тільки на матеріалі, отриманому з досвіду учасників, то внесок тренера є незрозумілим і група може бути невдоволеною. Також тренер таким чином може формулювати питання до учасників, щоб вони не були змушені вгадувати, що саме хоче розповісти тренер. Адже вгадати дуже складно, але в результаті виникає подвійне розчарування: учасників – через те, що вони не вгадують і відчують психологічний тиск від запитань тренера, і тренера – через те, що він бачить незрозумілу йому та неприйнятну реакцію групи.

Створенню інтерактивності, стимуляції інтелектуальної активності під час тренінгу сприяє евристична бесіда. Це створювана тренером система логічно взаємопов'язаних питань, кожен з яких є логічним кроком, який спрямовує учасників на основі наявних знань і досвіду до самостійного пошуку нових знань або способів отримання їх та розкриває шляхи і логіку такого пошуку. У тренінгу можливі різні варіанти евристичної бесіди. Спонтанна (невимушена) бесіда – коли під час заняття тренер постійно заохочує учасників пояснювати їхню точку зору, цікавитися, як можна довести справедливість тієї чи іншої позиції чи погляду. Такі невимушені дискусії привчають слухати та критично оцінювати те, що говорять, сприяють розвиткові самоконтролю учасників. Такий вид дискусії може бути особливо корисним, коли вони

²⁶ Вовк, М.П. Султанова, Л.Ю. та ін. (2019). *Тренінгові технології навчання дорослих в умовах формальної і неформальної освіти: метод. рек.* Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти імені Івана Зязюна. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/718751/>

зацікавлені у питанні, розуміють важливість теми, проблеми. Дослідницька бесіда дозволяє тренеру встановити думку і погляди учасників, виявити особливості їхнього мислення, дізнатися про різні враження. Така дискусія може бути використана як підготовка для подальшого обговорення проблеми з метою виявлення найбільш складних моментів для учасників тренінгу. Цей вид сократичної бесіди потребує невеликої попередньої підготовки, має порівняно вільну структуру. Під час підготовки готуються загальні питання, які необхідно обговорити щодо цієї теми. Проте коли розпочнеться дискусія, учасники висуватимуть свої думки, які можуть скоригувати попередній план тренера. Бесіда, центрована на темі постає у вигляді цілеспрямованої дискусії. Вона дозволяє ґрунтовно дослідити проблему, розібратися в усіх її нюансах, проаналізувати, оцінити та узагальнити думки. Така дискусія передбачає самостійний пошук можливих рішень, зважаючи на наявні знання, причому учасники можуть шукати рішення різними шляхами, навіть іноді і найпростішими. Цей метод пов'язаний із продумуванням можливих перспектив перебігу дискусії, підстав для висновків, проблематичних понять та наслідків. Необхідно при підготовці виділити основні елементи проблеми, які варто обговорити на занятті та спосіб їхнього обговорення²⁷.

Використання кількох каналів передачі стимулює активність учасників, оскільки їм доводиться переключати свою увагу від одного об'єкта до іншого. Можна використовувати такі канали, як слайди презентації, плакати на стінах, роздані учасникам ілюстративні матеріали, короткі відео- або аудіозаписи. Тренер повинен використовувати ці інструменти так, щоб вони доповнювали один одного.

Використання опорних (структурно-логічних) схем – способу зовнішньої організації думки допомагає підвищити інтерактивність викладення певної інформації учасникам тренінгу. Такі схеми відображають різні блоки інформації та зв'язки між ними. Вони постають у вигляді таблиць, карток, малюнків, креслень; допомагають структурувати інформацію, яку подають у

²⁷ Paul, R. W. (1995). *Critical thinking. Foundation for Critical Thinking*. Santa Rosa, CA.

стиснутому вигляді.

Тренер також може посилити інтерактивність (міні)лекції через активне залучення учасників тренінгу до міні-демонстрацій, які сприяють розумінню матеріалу, що транслюється.

Одним із найефективніших способів створення інтерактивності є питання самих учасників. Відповідати на запитання групи можна у різний спосіб: відповісти на запитання учасника відразу і докладно; використовувати питання учасника для опису певної існуючої проблеми, яка й викликала питання; записати питання учасника та відповісти на нього, коли настане зручний момент тощо.

Другорядними засобами створення інтерактивності є зрозумілі для учасників жарти тренера, наведення ним прикладів з власного досвіду, поєднання елементів інформації зі знайомими образами, наведення яскравих аналогій, заплановані обмовки, образні порівняння, управління уявою учасників тощо.

Для надання учасникам тренінгу великого обсягу інформації можна використовувати і *систематизовані огляди*²⁸. Такі огляди є письмовим текстом, в якому в компактній формі подана інформація, що відповідає цілям і завданням тренінгу. У систематизований огляд може бути включена інформація, що відображає стан справ в організації, де відбувається тренінг, відомості, які характеризують природу феномену, що підлягає зміні у тренінгу, описи варіантів використання способів діяльності, організації прийняття рішень тощо. Учасників тренінгу варто ознайомлювати з результатами систематизованих оглядів (опитувань), що сприятиме поширенню його результатів у щоденному житті.

Програмовані інструкції використовуються для надання учасникам

²⁸ Kruglikov, V. N., Olennikova, M. V., Matveeva, N. A., Kunina, O. O. (2020). Psychological Training as a Form of Practical Studies in the Course Introduction to the Profession. In: Anikina, Z. (eds) Integrating Engineering Education and Humanities for Global Intercultural Perspectives. ІЕЕНГІР 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 131. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47415-7_62

тренінгу великого обсягу інформації. Вони містять групи завдань, що стосуються апробації отриманих у тренінгу уявлень, а також дають можливість отримати зворотний зв'язок про правильність та ефективність прийнятих рішень та здійснених дій. На початку та наприкінці інструкції наводяться зразки виконання завдань та короткі коментарі до них. Зворотний зв'язок у програмованих інструкціях може здійснюватися по виконанню окремих завдань, так і після закінчення роботи з усіма завданнями.

Групові дискусії передбачають спільне обговорення певного питання, що дозволяє виявити думки, позиції, установки учасників групи в процесі безпосереднього спілкування; зібрати інформацію, виявити відмінності існуючих точок зору, створити всебічний образ предмету обговорення. Вони є одним із основних засобів реалізації принципу суб'єкт-суб'єктної, діалогічної взаємодії.

У тренінгу групова дискусія застосовується з метою формування культури взаємин і рефлексії для аналізу індивідуальних переживань членів групи; формування вміння бачити проблему (явище, ситуацію) з різних точок зору; формування вміння слухати, виділяти головне; розвитку вміння аргументувати власну точку зору; розвитку самостійного, критичного та логічного мислення; формування вміння ставити запитання співрозмовнику; формування вміння зосереджуватись на досягненні мети^{29 30}).

Такі дискусії є структурованими, адже чітко задана тема для обговорення і регламентовано його порядок (умови, час); їх також можна характеризувати як тематичні (бо обговорюються певні значущі для учасників дискусії проблеми) та біографічні (коли вони орієнтовані на минулий досвід).

У веденні дискусії використовуються три основні стратегії: вільне ведення дискусії, програмована та компромісна стратегія. Під час групової

²⁹ Коваленко, О. Г. (2015). *Міжособистісне спілкування осіб похилого віку: психологічні аспекти : монографія*. К.: Інститут обдарованої дитини.

³⁰ Пляка, Л. В. (2014). Психологічний тренінг як форма психологічної допомоги суб'єктам освітнього простору вищого навчального фармацевтичного закладу. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*, 1110, 96–100.

дискусії можна окреслити такі кроки:

- визначення цілей та теми, адаптація учасників до проблеми та один до одного;
- збирання точок зору, думок, ідей всіх учасників дискусії;
- співставлення різних точок зору, позицій, поглядів, ідей, їхнє впорядкування, обґрунтування та спільна оцінка отриманої інформації (на цьому етапі можливі певні непорозуміння, конфлікт ідей);
- підбиття підсумків дискусії та вироблення певних єдиних чи компромісних думок, позицій, рішень³¹.

Реалізація групової дискусії під час тренінгу можлива, коли по-перше, група є активна, розкута, по-друге – пасивна³². У першому випадку, розбивши її на підгрупи можна організувати між ними змагання на швидкість відповідей, найскладніше запитання, найбільш ґрунтовну відповідь тощо. Друга ситуація можлива тоді, коли, наприклад, тема тренінгу породжує відчуття ніяковості в учасників. У даному випадку можна створити письмовий, анонімний «банк запитань» і послідовно їх обговорювати в усій групі. Дискусія також може відбуватися у формі діалогу або суперечки: у першому випадку учасники дискусії доповнюють думки та ідеї один одного, у другому відбувається протиборство ідей та поглядів, захист особистої позиції.

За ефективністю реалізації дискусії, вона може бути неконструктивна і конструктивна³³. Неконструктивною дискусія стає тоді, коли в ній має місце вільний (безплановий) обмін думками, що складається з мимовільних, стихійних діалогів або суперечок між учасниками. Конструктивна дискусія є засобом досягнення актуальної групової мети. Про таку дискусію свідчать активність кожного учасника, їхня рівноправність під час висловлювання своєї

³¹ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП.

³² Там само.

³³ Kruglikov, V. N., Olennikova, M. V., Matveeva, N. A., Kunina, O. O. (2020). Psychological Training as a Form of Practical Studies in the Course Introduction to the Profession. In: Anikina, Z. (eds) Integrating Engineering Education and Humanities for Global Intercultural Perspectives. IEEHGIP 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 131. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47415-7_62

думки, задоволеність від спільної дискусії та спілкування, відчуття кожним демократичної атмосфери. Також для конструктивної ефективної дискусії важливо уважно вислуховувати кожного; аргументовано захищати свою позицію; не сприяти особистій конфронтації; не оцінювати тих, хто висловлює свою думку, особливо якщо не здійснили кроки до розуміння такої думки; не повторюватися.

Науковці також виділяють типові труднощі у реалізації дискусії: небажання чи невміння окремих учасників включатися у дискусію; перехід обговорення з проблеми на особистість; надмірна гострота обговорення; зайва балакучість окремих учасників; можливість відхилення від теми; її змістовність і якість загалом суттєво залежить від рівня готовності групи.

Задачею тренера під час дискусії є сприяння кожному учасникові у відкритості висловлювань своїх думок щодо проблеми, яка має бути проаналізована і обговорена. Також йому варто зосереджувати увагу учасників на тому, що немає хибних думок, усі особисті погляди мають право на існування.

Результатами групової дискусії може бути те, що учасники прояснять свою позицію; будуть виявлені різноманітні підходи, точки зору з будь-якого питання та забезпечене всебічне бачення предмету; у процесі дискусії в учасників відбувається розвиток позиції децентрації у спілкуванні, що передбачає відхід від неусвідомленого приписування якостей власного «Я» іншим людям, від сприйняття свого погляду як єдиного можливого³⁴.

Результати групової дискусії варто зафіксувати на певних носіях і розмістити їх у полі зору кожного учасника групи.

³⁴ Kruglikov, V. N., Olennikova, M. V., Matveeva, N. A., Kunina, O. O. (2020). Psychological Training as a Form of Practical Studies in the Course Introduction to the Profession. In: Anikina, Z. (eds) Integrating Engineering Education and Humanities for Global Intercultural Perspectives. ІЕЕНГІР 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 131. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47415-7_62

Імітаційні методи у тренінгу

Важливими техніками, які дозволяють створити потрібні для тренінгу ситуації є *ігри* – ситуаційно-рольові, дидактичні, творчі, організаційно-діяльнісні, імітаційні, ділові ігри. Вони допомагають зняти скутість і напруження, переключати увагу протягом заняття, загалом керувати груповою динамікою. Також вони є гарним інструментом діагностики і самодіагностики, що допомагають легко виявити труднощі та проблеми. Завдяки іграм стає успішнішим процес навчання, закріплюються нові поведінкові навички, виробляються способи оптимальної взаємодії з іншими людьми, покращується комунікація тощо. Ігри також є основою, де учасник може легко спробувати себе в новій ролі (власну здатність адаптуватися у новій ситуації), випробувати різні варіанти поведінки, відрефлексувати себе в новій ролі, а потім перенести зроблені висновки в реальне життя^{35,36}).

Рольові ігри є видом структурованих вправ, в яких учасники і групи взаємодіють відповідно до визначених ролей та обставин. Вони створюються через ролі і ситуацію. Такі ігри дозволяють побудувати весь цикл інтерактивного навчання, адже учасники отримують досвід «тут і зараз», далі обговорюють його, роблять висновки та узагальнення, можуть поміркувати про те, як застосувати отримані знання та навички у своїй практичній діяльності. Їхньою метою є розвиток компетентності учасників; визначення їхнього ставлення до конкретної життєвої чи професійної ситуації; розвиток пізнавальної сфери, уваги, уваги й образного мислення; набуття життєвого чи професійного досвіду; формування уміння орієнтуватися у власних психічних станах, адекватно їх оцінювати, управляти собою, зберігаючи своє психічне здоров'я³⁷).

Перевагами саме рольової гри є те, що кожен учасник тренінгу може

³⁵ Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник*. Дрогобич.

³⁶ Janse, B. (2018). Role Playing Game (RPG). Retrieved 29/1/2022 from toolshero: <https://www.toolshero.com/communication-skills/role-playing-game-rpg/>

³⁷ Пляка, Л. В. (2014). Психологічний тренінг як форма психологічної допомоги суб'єктам освітнього простору вищого навчального фармацевтичного закладу. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*, 1110, 96–100.

брати в ній участь; кожен отримує різноманітний за спектром та змістом досвід «тут і зараз»; можна виявити і сприяти формуванню установок, різних поведінкових реакцій, навичок; кожен учасник має можливість впливати на хід, зміст, процес, темп гри (відбувається інтерактивне навчання); у такій грі забезпечується швидкий та якісний зворотний зв'язок, оскільки вона дозволяє отримати конкретний матеріал (дії учасників) та на його основі вибудувати обговорення; учасники мають можливість навчатися один в одного; вони можуть випробувати різні типи та стратегії поведінки, техніки та технології; участь у рольовій грі мотивує, адже учасники, бачать успішні моделі організаційної поведінки та дій, зокрема розуміють, що вони самі здатні відтворювати успішні моделі; у процесі гри легше відбувається процес обговорення особистих проблем, що допомагає висловити приховані почуття; це також допомагає учасникам зрозуміти почуття, мотивацію та точку зору оточуючих, оскільки можна спробувати себе в різних ролях.

Певними недоліками, обмеженнями використання рольової гри під час тренінгу вважають те, що її реалізації вимагає значних витрат різноманітних ресурсів, перш за все – часу (найменше – 75 хвилин для інструктажу, власне гри, обміну думками, обговорень, узагальнення). Також для гри потрібен більший простір у приміщенні. Важливо щоб кожному було зручно і кожен між бачити те, що відбувається. Тренер повинен мати досвід в організації і проведенні такої гри.

Тренеру у використанні рольової гри варто ураховувати і певні небезпеки та потенційні проблеми. Успішність гри безпосередньо залежить від того, наскільки реалістичною учасники вважатимуть ситуацію, яка відтворюється. Якщо група вважає, що сценарій не враховує важливі деталі практичної діяльності, цінність рольової гри істотно знизиться. Тому тренер має два варіанти дій – будувати гру на програнні ситуацій, що зустрічаються у реальній практиці учасників; обираючи ситуацію, безпосередньо не пов'язану з діяльністю учасників тренінгу, чітко проводити паралель із реальною практикою. Гра учасниками може сприйматися як просто щось веселе і

кумедне, веселе, якщо цілі рольової гри не узгоджені з учасниками і не зроблено акцент на важливість розбору способів дій. Коли аналізові, осмисленню та узагальненню результатів гри приділяється замало часу, вона також не є результативною. Коли тренер не готовий до того, що рольова гра піде не так, як він припускав, і не знає, що робити в цій ситуації, він може втратити контроль над змістом та процесом гри, що також не сприятиме досягненню її цілей.

У реалізації рольової гри виділяють кілька етапів³⁸. По-перше, це – вибір ситуації. Ситуація, яка буде змодельована, залежить від мети рольової гри. Щоб розпочати процес, важливо, щоб проблема була представлена і щоб учасникам була запропонована можливість обговорити проблему або завдання. Таким чином, людина буде активною і значимі аспекти можна буде відслідкувати. По-друге, уточнення мети, тобто того, чого може у результаті її до сягнути і чому навчитися. Це передбачає і визначення можливих наслідків, наголошення на необхідності урахування інтересів кожного учасника. По-третє, призначення ролей. Слід заздалегідь продумати ролі у відповідній грі і розподілити їх. По-четверте, підготовка гравців і експертів (оцінювачів). Необхідно переконатися, що кожен гравець розуміє характер, який йому треба відобразити, його риси, мотивацію тощо. Експерти мають бути спостережливими і звертати увагу на такі важливі аспекти, як постава тіла, вибір слів, жести та інтонація, робити нотатки. По-п'яте, реалізація рольової гри. Слід дати початок грі і вказати, який сигнал буде подано, якщо рольову гру доведеться зупинити. Варто припинити рольову гру, якщо всі проблеми вирішено або якщо дію зупинено. Якщо гравець погано розуміє свою роль, її необхідно уточнити. По-шосте, оцінювання. Оцінка важлива, оскільки учасники часто беруть на себе свою роль таким чином, що не можуть точно відтворити те, що сталося. Слід бути критичними, але і не засуджувати. Експерти мають на цьому етапі надати свій конструктивний відгук, а тренер – узагальнити гру.

³⁸ Janse, B. (2018). Role Playing Game (RPG). Retrieved 29/1/2022 from toolshero: <https://www.toolshero.com/communication-skills/role-playing-game-rpg/>

Створенню важливих для тренінга ситуацій сприяють і *медитативні техніки* – дії, пов'язані з зосередженням на різних образах (себе, професійної ситуації, партнерів, абстрактних об'єктів) з метою проникнення в їхню сутність. Вони використовуються з метою навчання фізичної і чуттєвої релаксації, зняття зайвого психологічного напруження чи стресу і в результаті зводяться до розвитку навичок автосугестії та закріплення способів саморегуляції^{39;40}). До таких технік відносять візуалізацію, керовану (провідникову) уяву, імплізію (конфронтацію в уяві). Кожна техніка під час тренінгу займає принаймні 15-20 хвилин.

Є певні правила та особливості застосування різних медитативних технік. Тренер має чітко розрахувати час реалізації техніки, подбати про те, що нічого їй не завадило (сторонні впливи). У кімнаті мають бути передбачені мати чи чисті та досить м'які килимові покриття. Тренер також попереджає про певну шкідливість надмірного старання під час виконання цієї техніки, адже свідомі вольові зусилля можуть лише зруйнувати необхідний стан і завадити зануренню в медитацію. Не потрібно щосили намагатися слідувати тому зоровому ряду, який задаватиметься у вправі. Під час реалізації медитативних технік може змінитися психологічна позиція тренера: він, використовуючи директивні (навіть авторитарні) методи впливу перейде у позицію «згоди». Під час медитації учасники мають перебувати у зручній для себе позі: найчастіше вони або сидять у «позі кучера» на стільцях, вільно розташовуються у кріслах або лежать на спині. Очі заплющені. Якщо учасник не бажає брати участі у цій техніці, він просто сидить тихо на своєму місці, не заважаючи решті. Після закінчення процедури обов'язково отримання зворотний зв'язок від кожного з членів групи. Бажаний тренер має отримати докладний звіт про відчуття під час медитації, про образи, що виникали, про актуальний стан.

Медитативні техніки можуть застосовуватися в різних програмах. Вони

³⁹ Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник*. Дрогобич.

⁴⁰ Пляка, Л. В. (2014). Психологічний тренінг як форма психологічної допомоги суб'єктам освітнього простору вищого навчального фармацевтичного закладу. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*, 1110, 96–100.

дозволяють сформувати навички управління латентними факторами творчого процесу і, як наслідок, усвідомлення та вирішення проблем, у тому числі професійно значущих, зниження чутливості до стресогенних чинників професійного середовища, розробки індивідуальних програм діяльності та варіантів поведінки, корекції самооцінки та рівня домагань.

Медитація позитивно впливає на організм людини. Під час неї знижується споживання кисню вдвічі (зо 10-20 хвилин); розслаблюються м'язи обличчя, плечей, потилиці; уповільнюється дихання; повільніше працює серце, у результаті чого воно відпочиває; покращується постачання киснем через кров внутрішніх органів; зменшується кількість гормонів стресу, а збільшується – гормонів щастя.

Варіантом медитативних технік є *візуалізація* (керована уява). Вона полягає у використанні спрямованої уяви, через що відбувається програмування роботи тіла та психіки. Візуалізація пов'язана із дослідженням учасниками тренінгу переважно зорових образів, пов'язаних із особистими та професійними ситуаціями. Застосування візуалізацій спрямовано на розвиток навичок зорового уявлення, усвідомлення сутності аналізованих проблем, подолання тенденції до переважно формально опису реальності. При використанні візуалізацій тренер надає учасникам максимальну свободу, не повідомляючи їм конкретних словесних описів, а лише організуючи розгляд образів, що виникають у їхній свідомості щодо асоціації із запропонованою тематикою.

Застосування візуалізації найчастіше передбачає низку кроків. По-перше, релаксація – яка досягається через уповільнене глибоке дихання, чергування м'язової напруги та розслаблення, концентрацію на різних об'єктах та рахунок. По-друге, послідовність вправ з візуалізації (подання зорових образів) предметів, абстрактного кольору, ідей, образів ситуацій. По-третє, перегляд проектів чи планів, що супроводжується зоровим уявленням людиною себе, яка здійснює послідовність дій у цілком конкретній професійній чи іншій ситуації.

Психогімнастика також є імітаційною технікою, призначеною для

створення значущих для цілей тренінгу та конкретних осіб ситуацій, в яких учасники отримують можливості для апробації нових способів поведінки, прийомів професійної діяльності, розширення рольового репертуару, усвідомлення особливостей прийнятих ними рольових ідентифікацій.

Психогімнастика – це широке коло вправ: письмових та усних, вербальних та невербальних, які можуть виконуватись усіма членами групи разом або в невеликих групах по 2–3 особи. Її основний засіб комунікації – рухова експресія, яка полягає в тому, щоб висловити емоцію за допомогою міміки або пантоміміки, а також маніпуляції предметами на якусь задану тему. Психогімнастичні вправи спрямовані на створення ігрової атмосфери, розвиток рефлексії, зняття напруження, поліпшення настрою учасників, діагностику емоційного стану; корекцію настрою та поведінки⁴¹.

Психогімнастичні вправи можуть бути спеціалізованими та впливати переважно окрему психічну характеристику, наприклад, пам'ять чи увагу; а можуть мати більш універсальний характер і здійснювати більш загальний вплив⁴². Зарубіжні вчені психогімнастичні вправи об'єднують у три типи: вправи, які переважно впливають на стан групи як цілого та (або) на кожного її учасника окремо (вправами на створення працездатності); вправи, спрямовані переважно на змістовну сторону роботи (вправи змістовного плану); вправи отримання особистісного зворотного зв'язку.

Сутність *мозкового штурму* як імітаційної техніки полягає у спеціально організованому груповому обговоренні проблеми з метою її розв'язання. Він є досить ефективним у стимулюванні творчої активності; дозволяє знайти вирішення складних проблем через впровадження спеціальних правил. Учасників поділяють на групи по 5-8 осіб. Вони мають висловлювати якомога більше варіантів і ідей (навіть фантастичних) у вирішення певної проблеми.

⁴¹ Пляка, Л. В. (2014). Психологічний тренінг як форма психологічної допомоги суб'єктам освітнього простору вищого навчального фармацевтичного закладу. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*, 1110, 96–100.

⁴² Гончарук, Н. М. (2010). Методика проведення соціально-психологічного тренінгу. *Проблеми сучасної психології*, 7.

Одна особа з групи («секретар») фіксує усі висловлені ідеї та перешкоджає критиці з боку учасників, адже найбільш важлива кількість, а не якість. Під час висловлювання ідей вітаються злети уяви (чим більш божевільна ідея, то краще). Коли запас ідей вичерпано, кожен з запропонованих обговорюють, шукають можливості її практичної реалізації. Далі обговорюють негативні наслідки від реалізації кожної ідеї. І нарешті, з загальної кількості обирають найбільш вдалі ідеї, які можна реалізувати на практиці. Тренер має активізувати мовчазних учасників, спонукати їх до висловлювання власної думки і стежити, щоб не перетиналися різні етапи мозкового штурму (наприклад, під час висловлення ідей не починали їх обговорювати)⁴³. В сучасній науці і практиці існують різноманітні інтелектуальні алгоритми, які моделюють процес мозкового штурму. Однією з них є оптимізація мозкового штурму (Brainstorm optimization) – альтернативний метод, заснований на соціальній стратегії для генерування нових інноваційних ідей у робочих групах⁴⁴.

Удосконаленню важливих для людини навичок і вмінь сприяє така техніка, як *аналіз конкретних випадків/ситуацій (метод кейсів, кейс-метод)*. Це метод навчання з використанням конкретних прикладів, проблемних ситуацій, які потребують відповіді і розв'язання. Конкретна ситуація є описом подій, які мали місце в реальному житті. У цій якості може бути використана і спеціально вигадана, але максимально наближена до реальності ситуація. Але важливо, щоб якщо такий випадок не стався насправді, то за певних умов міг би відбутися він має бути достовірним). Необхідно проаналізувати проблему, котра міститься в ситуації, дати рекомендації щодо її вирішення

Метою методу аналізу конкретних випадків є розвиток здатності до самоаналізу і аналізу проблеми, її діагностики та самостійного вирішення; розвиток винахідливості; формування умінь створювати програму дій, робити письмові звіти за результатами роботи з кейсами; стимуляція творчого

⁴³ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ : МАУП.

⁴⁴ Oliva, D., & Elaziz, M. A. (2020). An improved brainstorm optimization using chaotic opposite-based learning with disruption operator for global optimization and feature selection. *Soft Comput*, 24, 14051–14072. <https://doi.org/10.1007/s00500-020-04781-3>

мислення⁴⁵. Також використання цього методу сприяє розвитку здатності приймати рішення і допомагає підвищенню якості прийнятих рішень, допомагає покращити довготривалу пам'ять учасників⁴⁶.

До методу кейсів близьким є метод, пов'язаний з *розв'язанням проблемних ситуацій*. Це ситуації, які зводяться до пошуку невідомого на основі використання його зв'язків з відомим за умови, що суб'єкт не володіє алгоритмом дії. Є різні підходи до їхнього вирішення: показовий – тренер сам описує інформаційно пізнавальну суперечність у наукових фактах, пояснює сутність нових понять, пропонує готові наукові висновки; діалогічний полягає у діалозі ведучого та учасників процесу (тренер ставить проблему, але вирішує її за допомогою членів групи, які беруть активну участь у висуненні припущень, доведенні гіпотез); евристичний – відкриття нового здійснюють учасники під керівництвом тренера (евристична бесіда поєднується з розв'язанням проблемних питань); дослідницький – перед членами групи ставлять теоретичні і практичні завдання, які необхідно самостійно дослідити та експериментально довести; програмований полягає у структуруванні матеріалу на окремі розділи та організації самостійного поетапного вивчення нового)⁴⁷.

Вибір форм, методів повинен відповідати цілям тренінгу (найчастіше – кільком). Серед них ключовими є:

- передача нових знань – найчастіше використовуються лекції (міні-лекції) і семінари;
- відпрацювання професійних навичок і вмінь – під час виконання різних вправ, самостійної роботи, вирішення практичних проблем;
- розвиток навички міжособистісної взаємодії і комунікативних навичок –

⁴⁵ Пляка, Л. В. (2014). Психологічний тренінг як форма психологічної допомоги суб'єктам освітнього простору вищого навчального фармацевтичного закладу. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*, 1110, 96–100.

⁴⁶ Radi Afsouran, N., Charkhabi, M., Siadat, S.A., Hoveida, R., Oreyzi, H.R.б, and Thornton III, G.C. (2018). Case-method teaching: advantages and disadvantages in organizational training, *Journal of Management Development*, 37, 9/10, 711–720. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2017-0324>

⁴⁷ Волкова, Н. П. (2001). *Педагогіка: посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Київ: Академія.

у процесі дискусій, під час роботи в малих групах, участі в рольових та імітаційних іграх;

- вироблення професійних установок – потрібні дискусії, робота в групах, рольові ігри, рефлексивний аналіз ситуацій та ін.

Таким чином, широка палітра використання різноманітних методів тренінгу з урахуванням змісту й мети програми, особливостей групи, кожного учасника та ситуації, можливостей ведучого допомагає утримувати увагу учасників, підвищує ступінь їхньої включеності в навчальний процес, дозволяє створити гармонійну програму тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів і грамотно її реалізувати. Тут немає і не може бути ніякого шаблону: вибір доцільного поєднання відповідних методів, форм і способів навчання для ефективної організації роботи учасників тренінгу, кращого розуміння й засвоєння ними нового матеріалу – складне творче завдання. Адекватність вибору методів цілям навчання свідчить про рівень професіоналізму тренера.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ Й ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АНДРАГОГІВ

Ретельна підготовка до тренінгу, розробка навчальної програми й плану, відбір і структурування змісту, технологій реалізації програми, форм спільної діяльності сприяє змістовному й результативному його проведенню. Підготовчу роботу до проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів доцільно здійснювати за такими послідовними етапами:

- визначити ціль, завдання й результати тренінгу відповідно до запиту цільової аудиторії;
- спланувати структуру й скласти загальний план проведення тренінгу;
- наповнити цю структуру змістом;
- узгодити кожен етап тренінгу з цілями й завданнями.

2.1. Цілі, завдання, результати тренінгу

Цілі. Перед тим, як планувати й розробляти тренінг загалом чи окремі його частини, слід визначити цілі, продумати й сформулювати завдання, що потребують вирішення, передбачити конкретні результати. Цей процес може викликати в тренерів скептичне ставлення або сприйматися як порожня формальність. Однак подібна позиція загрожує небезпекою того, що проведення тренінгу перетвориться на самоціль, а навчальний і розвивальний потенціал занять може бути втрачений. Адже саме цілі й завдання є дороговказом у роботі, основою вибору вправ, що будуть використовуватися в тренінгу⁴⁸. Саме на них робиться акцент при обговоренні вправ і отриманні зворотного зв'язку.

⁴⁸ Муйзенберг, М., Баллегойен А., Чулаєвська, М., Кондрушенко, Ю. (2018). *Посібник тренера*. Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» 'Association4U'. С. 31.

Загалом ціль тренінгу – це орієнтир, до якого треба рухатися, тобто те, чого хоче досягнути тренер за підсумками тренінгової діяльності, враховуючи потреби учасників. Незалежно від типу тренінгу, його завдань, цільової аудиторії, загалом ціль спрямована на поліпшення результатів у порівнянні з тими початковими, що були до тренінгу, а саме: набуття його учасниками нових знань і, головне, вироблення практичних навичок і умінь. У загальному формулюванні в тренінгах з розвитку професійної компетентності андрагогів доречними будуть такі групи цілей:

1. Отримати нову інформацію. Якщо тема тренінгу або тренінг-семінару абсолютно нова, то, очевидно, що учасники отримають нову для себе інформацію, набудуть додаткових знань, необхідних у професійній діяльності чи в особистому житті.

2. Сформувати нові вміння/навички або вдосконалити наявні. Тренінг є унікальною формою навчання, що дозволяє за досить стислий термін сформувати в андрагогів необхідні професійні вміння або вдосконалити наявні навички, що сприятиме поліпшенню стилю роботи. Саме це є головною його перевагою.

3. Структурувати наявні знання. У ході професійної діяльності андрагоги щодня отримують велику кількість нових знань. Іноді вони накладаються на те, що знали раніше, іноді – це щось зовсім нове. Ті знання, що були отримані під час навчання в закладах освіти, використовуються частково, багато чого забувається. Чим довше людина працює, тим більше інформації вона накопичує. Тренінг з розвитку професійної компетентності андрагогів дозволяє упорядкувати знання з певної теми, виокремити головне й другорядне, розкласти все по поличках.

4. Виробити новий погляд і нове розуміння. Структурування знань стимулює творчий процес. Як тільки знання упорядковуються, в багатьох учасників тренінгу бачення проблем та завдань, з якими вони часто стикалися в ході роботи, відкриваються в новому світлі. Наприклад, для тренера, який постійно проводив традиційні тренінги, потрібно перейти в дистанційний

формат, або працював з однією категорією дорослих, а потрібно перейти до іншої⁴⁹. Відповідно з'являються ідеї щодо їх вирішення з метою підвищення ефективності професійної діяльності.

5. Змінити стереотипи поведінки або виробити нові якості, що сприяють процесу особистісного розвитку, реалізації творчого потенціалу, досягненню оптимального рівня життєдіяльності і відчуття щастя й успіху. Розуміння своїх можливостей і ресурсів – це основа професійного зростання. Причому усвідомлення своїх резервів важливо як для початківців, так і для досвідчених андрагогів. Для молодих виявлення сильних сторін додає впевненості в собі. Вони отримують знання, на які можна спертися. Зони розвитку вказують напрями, в яких необхідно докласти максимальних зусиль. Для досвідчених андрагогів це, з одного боку, можливість звірити свій професійний рівень з «еталонним», з іншого боку, відкрити в собі й визнати ті якості, що заважають подальшому вдосконаленню. На тренінгу відбувається не тільки аналіз сильних і слабких сторін, а й формується звичка постійного проведення такого аналізу.

6. Сформувати продуктивні для діяльності установки. Якісний тренінг з розвитку професійної компетентності дозволяє андрагогам не лише виявити сильні й слабкі сторони учасників тренінгу, але й зануритися на глибший рівень управління особистою ефективністю – рівень установок. Як показує практика, найчастіше успіху заважають не стільки недостатність необхідних знань і навичок, скільки непродуктивні установки, що задають принципово неправильний підхід до роботи. Так, типовими непродуктивними установками продавців є «не продається», «клієнта треба виховувати», «продавати – це нав'язувати». Для керівника найбільш типовими неефективними установками постають такі: «планувати – тільки час забирати», «підлеглим нічого не можна довірити, краще самому все зробити», «вони не діти, щоб їх за руку водити,

⁴⁹ Banit, O., Shtepura, A., Rostoka, M., Cherevychnyi, G., Dyma, O. (2022). Students' Readiness to Distance Learning: Results of Research in the Institutions of Higher Education. *Mobility for Smart Cities and Regional Development – Challenges for Higher Education: proceedings of the 24th International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL2021)*, 1 (389), 426-434. URL: <http://surl.li/ceiqe>

самі себе повинні контролювати» та ін. Ці установки, зазвичай, дуже ригідні, оскільки вони не усвідомлюються і сягають корінням у внутрішні психологічні бар'єри й страхи людини. Тому «розхитати» їх буває важко. На тренінгу з'являється можливість усвідомити свої неадекватні установки шляхом отримання зворотного зв'язку від колег і від тренера, й запустити процес їх руйнування через переосмислення власної діяльності.

7. Налагодити професійне спілкування, обмінятися досвідом. Розвиток комунікативних компетентностей і навичок соціальної перцепції передбачає вивчення психологічних закономірностей, механізмів і способів міжособистісної взаємодії для ефективного й гармонійного спілкування. Хоча, для професійного спілкування андрагогів більше підходить формат професійних і галузевих клубів, але у цій сфері, на відміну від інших професійних і галузевих спільнот, вони ще не сформовані. Так що тренінги з розвитку професійної компетентності слугуватимуть андрагогам у справі професійного спілкування й придбання нових контактів.

8. Згуртувати команду. Навчання під час тренінгу побудовано таким чином, що його учасники весь час взаємодіють, працюючи в парах і групах. А спільна діяльність є найкращою основою побудови команди, так що під час тренінгів з розвитку професійної компетентності це завдання вирішується паралельно з основними тематичними завданнями. Досвід проходження цих тренінгів стане андрагогам основою для проведення інших груп тренінгів, як наприклад, з командоутворення, тайм-менеджменту⁵⁰ чи стратегічного менеджменту, де спільна діяльність учасників тренінгу спрямовується на вирішення важливих робочих завдань: розроблення місії, стратегії компанії, меморандуму про цінності, регламентів взаємодії між підрозділами та ін. У цьому випадку отримується подвійний ефект – розробляються важливі для розвитку компанії документи і згуртовується робоча команда.

⁵⁰ Lukianova, L., Androshchuk, I., Banit, O. (2019). Time Management as a Pedagogical Technology of PhD Students' Effective Self-Management. *The New Educational Review Volume 56*, 53-65. Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń.
URL: <http://www.educationalrev.us.edu.pl/issues/volume-56-2019/>

У ході тренінгу загальні цілі можуть як розширюватися, так і конкретизуватися. Це пов'язано з тим, що, з одного боку, кожен з учасників приходить з особистісними цілями. Спочатку вони можуть бути далекі від спрямованості тренінгу, наприклад, учасник має намір просто розширити своє коло спілкування. Водночас і тренер має власні цілі на кожному тренінгу. Тренер повинен так організувати роботу, щоб інтегрувати особисті цілі і цілі кожного учасника з загальними цілями тренінгу⁵¹.

З іншого боку, тренінг спрямований не лише на вирішення актуальних проблем учасників тут і зараз, але й на профілактику їхніх «рецидивів» у майбутньому. Тому додатково можна ставити психотерапевтичні й психопрофілактичні цілі:

- розвиток самосвідомості й самодослідження для корекції або запобігання емоційних порушень на основі внутрішньоособистісних і поведінкових змін;
- дослідження психологічних проблем учасників групи і надання допомоги в їх вирішенні;
- поліпшення суб'єктивного самопочуття й зміцнення психічного здоров'я⁵².

Однак для продуктивної роботи важливо, щоб ці цілі усвідомлювалися, уточнювалися в процесі тренінгу, налагоджувалися паралелі між ними. Для цього їх треба пріоритезувати. Можна виділити три рівня важливості:

- 1) обов'язкові цілі – яких неодмінно слід досягнути в результаті тренінгу;
- 2) важливі цілі – яких бажано досягнути;
- 3) додаткові цілі – які в ідеалі повинні бути досягнені, якщо дозволить час і обставини, але їх не слід намагатися досягнути на шкоду вищим пріоритетам⁵³.

⁵¹ Шевчук, О. М. (2011). *Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу: навчальний посібник*. Умань: ПП Жовтий. С. 87.

⁵² Афанасьєва, Н. С., і Перелигіна, Н. А. (2015). *Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу*. Харків: НУЦЗУ. С. 21.

⁵³ Фулей, Т., Буруковська, Н., Будниченко, Т., Савченко, Г. (2017). *Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів*. Київ: ФОП Демчинський. С. 11.

Завдання. Цілі конкретизуються в завданнях. Якщо ціль окреслює загальний напрям роботи, то завдання розкривають конкретні кроки й показують, за рахунок чого відбуваються зміни, передбачені тренінгом. Постановка завдань повинна бути адекватною суті тренінгу як методу активного соціально-психологічного навчання дорослих. Завдання мають бути реалістичними, досяжними в умовах тренінгу з урахуванням відведеного для занять часу, і водночас не зовсім простими.

В ідеалі на тренінгах з розвитку професійної компетентності андрагоги повинні навчитися формулювати завдання на основі аналізу причин – чому співробітники діють не так, як потрібно, що їм заважає або чого не вистачає. Так, наприклад, у сфері корпоративної освіти актуальними є тренінги «Управління ефективністю і ситуаційне керівництво» для менеджерів середньої ланки⁵⁴. Потреба в них виникає у зв'язку з незадоволенням замовника тим, що в повсякденній роботі компанії постійно відбуваються ситуації, коли завдання, поставлені менеджерами, виконуються співробітниками з порушенням термінів, з неприйнятною якістю, низьким рівнем результатів. Під час ознайомлення з ситуацією тренер має виявити причини такого стану. Серед них можуть бути:

- менеджери формулюють завдання нечітко, без вказівки конкретних термінів і очікуваних результатів;
- менеджери в процесі постановки завдань рідко ведуть діалог зі співробітниками;
- позитивний зворотний зв'язок за підсумками виконання завдань співробітниками з боку менеджерів практично відсутній;
- коригувальний зворотний зв'язок здійснюється менеджерами в оціночній формі, в діалог зі співробітниками з приводу причин недостатньо ефективного виконання завдань вони не вступають;
- співробітники остерігаються відкрито висловлювати свої сумніви й

⁵⁴ Тренінги для керівників (управління персоналом). (2021). URL: <https://serviceproekt.ru/uk/services/seminar-po-upravleniyu-dlya-rukovoditelei-treningi-dlya-rukovoditelei/> © serviceproekt.ru

побоювання, у взаємодії з менеджерами поведуться частіше пасивно, просто вислуховуючи їх.

Очікуваний ефект від тренінгу полягає в тому, щоб домогтися чіткого виконання співробітниками поставлених завдань. Відповідно ціль була сформульована як «упровадження в практику управління моделі ситуаційного керівництва та управління ефективністю, що забезпечує використання менеджерами різних стилів керівництва в залежності від ступеня мотивованості співробітників і їхньої здатності самостійно виконувати поставлені завдання».

Завдання тренінгу можна сформулювати таким чином:

- формування у менеджерів розгорнутих уявлень про причини неефективності співробітників, недостатньо якісного виконання поставлених завдань;

- формування у менеджерів розгорнутих уявлень про модель ситуаційного керівництва та управління ефективністю, що базується на чотирьох стилях управління і їх використанні в залежності від рівня кваліфікації та мотивації співробітників;

- мотивація менеджерів до використання різних стилів управління;

- формування у менеджерів розгорнутих уявлень про критерії SMART, технології постановки завдань, забезпечення позитивного й коректного зворотного зв'язку;

- мотивація менеджерів до розвитку діалогу зі співробітниками у процесі постановки завдань і забезпечення зворотного зв'язку;

- відпрацювання технологій постановки завдань і забезпечення зворотного зв'язку;

- розвиток комунікативних навичок менеджерів, що дозволяють їм управляти діалогом зі співробітниками (включаючи навички слухання, парафразу, задавання питань).

Звісно, пояснення завдань тренінгу повинно бути коротким, ненав'язливим, зрозумілим, без використання складної термінології. Крім того, учасники можуть ставити також особисті завдання роботи на тренінгу. Можна

відображати цілі й завдання в письмовому договорі, що укладається між тренером і учасниками. Це накладає відповідальність не лише на тренера, але й на учасників. Завдання зазвичай відображають конкретні результати, досягнення яких планується в ході роботи.

З розвитком ІТ-технологій затребуваними стають тренінги для ІТ-менеджерів. Ця цільова аудиторія потребує особливої уваги, оскільки у сфері формальної освіти їхня підготовка майже не здійснюється⁵⁵.

Результати. Без визначення кінцевого результату навіть найефективніший тренінг може перетворитися на самоціль, і ця діяльність не принесе ніякої користі. Очікувані результати тренінгів з розвитку професійної компетентності передбачають, які конкретні зміни відбудуться, що андрагоги мають усвідомити, чому навчитися чи навчити інших у ході тренінгової роботи, якою має стати поведінка учасників після тренінгу.

Для формулювання результатів рекомендується використовувати позитивну термінологію. Кінцевий результат повинен вказувати на те, що потрібно досягнути, а не акцентувати увагу на тому, чого слід уникнути. З психологічної точки зору це пояснюється так: якщо очікуваний результат формулюється негативно (чого слід уникнути), у людини найчастіше виникає образ невдачі й відбувається підсвідоме самопрограмування на неї. Наприклад, формулювання «не допустити розпаду групи» є невдалим, правильним буде «підвищити рівень групової згуртованості».

Продемонструвати взаємозв'язок цілі, завдань і результатів можна на прикладі тренінгів з розвитку комунікативної компетентності. Спілкування є одним з основних засобів професійної діяльності андрагога. Від уміння заручитися підтримкою співрозмовника часто залежить успіх як у роботі (зокрема, кар'єра) так і в особистому житті андрагога. Тому тренінги, ціль яких полягає у розвитку комунікативних навичок, можуть вирішувати достатньо широке коло різноманітних завдань, які можна узагальнити за двома

⁵⁵ Lukianova, L., Banit, O., Goretko, T. (2019). Effects of Global Labor Market Trends on the Content of Professional Training of Future It-Managers. *Information Technologies and Learning Tools*, 2 (70), 16-27. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2917>

напрямами:

- орієнтовані на розвиток спеціальних умінь (наприклад, здатність виступати перед аудиторією, уміння вести дискусію, вирішувати міжособистісні конфлікти);

- націлені на поглиблення досвіду аналізу ситуацій спілкування – мається на увазі підвищення адекватності аналізу себе, партнера по спілкуванню, групової ситуації загалом.

Прикладом першого напряму може бути тренінг з ораторського мистецтва. Якщо ціль тренінгу «Підготувати учасників до публічних виступів і проведення презентацій», то основними завданнями є:

- навчитися структурувати інформацію та ефективно доносити її до слухачів;

- опанувати правила й навички роботи з засобами візуальної підтримки в презентації;

- засвоїти основні правила мистецтва взаємодії з аудиторією;

- виробити навички й практичний досвід промов;

- підвищити грамотність мови;

- розширити словниковий запас;

- розвинути ораторські здібності й впевненість у собі.

Результатом такого тренінгу буде здатність учасників проводити презентації й виступати перед будь-якою аудиторією. Конкретизувати цей загальний результат можна переліком тих якостей, що учасник набуде в процесі тренінгової роботи:

- здатність говорити точно, коротко, по суті;

- багатство словникового запасу;

- швидка, своєчасна і точна орієнтація в ситуації взаємодії з аудиторією;

- соціальна спостережливість;

- соціальна рефлексія, самоусвідомлення себе як суб'єкта спілкування;

- впевненість у собі, розкутість, адекватна включеність у ситуацію.

Тренінг, як відомо, не може бути «широкого спектру дії». Кожна з

тренінгових програм спрямована на формування, розвиток або корекцію певної сторони особистості, самосвідомості, поведінки та ін. Тому для корпоративного андрагога вкрай важливо навчитися створювати тренінгові програми для різних категорій замовників, з урахуванням проблематики клієнтів, специфіки роботи професійних, вікових, гендерних особливостей, складу групи, особливостей окремих її учасників, стадії групового процесу та ін.⁵⁶

Другий напрям можна проілюструвати тренінгами, пов'язаними з психологією споживання і законами ринку. У сфері корпоративної освіти вони стрімко набирають популярності. Розвиток і особистісний ріст у сфері торгівлі передбачає проведення тренінгів з продажу. Цими тренінгами зараз цікавляться не лише керівництво різних фірм, але й організатори мережевого бізнесу. Якщо фахівець з продажу оцінює заперечення клієнта негативно, йому важко буде з ним працювати. Якщо ж у ході тренінгу він змінить своє ставлення до заперечень на більш доброзичливе, то працювати йому буде легше і продуктивність його праці значно підвищиться. Саме ті співробітники фірм, які постійно розвиваються і вдосконалюють свою комунікативну майстерність, досягають найкращих результатів і набувають цінного досвіду, виходячи в результаті на вищий рівень доходів.

Отже, ціль такого тренінгу – оволодіти техніками роботи з запереченнями на рівні навички. Завдання:

- набуття знань, умінь, навичок міжособистісного спілкування;
- корекція системи міжособистісних взаємовідносин;
- вироблення гнучкості рольових позицій у спілкуванні,
- здатність динамічно змінювати їх згідно з поведінкою співрозмовника і з контекстом ситуації спілкування;
- формування вміння приймати і в конструктивній формі давати зворотний зв'язок співрозмовнику;

⁵⁶ Баніт, О.В. (2021) Готовність корпоративних андрагогів до розроблення тренінгів для роботи з дорослими. *Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку: матеріали доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (20-21 травня 2021 р.)* ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Луцьк, Україна. С. 165-167.

- вироблення навички самоконтролю.

Результатом тренінгу буде асертивність – здатність спокійно і врівноважено пропонувати й відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини, не переходячи ні до агресії, ні до пасивно-залежної поведінки. Конкретизувати загальний результат можна переліком зовнішніх поведінкових проявів, характерних для людей з високим рівнем комунікативної компетентності:

- прагнення зрозуміти іншу людину в контексті вимог конкретної ситуації;

- установка в контакті не тільки на справу, а й на партнера;

- шанобливе, доброзичливе ставлення до нього, врахування його стану та можливостей;

- уміння спілкуватися зі «складними» клієнтами, перетворюючи їх на своїх прихильників;

- чутливість до вербальної і невербальної експресії співрозмовника;

- здатність адекватно фіксувати нюанси переживань, що виражаються в мові, міміці, позах;

- володіння ситуацією, гнучкість, готовність проявити ініціативу в спілкуванні або передати її партнеру;

- здатність створювати доброзичливий клімат під час спілкування;

- відчуття радості від спілкування, що веде до зниження нервово-психічних витрат у процесі комунікації.

Досягнення запланованих результатів має бути вимірювальним: або на рівні об'єктивного вивчення викликаних тренінгом змін (характерно для тренінгів умінь), або на рівні самозвітів учасників (характерно для тренінгів особистісного зростання). Для конкретизації результатів цілі й завдання рекомендується звіряти зі SMART-критеріями, тобто вони мають бути:

- Specific – конкретними – ретельно сформульованими, лаконічними, з певною конкретизацією, з визначенням однієї чіткої цілі;

- Measurable – вимірювальними, щоб можна було визначити, чи їх

досягнуто (для цього виробляються критерії вимірювання);

- Achievable – досяжними, в межах можливості тренера підготувати і використати у цільовій аудиторії;

- Realistic – реалістичними, щоб тренер міг контролювати досягнення цілей;

- Time-framed – обмеженими в часі, розробленими на певні проміжки часу протягом тривалості тренінг⁵⁷.

У багатьох тренерів виникає запитання, чи варто повідомляти учасникам цілі, завдання й результати. Безумовно, це доцільно, оскільки учасники є дорослими людьми й повинні розуміти, що їм може дати той чи інший тренінг. Мотивація учасників значно підвищується, якщо вони усвідомлюватимуть результати тренінгу та уявлятимуть «уречевлений результат», а також розумітимуть, як це сприятиме їхній роботі. Тому бажано якомога повніше розкрити конкретний зміст очікуваних результатів. Це має важливе значення, по-перше, щоб допомогти тренеру та учасникам зосередитися на суті навчання, а по-друге, щоб з'ясувати потреби в додатковій підготовці з тих питань, щодо яких очікуваного результату або не було досягнуто, або досягнуто лише частково⁵⁸.

Обговорення й узгодження очікуваних результатів робить підхід до навчання прагматичнішим з точки зору потреб учасників, гарантує взаємну обізнаність тренера та учасників щодо конкретних цілей і очікуваних результатів, а відтак формує у них поведінкові установки, спрямовані на необхідність засвоєння знань і навичок, необхідних у професійній діяльності. Таким чином, з'ясування очікуваних результатів є початковим і обов'язковим етапом як планування тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів, так і їх проведення. Результати тренінгу обумовлюють структуру навчання, засновану на потребах цільової групи й допомагають тренеру

⁵⁷ Фулей, Т., Буруковська, Н., Будниченко, Т., Савченко, Г. (2017). *Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів*. Київ: ФОП Демчинський. С. 11.

⁵⁸ Фулей, Т., Буруковська, Н., Будниченко, Т., Савченко, Г. (2017). *Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів*. Київ: ФОП Демчинський. С. 10.

розробляти відповідні програми, плани, обирати оптимальні засоби, форми, методи навчання, підбирати необхідні матеріали для формування змісту.

2.2. Структура, план, зміст тренінгу

Другий етап підготовчої роботи передбачає розроблення стратегії досягнення цілей тренінгу й вирішення завдань. На цьому етапі тренер повинен розробити план тренінгу, логічну послідовність змістовних блоків тренінгу із зазначенням їхньої тривалості, завдання кожного змістовного блоку, загальну структуру тренінгу.

План і програма тренінгу. План є основною передумовою продуктивного тренінгу. План передбачає перелік тем (проблемних питань) у вигляді пунктів плану з розбивкою на складові (підтеми) у вигляді підпунктів, а також їх порядок розміщення і відображає задум, проект змістовного наповнення тренінгу⁵⁹. Дотримуючись плану, тренер гарантує собі можливість викласти матеріал у логічній послідовності. Нижче пропонуємо загальні рекомендації щодо техніки, технології, структури і форми складання плану тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів.

План можна складати графічно в послідовний лінійний спосіб, записуючи всі необхідні пункти один під одним. Зазвичай цим способом користуються досвідчені тренери, які вже добре знають усі питання, що мають бути відображені у плані. Інший спосіб, який має певні переваги у порівнянні з лінійним плануванням, полягає у складанні мапи⁶⁰. У таку мапу завжди легше додати ще якийсь пункт, нову ідею, яка оформилася в процесі планування.

Цей тип планування графічно імітує те, чим постійно займається наше мислення – встановлення зв'язків між концепціями та емоціями, цілями й перешкодами, минулим і теперішнім тощо. Для того, щоб свої питання щодо

⁵⁹ Фулей, Г., Буруковська, Н., Будниченко, Т., Савченко, Г. (2017). *Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів*. Київ: ФОП Демчинський. С. 13.

⁶⁰ Фопель, К. (2003). *Эффективный воркшоп. Динамическое обучение*. Пер. с нем. М.: Генезис. С. 56.

проведення тренінгу та відповіді на них записувати на мапі, потрібно приготувати кольорові маркери й великий аркуш паперу, достатній за розміром для фіксування всіх ідей, які виникатимуть у ході планування.

У центрі аркуша записуються назва тренінгу, його мета та завдання. Різними кольорами позначаються основні напрями роботи, особливості групи, методи, прийоми та техніки, ресурси, сильні та слабкі сторони ведучого, можливі труднощі, що заважатимуть продуктивній роботі, та дії з їх подолання. Колір, величина написів, розмір ліній слугуватимуть позначками важливості означених питань, а стрілки показуватимуть взаємозв'язки між ними. Незалежно від обраного кольору, план тренінгу повинен містити певну обов'язкову інформацію. Текст плану складається зі вступу, де мають бути відображені:

- організація процедури знайомства учасників з тренером і між собою;
- організаційні питання (розташування місць для коротких перерв, задоволення гігієнічних потреб учасників, порядок використання мобільних телефонів під час занять тощо);
- загальний огляд тренінгового курсу;
- загальний огляд кожного заняття.

Далі в тексті відображаються зміст заняття та методи, що застосовуватимуться, у тому числі наводяться:

- теми;
- час, відведений для оцінювання кожної теми;
- коментар щодо використання технічних засобів;
- коментар щодо використання різних методів навчання;
- коментар для тренера щодо певних дій (роздати матеріали, виконати певну вправу тощо).

У тексті плану також відображається порядок підведення підсумків тренінгу, процедури і вправи, що виконуватимуться на завершення роботи. До плану прикладаються додатки, що містять усі необхідні додаткові матеріали тренінгу.

Загалом план може мати різні форми (таблиця, перелік послідовних дій, схема тощо), але принципово те (і це слід добре засвоїти майбутньому тренеру), що план тренінгу слід скласти обов'язково. Природно, це не означає, що тренінг пройде повністю так, як було заплановано, проте план допоможе тренеру дотримуватися основних питань, які мають бути опрацьовані в ході роботи групи, інакше неможливо досягнути поставленої мети тренінгу⁶¹.

Структура і зміст тренінгу. Ретельно продуманий план уможливорює створення чіткої та логічної структури тренінгу. Для її побудови насамперед потрібно точно знати тривалість тренінгового курсу (півдня, два дні, тиждень тощо). Знання відведеного часу допомагає визначити пріоритети матеріалів змісту тренінгу, певною мірою визначає форми й методи навчання (різні методи потребують різного часу), дає можливість раціонально спланувати тренінг, забезпечуючи достатньо часу на інтелектуальні й рухові вправи, викладання змісту, обговорення результатів роботи, запитання учасників тощо.

При проектуванні структури довготривалого (кількаденного) тренінгу можна використовувати таку таблицю:

Таблиця 1.

Структура довготривалого тренінгу

Робочі блоки / виділений час	Перший день		Другий день		І т.д.
	Зміст роботи	Завдання, що вирішується	Зміст роботи	Завдання, що вирішується	
10.00-11.20	Перший змістовий блок		Перший змістовий блок		
11.20-11.40	Перерва чай/кава				
11.40-13.00	Другий змістовий блок		Другий змістовий блок		
13.00-14.00	Перерва на обід				
14.00-15.20	Третій		Третій		

⁶¹ Шевчук, О. М. (2011). *Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу: навчальний посібник*. Умань: ПП Жовтий. С. 42.

	змістовий блок		змістовий блок		
15.20-15.40	Перерва чай/кава				
15.40-17.00	Четвертий змістовий блок		Четвертий змістовий блок		
17.00-18.00	Вечеря (якщо це передбачено)				

Джерело: розроблено автором на основі^{62, 63, 64}.

Змістові блоки – це теми, що розглядаються в тренінгу. Кожен з них повинен вирішувати конкретне завдання й послідовно розвивати учасників від стану 1, в якому вони перебували до тренінгу, до стану 2, коли вони здатні діяти відповідно до очікувань замовника. Якщо мета і завдання тренінгу були визначені чітко і конкретно, зазвичай теми очевидні – важливо тільки розставити їх в логічній послідовності. Послідовність змістовних блоків повинна бути логічною не тільки для тренера, але і для учасників: кожна тема впливає з попередньої, і тренер розуміє, як показати учасникам їхній взаємозв'язок.

Рекомендоване формулювання завдань змістовного блоку:

У результаті проходження цього змістового блоку учасники:

- отримають уявлення про ...
- будуть здатні застосувати ...
- оволодіють технологією ...
- посилять навички ...

Розробка логічної структури та змісту тренінгу подібна до формування наукової гіпотези. Гіпотеза, з одного боку, – це завжди чіткий логічний

⁶² Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП. С. 43-44.

⁶³ Тренінговий посібник. Збірник тренінгів по підготовці персоналу належних ЦНАП. (2019). Міжнародна програма «U-LEAD з Європою». С. 16-18.

⁶⁴ Дука, О.А., Замула, С.Ю., Пахомов І.В. та ін. (2011). *Тренінгова програма Підготовка тренерів до проведення тренінгових занять з персоналом установ виконання покарань*. Біла Церква: ТОВ «Офсет». С. 27.

взаємозв'язок причин і наслідків, з іншого – це допущення, що потребує перевірки на практиці. Така ж ситуація і з логікою побудови тренінгу:

- є основні змістовні блоки – набір і логічна послідовність тем, в рамках яких планується вирішити завдання (виробити необхідні навички, що сприятимуть змінам поведінки);

- завжди є ймовірність того, що ситуація була проаналізована неточно і щось виявиться не врахованим (наприклад, не зовсім правильно визначили причини тієї чи іншої ситуації).

Тому розробка структури і змісту тренінгу не закінчується на цьому етапі. Тренер формулює тільки гіпотезу, на основі якої надалі проектуватиме й проводитиме тренінг. Тому на етапі проведення тренінгу рекомендується, з одного боку, діяти згідно з розробленою логічною структурою, з іншого – уважно аналізувати ситуацію. Якщо виявляється, що реальна ситуація відрізняється від запланованої, потрібно корегувати структуру і зміст тренінгу.

Тренеру важливо гнучко реагувати на можливі зміни ситуації, бути здатним швидко побачити і врахувати чинники, з тих чи інших причин пропущені в попередньому аналізі. Він не повинен бути рабом створеної ним логіки тренінгу, а мати можливість змінити її, якщо того зажадає ситуація.

Тривалість тренінгу. Незалежно від того, яка тривалість загального тренінгового курсу (він може тривати і одне заняття, і 1-3 дні, і тиждень, а в особливих випадках навіть довше), кожне окреме заняття повинне мати завершену форму, тобто включати проведення всіх частин та етапів тренінгу (хоча всі заняття мають бути поєднані загальною метою, тематикою тренінгу). Відповідно до загальної тривалості курсу, часові межі частин та етапів тренінгу змінюватимуться. У таблиці 2 наведено орієнтовні часові межі етапів найбільш поширених за тривалістю тренінгів, які проводяться протягом одного заняття (1,5 години), одного дня (6 годин) та трьох днів (18 годин).

Крім змістових блоків, наведених у таблиці, варто врахувати, що згідно з типовою структурою тренінгу сюди входять вступний і завершальний блоки, а всі етапи кожного блоку мають рекомендовані часові межі (таблиця 2).

Таблиця 2.

Орієнтовні часові межі тренінгу

Змістові блоки тренінгу	Етапи змістових блоків тренінгу	Рекомендована тривалість загального часу етапів, %	Продовжуваність тренінгу		
			1,5 години	6 годин	18 годин
			Рекомендована тривалість етапів хв., год.		
Вступний	Вступ	5 хв.	10-15 хв	5-15 хв.	15-30 хв.
	Знайомство	5 хв.		15-25 хв.	30-40 хв.
	Правила	5 хв.		10-15 хв.	20-45 хв.
	Очікування	5 хв.		15 хв.	20-45 хв.
Основний	Оцінка рівня поінформованості про проблему	5-10 хв.	5-10 хв.	15 хв.	1-2 год
	Актуалізація проблеми	10-30 хв.	10-25 хв.	30 хв. – 1,5 год.	1,5-5,5 год.
	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	20-40 хв.	30-35 хв.	1-2,5 год.	3-7,5 год.
	Розвиток практичних навичок	20-60 хв.	20-50 хв.	1-3,5 год.	3-10 год.
Завершальний		5 хв.	5 хв.	15 хв.	30 хв.

Джерело: узагальнено автором на основі^{65, 66, 67, 68}.

⁶⁵ Матійків, І. М. (2012). *Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник*. К.: Педагогічна думка. С. 5-7.

⁶⁶ Федорчук, В. М. (2014). *Тренінг особистісного зростання: навчальний посібник*. К.: «Центр учбової літератури». С. 113.

⁶⁷ Чижевський, С.О., Приходько, І.І., Колесніченко О.О. (2016). *Психологічний тренінг «Створення команди»: посібник*. К.: Друкарня ІВЦ НГУ.

⁶⁸ Шевчук, О. М. (2011). *Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу: навчальний посібник*. Умань: ПП Жовтий. С. 48.

Вступна частина становить 10% від загальної схеми. Основними її складовими є власне вступ, правила, знайомство та очікування.

Вступ включає:

- представлення тренерської команди;
- коротку інформацію про організаторів і донорів, які фінансують проведення тренінгу;
- повідомлення теми тренінгу;
- ознайомлення учасників із методичними та організаційними особливостями роботи на тренінгу.

Правила групової роботи передбачають, що ключові норми взаємодії пропонує тренер.⁶⁹ Правила записуються на великому аркуші паперу і розташовуються на видному місці. Після написання кожного правила (або всіх разом) важливо, щоб кожний учасник погодився з ним. Для цього тренер використовує доречні формулювання на кшталт: «Правило приймається? Приймається! Дякую». Правила приймаються щоденно на початку роботи, при цьому форма презентації правил може постійно змінюватися: напис на аркуші паперу; зображення малюнком чи піктограмою; пантомімічна сценка, розіграна індивідуально, у парі або групою учасників тощо. Спільно складені та прийняті правила сприяють уникненню ситуації примусу і створюють атмосферу добровільності та спільних дій. Якщо хтось не згоден із одним або декількома правилами, слід пояснити важливість їх дотримання для досягнення мети тренінгу. Можна також запросити групу висловити свої думки щодо цього. Нарешті, можна запропонувати незгодному учасникові довіритися тренеру на початку роботи, а пізніше, після набуття досвіду практичного використання відповідного правила, повернутися до обговорення його важливості / неважливості для роботи групи, але вже з погляду практики застосування. У випадку порушення правил, тренер або учасники групи нагадують порушнику про це, посилаючись на спільне їх прийняття.

⁶⁹ Матійків, І. М. (2012). *Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник*. К.: Педагогічна думка. С. 6.

Знайомство – це процедура, у ході якої учасники придивляються один до одного, ближче пізнають один одного. Тренер перший вітається з групою. Це можна зробити в такій формі: «Вітаю вас. Мене звати... Я радий вас бачити. Пропоную розпочати роботу із знайомства. Візьміть папір і напишіть на ньому своє ім'я так, як Ви хотіли б, щоб до вас сьогодні зверталися».

Очікування. Незважаючи на те, що до початку тренінгу проводиться оцінка потреби в навчанні, питання про очікування учасників завжди актуальне. Для успішності тренінгу важливо знати, навіщо учасники прийшли на тренінг і які знання вони вже мають. Висловлювання учасників щодо їхніх очікувань від навчання допоможуть правильно спрямувати роботу. Якщо учасники озвучують нові запити, у тренера з'являється можливість оперативно скоригувати програму тренінгу. Тож перед початком роботи тренер та учасники повинні домовитися щодо бажаного результату спільної роботи. Очікування на початку першого дня роботи стосуються передусім загальної спрямованості тренінгу та його користі для кожного учасника. На початку наступних днів роботи вони стосуються уточнення конкретних кроків для досягнення поставленої мети. Також робота з очікуваннями важлива і з точки зору оцінки ефективності навчання учасниками в кінці тренінгу.

Тренеру варто звернути увагу, що на початку учасники будуть дещо замкнені у собі і відкрито не висловлюватимуть свої правдиві сподівання. Їхні відповіді зазвичай будуть нечіткими і загальними, наприклад, «здобути нові знання», «дізнатися про щось цікаве», «познайомитися з новими людьми». Один зі способів одержання детальної інформації – дати це завдання парам чи малим групам, наприклад, з використанням методів «інтерв'ю з партнером» або «дерева життя». Учасники більш схильні бути відвертими один з одним, наприклад, визнаючи, що справжньою причиною участі в курсі для них є можливість провести кілька годин подалі від сім'ї або слабку рису характеру, яку учасник хоче перебороти⁷⁰.

⁷⁰ Удзе, Т. (2013). Посібник для фахівців з навчання дорослих. Київ: ТОВ «Золоті ворота». С. 16.

Основна частина. Самою тривалою є основна частина – 70%. Саме тут відбувається просування учасників з уже наявного рівня знань і умінь на рівень до оволодіння новим матеріалом, застосування нових навичок. Отже є сенс описати загальний дизайн тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів: основні змістовні блоки, структуру і стратегію викладу матеріалу.

Основна частина складається зазвичай з трьох послідовних блоків (підчастих), які спрямовані на визначення проблеми, котрій присвячений тренінг; пошук шляхів її розв'язання; розвиток практичних навичок, потрібних для цього. Зокрема:

а) блок визначення та актуалізації проблеми спрямований на якомога чіткіше з'ясування проблеми, яку повинна вирішити група, міру її важливості для кожного учасника. Він також слугує введенню учасників у коло понять та термінів з теми заняття, допомагає виявити причини актуальності обраної тематики тренінгу та наслідки запровадженого навчання для кожного учасника;

б) блок пошуку шляхів розв'язання проблеми та надання необхідної для цього інформації охоплює вправи/методику розробки планів конкретних дій для вирішення поставлених завдань; стимулювання індивідуального пошуку кожним учасником власних шляхів розв'язання цієї проблеми; надання учасникам необхідної інформації з проблеми (для чого використовуються доречні інформаційні включення);

в) блок розвитку практичних навичок особливо важливий у тому разі, коли така робота включена в завдання тренінгу (формування нових практичних навичок певних дій або зміна відповідних старих стереотипів). Тоді опануванню навичками слід приділити достатньо уваги й часу. Але, оскільки й цей блок у кінцевому підсумку має на меті розв'язання основної проблеми тренінгу, то його корисно застосовувати й тоді, коли завданнями тренінгу окремо не передбачено спеціальне опанування тими чи іншими навичками.

Рухавки – вправи для забезпечення належного рівня рухової (фізичної) активності учасників тренінгу – часто застосовуються після завершення перерви, щоб всі учасники скоріше включилися в навчальний процес. Для

повноцінного включення зазвичай потрібно близько п'яти хвилин. Тренер зазвичай намагається перші хвилини після перерви заповнити іграми-розминками (рухавками). Ними також доцільно перемежовувати частини тренінгового заняття для переключення уваги учасників і зменшення напруги в групі. «Тренерський портфель» має містити різні рухавки, ефективність яких неодноразово перевірена на практиці.

Виходячи з цілі, завдань і результатів, слід визначитися, яким має бути зміст тренінгу, тобто про що учасникам необхідно дізнатися в процесі навчання. Тренер має опанувати ці матеріали в повному обсязі, але, плануючи конкретний тренінг, він матиме проблему відбору змістовних матеріалів. Адже їхній обсяг досить значний, і обмеження часу тренінгу зазвичай робить неможливим надання всієї відомої йому інформації. Тому, розробляючи записи щодо змісту певного тренінгу, тренеру доцільно керуватися такими питаннями:

- про що слухачам необхідно дізнатися обов'язково з цієї теми;
- що було б корисним, але не кардинально необхідним;
- про що учасникам бажано дізнатися, якби часу було вдосталь.

Розподіливши згідно з цим принципом кожен тему на три блоки, можна розробляти змістовні матеріали, і використовувати їх залежно від ліміту часу.

Існує багато способів організації та подання змісту. Натомість у тренінгах з розвитку професійної компетентності андрагогів доцільно використовувати теорію динамічного навчання, призначену спеціально для освіти дорослих⁷¹.

К. Фопель розрізняє три типи знань:

- поверхневі – загальні знання про важливі феномени та події, так звана «широкоглядність»);
- технічні – специфічні фахові знання в рамках вузької сфери;
- динамічні – експериментальні та живі знання про те, чим ми дійсно цікавимося.

Логічно, що теорія динамічного навчання описує засади вдалої

⁷¹ Фопель, К. (2010). *Психологические принципы обучения взрослых*. М.: Генезис.

організації навчальних процесів для отримання саме динамічних знань⁷².

Для тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів ця модель цікава тим, що вона дозволяє будувати логічні та виважені програми для різних категорій дорослих. Модель динамічного навчання ґрунтується на переконанні, що люди ефективніше засвоюють матеріал, якщо відчують цілісне значення своїх знань та досвіду й мають змогу поділитися ними в комфортному середовищі. Крім того, ця модель включає 14 аксіом або принципів, усвідомлення яких допомагає краще організувати трьохфазну модель навчання. Серед цих принципів присутні такі важливі тези, як «навчання залежить від фізіології» або «доросла людина має бачити сенс у всьому, що робить»⁷³.

На цій основі вибудовується трьохфазна модель навчання, яка ілюструє план ідеальної навчальної ситуації:

- 1 Стан розслаблення
- 2 Занурення у комплексний досвід
3. Активне оцінювання⁷⁴

На першому етапі методичні зусилля варто сконцентрувати на створенні відповідного простору, який би сприяв стану розслабленої уваги учасників. У такому стані учасники швидше розуміють, що відбувається, знайомляться, не відчуваючи загроз від простору довкола, готові до відкритої роботи. Після виконання завдань першого етапу можна переходити до другого – занурення учасників у комплексний досвід. Цей етап передбачає організацію навчальних ситуацій таким чином, щоб учасники працювали з декількома вимірами предмета навчання та задіяли такі форми, як засвоєння інформації, критичний аналіз і порівняння, практичну апробацію та формування ставлення. Створення комплексного досвіду вимагає від тренера хорошої інтуїції, значного запасу

⁷² Фопель, К. (2003). *Эффективный воркшоп. Динамическое обучение*. М.: Генезис.

⁷³ Фопель, К. (2010). *Психологические принципы обучения взрослых*. М.: Генезис.

⁷⁴ Трамбовецька, Н., Іванік О., Гавінек-Дагаргулія М., Каравай А., Яцик В. (2015). *Ідеї, натхнення, рішення. Посібник для тренерів неформальної освіти*. Київ: Інша освіта. С. 14.

креативності та ґрунтовної методологічної бази⁷⁵.

Після цього можна переходити до фази активного оцінювання. Учасники вже готові аналізувати отриманий досвід на персональному рівні, приділяють час саморефлексії та інтегрують нові знання у свою картину світу, у свою щоденну реальність. На цьому етапі тренер може організовувати як індивідуальну, так і групову форми роботи. У рамках тренінгів з розвитку професійної майстерності андрагогів ця робота здійснюється за допомогою:

- комбінації різних способів і методів навчання (інтерактивні завдання, які допомагають навчатися із включенням розуму, почуттів, тіла, емоцій; дискусії, симуляційні ігри тощо);
- рефлексії після кожного завдання – ця частина часто є важливішою за основні завдання, адже під час рефлексії відбувається аналіз власних відчуттів і усвідомлення висновків;
- перенесення здобутих під час навчання знань на власне життя і професійну діяльність;
- обміну відмінними поглядами, вправами на переконливу аргументацію, критичне мислення, сприйняття інших точок зору⁷⁶.

З огляду на це, важливо правильно вибудувати послідовність викладу матеріалу. Для цього спочатку кожне із завдань потрібно зіставити з відповідним теоретичним матеріалом і практичними вправами, різними видами активності і методами навчання. Всі ці матеріали будуть об'єднані однією спільною темою. Можна згрупувати кілька логічно пов'язаних тематичних блоків у навчальний модуль.

Послідовність викладу окремих модулів утворює структуру тренінгу. До кожного модуля потрібно розробити перелік всіх необхідних роздаткових і демонстраційних матеріалів, спланувати їх підготовку, оформлення й тиражування. Матеріалами можуть слугувати слайди (для презентації та для проектора), робочий конспект (Workbook), шаблони і типові форми різних

⁷⁵ Трамбовецька, Н., Іванік О., Гавінек-Дагаргулія М., Каравай А., Яцик В. (2015). *Ідеї, натхнення, рішення. Посібник для тренерів неформальної освіти*. Київ: Інша освіта. С. 14.

⁷⁶ Там само.

документів, тести, аудіо- та відеозаписи, матеріали для практичних завдань, форми для отримання зворотного зв'язку, анкети для учасників (самооцінка навичок і самоперевірка знань), плакати тощо. На цьому ж етапі планується, яке обладнання знадобиться для реалізації всіх видів активності: комп'ютер, відеопроєктор, фліпчарт, відеокамера, самоклеючі листочки та ін.⁷⁷

Розробляючи програму тренінгу й вибираючи методи навчання, потрібно враховувати необхідність інтеграції теорії й практики, а також фокусування на досягненні поставлених цілей. Вибір тренінгових методів, технік і технологій, їх застосування в кожному конкретному випадку залежатиме від часових меж, змісту матеріалів, рівня підготовки й характеру взаємин в аудиторії, технічних умов приміщення та обладнання, наявності та якості наочних матеріалів – загалом багатьох чинників. Знання й уміння їх враховувати та ефективно використовувати становить невід'ємну частину майстерності тренера.

Завершальна частина займає 20% від усього тренінгу. Цей етап слугує для підведення підсумків заняття і резюмування отриманих знань і навичок. На цьому етапі необхідно, по-перше, оцінити, наскільки учасники засвоїли матеріал й переконатися, які інструменти виявилися ефективними. По-друге, узагальнення й обговорювання пройденого матеріалу дозволяє учасникам структурувати інформацію.

Оцінка-аналіз заняття дозволяє перевірити ефективність навчання, з'ясувати, що було корисним для учасників, допомогло їм змінити їхні погляди, можливо й поведінку. Найбільш зручний спосіб оцінки – анкетування учасників тренінгу. Водночас можуть бути інші цікаві справи чи завдання⁷⁸. Проте всі вони повинні бути спрямовані на обговорення таких питань:

- Що найбільше сподобалося на тренінгу?
- Що здалося найважчим?
- Чи зможете ви після навчання краще виконувати свої робочі завдання?
- Що вам хочеться відразу ж спробувати застосувати на робочому місці?

⁷⁷ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП. С. 46.

⁷⁸ Удзе, Т. (2013). *Посібник для фахівців з навчання дорослих*. Київ: ТОВ «Золоті ворота». С. 72.

- Якби ви самостійно приймали рішення про вашу роботу, що ви тепер зробили б по-іншому, і як саме?

- У яких уміннях і навичках ви б хотіли далі вдосконалюватися?

- Які питання залишилися для вас невіршеними?

Оцінка сприяє самоаналізу, стимулює народження нових ідей, допомагає зрозуміти, наскільки учасники досягли поставленої мети. Бажано, щоб на цьому етапі кожен учасник визначив для себе коло завдань за результатами пройденого тренінгу.

Дуже добре завершити тренінг вправою на зняття емоційної напруги або мотивуючою притчею. У довготривалому тренінгу щоденні заняття повинні завершуватися спеціальними вправам, які входять до ритуалу прощання: «тренерський портфель» має містити різні вправи⁷⁹.

Після того, як програма тренінгу розроблена й скомпонована, до початку роботи з групою її обов'язково потрібно перевірити. Для цього рекомендується відповісти на такі питання:

- Чи спрямований тренінг на досягнення цілей (основних, додаткових і спеціальних)?

- Чи досяжні, вимірювані поставлені цілі навчання?

- Чи відповідає зміст кожного модуля поставленим цілям?

- Чи всі види активності відповідають меті й завданням тренінгу?

- Чи реалістичні розрахунки часу для кожного виду активності (з урахуванням розміру групи і її специфіки)?

- Чи передбачено час для пояснення кожного виду активності, для відповідей на питання, для підведення підсумків кожного змістового блоку, кожного навчального дня і тренінгу загалом?

- Чи відповідають зміст і завдання рівню підготовки учасників?

- Чи дає тренінг учасникам необхідні знання, чи формує необхідні вміння, навички, установки?

- Чи використовуються всі види робіт: індивідуальна, в парах, в малих і

⁷⁹ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП. С. 96.

великих групах?

- Чи немає лекційних фрагментів або дискусій триваліших 15-20 хвилин?

- Чи передбачені цікаві, захоплюючі види діяльності в першу годину після обідньої перерви?

- Чи є письмові інструкції для кожного виду активності?

- Чи є роздаткові навчальні (довідкові, методичні) матеріали для кожного нового / складного виду активності?

- Чи є демонстраційні матеріали (слайди, плакати і т. п.), що підтримують всі ключові положення курсу і ті, до яких доведеться неодноразово повертатися?

- Чи передбачено складання планів діяльності або інших видів самостійної активності учасників після закінчення тренінгу, для того щоб стимулювати (і полегшити) застосування нових знань і навичок на робочому місці?^{80, 81}

У рамках підсумкової перевірки бажано провести пілотне тестування програми тренінгу з метою переконатися, чи заплановані вправи й види активності розвивають необхідні вміння та навички учасників. Дуже важливо залучати до оцінки програми тренінгу (і на етапі її розробки, і на етапі реалізації, і після її закінчення) менеджерів з персоналу чи безпосередніх керівників/замовників програми навчання, враховувати їхні зауваження й пропозиції. Відтак логічним завершенням підготовчої роботи буде низка зустрічей з представниками компанії-замовника.

⁸⁰ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП. С. 33.

⁸¹ Муйзенберг, М., Баллегойен А., Чулаєвська, М., Кондрушенко, Ю. (2018). *Посібник тренера*. Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» 'Association4U'. С. 34.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРЕНІНГІВ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АНДРАГОГІВ

Ефективність тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів значною мірою залежить від роботи тренера. Найчастіше при виборі тренінгу замовник звертає увагу на особистість тренера, його світогляд, життєву позицію, стиль і манеру спілкування. Особистість тренера як керівника тренінгової групи повинна відповідати певному переліку вимог: здібності й таланти, практичний досвід, комунікативна компетентність, а також особистісні якості. Здатність тренера визначити ефективність своєї діяльності й поступу учасників є його професійно важливою якістю.

Оцінювання ефективності тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів є необхідним для всіх причетних (тренера, учасників, замовника) і повинно проводитися на всіх етапах тренінгу. Результати оцінювання покажуть, чи були досягнуті поставлені цілі, чи виправдав тренінг свої витрати, як набуті знання, уміння й навички вплинули на успішність роботи організації і чи варто в подальшому працювати з обраним тренером.

3.1. Місце і роль тренера в організації тренінгу

Тренер – це особа, яка організовує роботу групи й відповідає за результати її діяльності. Він має сприяти, з одного боку, розвитку кожного учасника, з іншого – загальному груповому розвитку. Його особистість, а саме, характер, особливості, життєва філософія, поведінка багато в чому визначають ефективність тренінгу⁸². Тому до тренера висувають низку вимог: по-перше, особистісна готовність; по-друге, рівень його освіти (основної і додаткової,

⁸² Блінов, О. А. (2008). Особливості організації проведення психологічного тренінгу. *Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія: Психологічні науки*, 12, 9–23.

спеціалізованої); по-третє, рівень знань щодо тематики, з якою пов'язана його тренінгова діяльність, по-четверте, готовність і здатність навчатися та самовдосконалюватися⁸³.

Особистісна готовність до здійснення професійної діяльності, проведення тренінгів є готовністю до прийняття себе у новій позиції тренера і пов'язана і з сформованістю у тренера окремих якостей особистості, його знаннями та вміннями, навичками, досвідом.

Освіта тренера має бути вищою. Бажано, щоб це була психологічна, педагогічна або інша в галузі соціальних наук. Тренеру доцільно мати додаткову підготовку з розвитку умінь проводити тренінги. Також бажано, щоб він попередньо брав участь у різноманітних тренінгових програмах в якості учасника або спостерігача (у режимі «акваріуму»)⁸⁴.

Тренер повинен мати значно вищий *рівень знань щодо тематики*, з якою пов'язана його тренінгова діяльність. Це дозволяє йому вільно орієнтуватися у проблемі, відповідати на будь-які складні питання.

Тренер повинен володіти знаннями з основ психології, володіти теорією групової роботи, бути ознайомленим з професійною етикою, мати загалом широку освіченість. Важливими його вміннями є розподіл уваги, швидке орієнтування в ситуації, моделювання програми тренінгу й об'єктивне оцінювання результатів роботи, правильне використання методичних прийомів тренінгу⁸⁵. Для тренера також важливе вміння постійно розуміти що і для чого робиш; передбачати хід групового процесу, результати ігор, дискусій, вправ, наслідки тих чи інших рішень; володіти техніками і прийомами партнерського спілкування; реалізовувати свій план; використовувати наявну ситуацію на користь розвитку групи чи конкретного учасника⁸⁶.

⁸³ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ : МАУП.

⁸⁴ Баранова, С. В. (2008). Соціально-психологічні особливості тренінгу як форми особистісного зростання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та педагогіки: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля.–Луганськ, (2), 18.*

⁸⁵ Федорчук, В. М. (2014). *Тренінг особистісного зростання: навчальний посібник*. К.: «Центр учбової літератури».

⁸⁶ Карамушка, Л. М. (2011). Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного

Тренер має бути *готовим і здатним навчатися та самовдосконалюватися* за допомогою різних шляхів, удосконалювати свою професійну майстерність та прагнути до особистісного зростання⁸⁷. Серед методичних засобів удосконалення професійної майстерності визначають проведення груп тренінгу спільно з іншим тренером (ко-тренером) із щоденною та підсумковою рефлексією роботи та важких випадків; проведення тренінгу під наглядом досвідчених фахівців (супервізування); проведення тренінгу під наглядом «наївних» експертів із подальшою рефлексією підсумків та вражень; участь ведучого у балінтовських тренінгових групах, які мають допомогти тренерові усвідомити професійні дефіцити та збагатити їхній методичний арсенал; участь у методичних семінарах та наукових конференціях з проблем тренінгу⁸⁸. Тренерові важливо постійно збагачувати свій технічний репертуар, але він має узгоджуватися з його особистим стилем. Якщо не він автор тренінгу, то сліпо його змісту не слідує, а може цей зміст адаптовувати відповідно до власних особливостей, а також особливостей і потреб конкретної групи.

У підготовці професіонала як тренера визначають кілька стадій⁸⁹:

- 1) набуття теоретичних знань з основ групової роботи;
- 2) отримання реального досвіду учасника групи;
- 3) практика спостерігача за діяльністю іншого тренера;
- 4) практика асистента кваліфікованого тренера;
- 5) практика самостійного проведення тренінгу.

розвитку освітніх організацій». *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України.* –Т. I: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, (31), 3-13.

⁸⁷ Зливков, В. Л., і Лукомська, С. О. (2019). *Теорія та практика психологічних тренінгів*. К.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М.

⁸⁸ Карамушка, Л. М. (2011). Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій». *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України.* –Т. I: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, (31), 3-13.

⁸⁹ Афанасьєва, Н. Є., і Перелигіна, Н. А. (2015). *Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу*. Харків: НУЦЗУ.

Постійне навчання та вдосконалення тренера, вільне орієнтування у тематиці, пов'язаній зі змістом тренінгів у поєднанні з його професійною діяльністю зумовлює підвищення його компетентності.

Компетентність тренера є його здатністю (готовністю) відповідально й ефективно виконувати професійні функції та ролі на основі органічного поєднання сформованих знань, умінь, навичок, цінностей і досвіду⁹⁰. Є різні види професійної компетентності тренера – технологічна, процесуальна та особистісна. Технологічна містить теоретичні знання з організації тренінгу, вміння застосовувати ті чи інші тренінгові методи тощо. Процесуальна означає вміння орієнтуватися в непередбачуваних обставинах, що виникають у ситуаціях безпосередньої роботи тренера з групою і адекватно на них реагувати. Особистісна компетентність тренера пов'язана з якостями його особистості. Тренер повинен бути компетентним у предметній області, пов'язаній з темою тренінгу, бути надійним джерелом інформації. Це не означає, що він автоматично надає готові відповіді на будь-які питання, скоріше – залучає учасників у процес самостійного пошуку⁹¹.

Компетентність тренера поділяють на такі складові⁹²:

- технічна – володіння методикою тренінгової роботи, вміння трансформувати поставлену замовником мету в систему конкретних навчальних завдань, підбирати і застосовувати потрібні вправи;
- міжособистісна комунікативна – розвинуті вербальні і невербальні комунікативні навички, розуміння себе та інших, уважність до групових процесів та їх грамотне трактування;
- контекстуальна – володіння соціальним контекстом, в якому існує професія, чутливість до очікувань групи(та замовника);
- адаптивна – здатність передбачати зміни в професії (соціальному середовищі, вимогах, характері замовлень) та пристосовуватися до них;

⁹⁰ Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник*. Дрогобич.

⁹¹ Афанасьєва, Н. Є., і Перелигіна, Н. А. (2015). *Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу*. Харків: НУЦЗУ.

⁹² Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ : МАУП.

- концептуальна – володіння основами знань, на яких базується тренерська практика;

- інтегративна – вміння швидко приймати оптимальні рішення, творчо ставитися до своєї діяльності.

Міжособистісна комунікативна компетентність тренера пов'язана з його готовністю до *суб'єкт-суб'єктного спілкування* з учасниками, що передбачає рівність їхніх психологічних позицій⁹³.

Компетентність тренера пов'язують і з наявними в нього навичками групової роботи, зокрема сприяти згуртованості групи, здійснювати розминки, рольові і психотехнічні ігри, проводити дискусії, підвищувати мотивацію, відслідковувати негативні ставлення учасників, встановлювати зворотний зв'язок з учасниками, взаємодіями зі «складними» учасниками тощо.

Тренер у процесі роботи групи, на думку С. Кратохвіла, може виконувати різні *ролі*^{94, 95}):

1. Лідер відкрито виявляє свою владу, постійно впливаючи на членів групи. Він спонукає їх, оберігає, підтримує, критикує тощо. Учасники від нього сильно залежать, стають несаможитливими.

2. Аналітик (здебільшого це психоаналітик) дистанціюється від групи і виявляє особистісну нейтральність. Поводиться індиферентно, а коли група уточнює, що їй цікаво, починає інтерпретувати асоціації.

3. Коментатор націлений на груповий процес, узагальнює і коментує все, що відбувається в групі за певний проміжок часу. Недостатньо керує групою та спрямовує її діяльність.

⁹³ Карамушка, Л. М. (2011). Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій». *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України.* –Т. I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, (31), 3-13.

⁹⁴ Афанасьєва, Н. С., і Перелигіна, Н. А. (2015). *Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу.* Харків: НУЦЗУ.

⁹⁵ Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник.* Дрогобич.

4. Експерт (посередник) радить, що слід було б зробити, хоча сам не бере активної участі у роботі групи. Він координує обговорення. Експерт не нав'язує власної думки, але інколи може давати поради.

5. Автентична особистість поводить себе як член групи, бере активну участь у роботі групи, висловлює свої справжні почуття, ділиться своїми проблемами.

Виділяють таку важливу роль (функцію) тренера, як фасилітатор, адже він має сприяти розумінню учасниками мети і завдань тренінгу, мотивувати їх на роботу в межах тренінгу і після його завершення, створювати довірливу атмосферу⁹⁶.

Водночас тренер є продюсером, режисером, сценаристом, оператором і актором⁹⁷. Тому робота тренера може супроводжуватися виникненням низки *труднощів*⁹⁸:

1. Психологічна дистанція. Хоча тренер є ведучим, головним в організації діяльності групи, учасники його мають сприймати як просто людину щоб такої відстані не виникало.

2. Група, з якою тренер закінчив працювати, завжди є ближчою йому, ніж нова група.

3. Емоційна пастка. Необхідно бути обережним у взаємодії з учасниками, які викликають протилежні емоції: є ймовірність приділення більше уваги тому учасникові, який викликає симпатію, ігнорування того, хто викликає неприйняття.

4. У процесі роботи уся група може поділилася на два полярні табори, коли одні не приймають інших. У такій ситуації тренерові слід намагатися зберегти однакове ставлення до обох; спробувати нейтралізувати лідера;

⁹⁶ Федорчук, В. М. (2014). *Тренінг особистісного зростання: навчальний посібник*. К.: «Центр учбової літератури».

⁹⁷ Аніщенко, О. (2015). Методика організації і проведення тренінгів з розвитку особистісних і професійних якостей дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2 (11), 19-20. URL: <http://www.adult-education-journal.com.ua/index.php/aej/article/view/64/45> С. 15.

⁹⁸ Афанасьєва, Н. С., і Перелигіна, Н. А. (2015). *Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу*. Харків: НУЦЗУ.

призначати ролі залежно від успішності у попередніх вправах; звертати у групі більшу увагу на ділові аспекти, що дозволить зменшити емоційне забарвлення, знизити значущість емоційних переживань учасників.

5. Сильні емоційні потрясіння, агресивні реакції можуть виникати у тренера або групи, коли, зокрема, його дії є неефективними, він не може налагодити співпрацю з учасниками. Виникнення емоційних потрясінь також може бути пов'язане з опрацюванням в ході тренінгу проблемної, життєвої ситуації конкретного учасника групи.

Згадані труднощі у тому числі можуть сприяти появі **помилки в діяльності тренера**⁹⁹:

1. Прагнення ведучого використати групу у власних інтересах (наприклад, щоб отримати популярність).

2. Тенденції до маніпулювання групою щоб її спрямувати до своїх особливих цілей. Таке можливе, коли тренер не здатен прийняти групу такою, якою вона є і не довіряє груповим процесам.

3. Орієнтація на драматичність групового процесу як критерій ефективності (наприклад, кількість осіб, які розплакалися або почали гостро висловлювати претензії до інших).

4. Надлишок інтерпретацій з боку тренера, подій, які відбуваються у групі. Якщо такі інтерпретації є помилковими, вони не допомагають, а коли відповідають дійсності, їхнє проговорювання може викликати надмірний захист з боку людини або, навпаки, позбавити людини захисту, зробити її вкрай вразливою.

5. Неконструктивні обмеження проявів активності членів групи, постановка їх у жорсткі рамки.

6. Особистісне незалучення, відстороненість тренера від групового процесу. Він не бере емоційної участі у групі, залишається відчуженим

⁹⁹ Блінов, О. А. (2008). Особливості організації проведення психологічного тренінгу. *Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія: Психологічні науки*, 12, 9–23.

експертом, аналізуючи груповий процес та реакції учасників з висоти свого переважаючого положення.

7. Постійне дотримання однієї стратегії.

8. Наявність у тренера суттєвих нерозв'язних ним особистісних проблем. Є ризик працювати не на користь групи, а навколо таких проблем тренера.

Також відзначають *помилки в організації і здійсненні тренінгової діяльності з представниками різних професійних спільнот*. Зокрема, абсолютизація тренером власного професійного досвіду та невиправдане його перенесення на роботу з представниками інших професійних груп; нехтування або ненадання належного значення організаційній культурі, в якій діють фахівці, що проходять тренінг; тенденція до збереження позитивних стосунків учасників до тренінгу та до тренера на шкоду поставленим цілям; тенденція до переважаючого акценту на усвідомлення на шкоду роботі, спрямованій на формування професійно важливих навичок і умінь; невтручання у груповий процес у разі виникнення ситуацій, які важко витримати окремим учасникам через зроблені попередньо діагностичні помилки чи через брак здатності тренера до управління діяльністю групи.

Зарубіжні вчені наголошують на тому, що досвідчений тренер не повинен відчувати страху перед помилками¹⁰⁰. Помилки в діяльності будь-якого тренера можливі і є підставою для глибокого аналізу ситуації, роздумів над власними теоріями і психічними станами. Він виокремив низку класичних помилок тренера, які найчастіше трапляються тоді, коли він відчуває себе напруженим, ізольованим чи слабким:

1) Тренер не звертає увагу на те, що хочуть, знають і розуміють учасники.

2) У тренера немає достатнього особистого контакту з учасниками, він не пам'ятає їхніх імен. Це інколи трактується як брак інтересу.

¹⁰⁰ Зливков, В.Л., Лукомська, С. О. (2019). Теорія та практика психологічних тренінгів. К.- Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М.

- 3) Тренер не дбає про організацію взаємодії між учасниками, внаслідок чого у них слабо розвинуте почуття «ми».
- 4) Тренер недостатньо приділяє уваги тому, що кажуть учасники, ігнорує їхні питання, ідеї та пропозиції.
- 5) Зустрічі (робота у групі) розпочинаються і закінчуються невчасно.
- 6) Тренер стомлений та погано концентрується на роботі.
- 7) Тренер намагається досягти надто багато за короткий час. Він дає багато інформації (перенасиченість інформацією) та дуже довго говорить.
- 8) Відсутній баланс між когнітивним та емоційним навчанням. Учасники починають нудьгувати.
- 9) Тренер не враховує унікальності своєї групи. Він діє за шаблоном, і учасникам здається, що не враховують їхні індивідуальні особливості.
- 10) Мова тренера рясніє непотрібними термінами та професійним жаргоном, що не завжди зрозуміло учасникам.
- 11) Немає живого зв'язку з учасниками. Тренер не встановлює зорового контакту, говорить монотонно і не залучає учасників до роботи.
- 12) Тренер дає надто складні, тривалі або нечіткі вказівки та інструкції (їх можна подвійно зрозуміти).
- 13) Тренер передчасно застосовує будь-яку техніку, не з'ясувавши, що хочуть учасники насправді та не повідомляє, в якому напрямку він збирається рухатися разом із групою.
- 14) Тренер недостатньо чутливий, не відчуває незадоволення, спротиву деяких учасників.
- 15) Тренер переслідує лише свою мету і не звертає уваги на те, що відбувається у групі.
- 16) Тренер недоречно жартує.
- 17) Тренер планує надто багато тем для однієї зустрічі, керується суто власною програмою і не враховує бажань та настрою учасників.
- 18) Тренер реагує на закиди та нападки захистом.

19) Тренер реагує формально, коли учасник очікує від нього його особистої думки.

20) Тренер виявляє вороже ставлення до «чужинців» або дискримінацію у стосунках чоловіків та жінок, не втручається, якщо в групі допускаються подібні висловлювання.

21) Тренер неоднаково ставиться до учасників. Він надає перевагу тим, хто йому подобається, або представникам своєї статі тощо.

22) У разі конфліктів тренер поводить себе упереджено, підтримує тих, чия точка зору збігається з його власною.

23) Тренер займається самовихвалянням, акцентує увагу на своїх досягненнях та зв'язках.

Щоб було менше помилок, слід звертати особливу увагу на особистість тренера, зокрема його якості. Є різні підходи щодо *якостей, якими повинен володіти ефективний тренер.*

Ефективність тренера визначається низкою особистісних і професійних характеристик. Зокрема, це порядність, яка передбачає моральність, людяність, духовність і виключає маніпуляторський, формальний підхід, а також відповідальність та соціальна зрілість як результат життєвого досвіду. Крім того, ефективний тренер повинен мати розвинений регулятивний потенціал, спрямований на цільову активність у тренінгах. Значна доля невизначеності та висока емоційна навантаженість процесу тренінгу вимагають витримки, самоконтролю, здатності володіти собою. Бажаними для тренера є такі якості, як терпіння, стійкість до невизначеності, послідовність і стійкість у досягненні поставлених цілей у поєднанні з гнучкістю та креативністю. Тренер повинен бути готовий до нестійкості і навіть до тимчасового зникнення початкових результатів тренінгу, до необхідності неодноразового повторення доцільного впливу, але вже іншими засобами. Тренер повинен мати і високий рівень загального інтелекту, волі, комунікативних можливостей. Його самооцінка має бути адекватною і високою. Тренер з адекватною, але негативною самооцінкою

сприймає себе як недостатньо успішного спеціаліста, невдачу, що може провокувати розвиток невпевненості в собі як стійкої особистісної властивості.

Тренер власною поведінкою має демонструвати навички, які намагається розвинути під час тренінгу в учасників. Важливими якостями та вміннями тренера є чітке мислення, здатність до розуміння інших осіб (емпатійність), скромність (пам'ятати про сильні і слабкі сторони в собі та у своїй програмі), допитливість та інтерес до нового, розвинута інтуїція і покладання на неї, терпіння (у т. ч. до індивідуальних особливостей різних учасників), драматичний талант, гнучкість (вміння імпровізувати), оптимізм (щодо власних здатностей, знань і планів, потенціалу учасників), вміння «відпускати» (не тиснути на учасників).

Головною якістю тренера вчені¹⁰¹ вважають людську порядність, яка є досить складним явищем і включає низку різних аспектів, зокрема і моральність, людяність, духовність. Дуже важливою для тренера також є відповідальність за все, що відбувається у групі, за вплив на кожного учасника групи, за зміни, які в результаті цього відбуваються. Тренер також має бути соціально зрілим, володіти собою, терплячим, мати розвинуті увагу та оперативну пам'ять (адже він має ефективно сприймати, запам'ятовувати і оперативно опрацьовувати інформацію, яка надходить протягом тренінгу), адекватну самооцінку, соціальну чутливість (відчуття інших людей, співпереживання їм), тактовність (почуття міри), гнучкість (вміння змінювати свою поведінку залежно від дій учасників, від особливостей поточної групової ситуації), небагатослівність (дозволяє висловитися іншим).

Є. Карпенко¹⁰² запропонував такий узагальнений перелік рис особистості тренера: концентрація на клієнті, бажання і вміння йому допомогти; відкритість до інших поглядів, гнучкість і терпимість; емпатійність та вміння створювати

¹⁰¹ Карамушка, Л. М. (2011). Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій». *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України.* –Т. I: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, (31), 3-13.

¹⁰² Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник*. Дрогобич.

атмосферу емоційного комфорту; автентичність, вміння бути щирим у висловленні своїх емоцій і почуттів групі; базова віра в учасників групи та їхні здібності; врівноваженість та високий рівень саморегуляції; впевненість у собі, позитивне самоствавлення, адекватна самооцінка, усвідомлення власних конфліктних зон, потреб та мотивів; вміння приймати ситуацію та учасників тренінгу такими, якими вони є, уникаючи навішування ярликів та критики; багата уява та розвинена інтуїція; високий рівень інтелекту.

Поряд із бажаними для тренера якостями існують окремі *протипоказання*¹⁰³:

- недостатня або надмірна самодостатність, поява психічного перенасичення спілкуванням та зниження мотивації до тренерської роботи;
- неадекватна самооцінка у поєднанні з емоційною незрілістю, що може призводити до зростання конфліктності, потреби у постійному підтвердженні власної значущості;
- знижені креативність, незалежність, самостійність та стресостійкість, що призводять до неадекватного зростання енергетичних витрат, стомлюваності тренера;
- постійне відчуття самотності;
- професійне (емоційне) вигорання (хронічна втома, стан фізичного, психічного, емоційного виснаження, який є наслідком тривалого перебування в емоційно перевантажених ситуаціях спілкування);
- прагнення зачаровувати учасників.

Постійна робота тренера над профілактикою таких станів дозволить зробити тренінг ефективнішим.

¹⁰³ Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП.

3.2. Оцінювання ефективності тренінгу

Ефективність є головним мотивом участі в самому тренінгу¹⁰⁴. Відстежувати ефективність тренінгу важливо, адже це дозволяє не лише робити висновки про його результативність, але й планувати подальшу роботу з учасниками. Під оцінюванням ефективності ми розуміємо констатувальне судження про якісний і кількісний стан або продукт діяльності системи, взаємозв'язків між її елементами в порівнянні з еталоном і у відповідності до певних показників та критеріїв, виражених у вербальній або символічній формі за певною шкалою. Ефективність тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів визначається співвідношенням отриманого в процесі тренінгу результату за тим чи іншим критерієм до максимально можливого або заздалегідь запланованого. Ефективність може бути визначена лише тоді, коли чітко окреслено кількісні та якісні критерії об'єктивного й суб'єктивного компонентів та одиниці їх виміру як підстави для порівняння запланованого й досягнутого результатів.

Об'єктивний компонент ефективності тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів зумовлюється трьома основними чинниками:

- 1) наявністю чіткої концептуальної основи тренінгу;
- 2) наявністю відповідного цій основі методичного забезпечення;
- 3) адекватністю застосування методичного арсеналу.

Очевидно, що об'єктивний компонент ефективності тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів залежить передусім від професіоналізму тренера, а саме: від ясного розуміння цілі й завдань тренінгу, від чіткого уявлення про можливі способи вирішення завдань і досягнення кінцевої мети, від уміння грамотно застосувати способи взаємодії.

Суб'єктивний компонент ефективності тренінгу з розвитку професійної

¹⁰⁴ Bedingham, K. (1997), Proving the effectiveness of training. Industrial and Commercial Training, 29(3), 88-91.

компетентності андрагогів детермінований головним чином:

- 1) усвідомленням учасниками позитивних змін у собі;
- 2) активізацією їхнього інтересу до процесу тренінгу;
- 3) емоційною насиченістю внутрішньогрупового спілкування (переважно позитивного характеру)¹⁰⁵.

У цьому контексті умовами ефективності тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів є: чітке формулювання завдань тренером; усвідомлення загальної мети всіма суб'єктами навчальної взаємодії; доцільний розподіл обов'язків усередині груп; взаємовідповідальність; володіння тренером прийомами спонукання учасників до активної креативної діяльності, пошуку нових способів дій; своєчасний контроль та ін.¹⁰⁶

У загальному вигляді можна виокремити такі критерії ефективності тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів, як професійно зорієнтовані (отримані знання, набуті уміння й навички, сформовані компетентності), соціально-адаптаційні (гармонійні взаєностосунки, підвищення освітнього і культурного рівня) та тісно пов'язані з ними психологічні (соціальна й емоційна зрілість, цінності, особливості мотивації, самооцінка, інтелектуальні та вольові якості тощо). Слід зазначити, що психологічні критерії не завжди піддаються кількісному виміру.

Систематична оцінка ґрунтується на цілях тренінгу, має на увазі його результати, виокремлює отримані зміни і визначає його цінність відповідно до прийнятих критеріїв. Об'єктивність і повнота оцінки досягається за умови використання кількох її типів. Це, по-перше, поточна оцінка, що здійснюється безпосередньо в ході тренінгу для перевірки його відповідності наміченому плану. Вона реалізується з трьох позицій: тренера, учасників і спостерігачів (або експертів). По-друге, це оцінка після завершення тренінгу з метою об'єктивного погляду на весь процес і подальше його вдосконалення. Вона

¹⁰⁵ Шевчук, О. М. (2011). *Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу: навчальний посібник*. Умань: ПП Жовтий. С. 71.

¹⁰⁶ Аніщенко О.В., Баніт О.В., та ін. (2016). *Особистісний розвиток дорослих у неперервній професійній освіті: посібник*. К.: ІПОД НАПН України.

також здійснюється з тих же трьох позицій. По-третє, необхідна оцінка переносу отриманого під час тренінгу досвіду в особисте або професійне життя андрагога. Така оцінка в ідеалі має здійснюватися за допомогою створення системи моніторингу поведінки учасників тренінгу, їх життєвого шляху. Четвертий тип оцінки – це оцінка організацією-замовником. Вона передбачає, що всі заходи в тренінгу мають бути не загальними, а відштовхуватись від актуального стану та потреб організації, яка замовляє тренінг, і орієнтуватися на конкретні результати.

Крім того, слід приділяти увагу виробленню індивідуальних критеріїв ефективності тренінгу і планам досягнення цілей. Вже при плануванні тренінгу необхідно враховувати основні фактори реалізації індивідуальної поведінки кожного учасника, його бажання виконувати завдання (мотивація і цінності), можливості (обставини, умови праці, проживання) і знання засобів його виконання.

Детальніше проаналізуємо кожен із зазначених напрямів оцінювання.

Оцінювання ефективності тренінгу тренером. Тренер може оцінювати ефективність тренінгу протягом кожного заняття, наприкінці тренінгу, через певний час після завершення тренінгу.

Під час занять важливо відстежувати різні зміни в групі (групову динаміку), поведінку учасників, їхню зацікавленість і включеність у роботу. Полегшити цей процес може робота у парі з іншим тренером. Інструментами такого відстеження можуть бути: опитування, анкетування, тестування, спостереження за учасниками, зворотний зв'язок.

Опитування учасників може відбуватися як усно, так і письмово; анонімно або не анонімно¹⁰⁷. Усне опитування відбувається у формі розмови з учасниками, наприклад, наприкінці заняття, коли вони відповідають на питання про те, що вони відчували протягом заняття і як зараз почуваються; що нового дізналися, чому навчилися на занятті. Усну форму опитування доцільно

107 Мілютіна, К. Л. (2004). Теорія та практика психологічного тренінгу. Київ: МАУП. С. 111.

застосовувати у тренінгах особистісного зростання¹⁰⁸. Це можуть бути питання тренера до учасників на кшталт:

- Які відчуття й емоції викликала у вас ця вправа (окреме завдання чи тренінг загалом);

- Які зміни відбулися у вас протягом тренінгу?

- Як ви будете використовувати придбані знання у повсякденному житті?

Перевага усного опитування полягає у спонтанності поведінки учасників і можливості відреагувати на їхні емоційні проблеми, якщо такі будуть виявлені. Недоліки такого опитування пов'язані з тим, що його складно організувати (особливо якщо в групі багато осіб і всі хочуть висловитися), та не всі учасники бажають бути відвертими.

Письмове опитування може відбуватися у вільній формі. Учасники записують свої враження від тренінгу на аркушах паперу або на сторінках, наприклад, соцмереж. Можлива і структурована форма опитування учасників, коли після закінчення тренінгу кожен отримує спеціальний бланк з низкою відкритих/закритих питань. Наприклад, учасників просять оцінити загальне враження від тренінгу; визначити, наскільки його зміст був для них важливим/корисним/цікавим; оцінити, наскільки вони почували себе комфортно протягом занять; визначити, наскільки складно було сприймати матеріал; зазначити труднощі, які виникали під час тренінгу; оцінити роботу тренера; висловитися про те, що можна змінити, щоб покращити тренінг тощо. Загалом це допомагає тренеру скоригувати плани наступних занять.

Анкетування у тренінгах з розвитку професійної компетентності андрагогів рекомендується проводити «на вході» та «на виході». Анкета складається завчасно. В залежності від цілей, завдань, змісту тренінгу запитання анкети можуть бути спрямовані на різні аспекти перевірки ефективності тренінгу: поінформованості щодо окремих тем, щодо набуття учасниками певних навичок та змін їхньої поведінки, сприйняття ними змісту

¹⁰⁸ Федорчук, В. М. (2014). *Тренінг особистісного зростання: навчальний посібник*. К.: «Центр учбової літератури». С. 48.

навчання, стилю роботи тренера, рівня засвоєння навчального матеріалу та практичної цінності результатів тренінгу тощо. Відкриті запитання, які потребують розгорнутої відповіді, повинні бути сформульовані так, щоб учасники могли вільно висловлювати свої думки. Для інших випадків, навпаки, доцільніше ставити запитання так, щоб отримувати лаконічні відповіді на кшталт «так» чи «ні».

У процесі створення анкет для оцінювання вчені рекомендують не використовувати абстрактних питань. Як, наприклад, досить поширене питання «Оцініть тренінг від 1 до 5». Відповідь на це загальне питання не дасть детальної інформації щодо ефективності тренінгу. Один учасник може знизити оцінку через незадоволення приміщенням, інший поставить вищу оцінку, щоб заохотити тренера і т. п.¹⁰⁹ Тому найкраще було б створити форму з конкретними питаннями щодо тренінгу.

Детальні питання дадуть можливість об'єктивно оцінити результати тренінгу, а також зрозуміти, наскільки тренінг співвідноситься з реальною ситуацією, з якою учасники стикаються на роботі. Зокрема, на питання: «Чи можете ви впровадити аналітичні техніки, представлені в тренінгу, у вашій роботі?» можливі варіанти відповіді: «Так», «Ні», «Я хотіла/в би, але організація недостатньо гнучка», тощо. На питання: «Чи був матеріал зрозумілим?» можливі варіанти відповіді: «Так», «Частково, бо недостатньо досвіду/знань», «Частково, через мовний бар'єр», «Ні», «Ваш варіант». Інформація, отримана з такого деталізованого анкетування, дасть повніше розуміння того, наскільки ефективним був тренінг, а також наскільки корисним для учасників. У результаті опрацювання таких анкет тренер зможе з'ясувати, чи потребує тренінг більше практичної інформації або інструментів, що можуть бути використані учасниками навіть в умовах роботи в організації, яка не є

¹⁰⁹ Муйзенберг, М., Баллегойен А., Чулаєвська, М., Кондрушенко, Ю. (2018). *Посібник тренера*. Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» 'Association4U'. С. 44.

гнучкою до подібних змін¹¹⁰.

Зазвичай така анкета заповнюється учасниками до початку тренінгу та після його завершення. Питання повинні бути однаковими, щоб можна було легко порівняти відповіді учасників та виявити зміни, що відбулися після їхньої участі в тренінгу. У результаті аналізу анкет тренер може з'ясувати, яка інформація залишилася для учасників незрозумілою. Якщо в анкетах «на виході» кількість негативних оцінок або неправильних відповідей зменшилася порівняно з анкетами «на вході», можна вважати, що тренінг був ефективним.

Тестування як метод оцінювання у тренінгах з розвитку професійної компетентності андрагогів відрізняється від звичайного психологічного тестування тим, що за порівняно короткий проміжок часу дає можливість швидко оцінити рівень знань одночасно великої кількості учасників. Його мета – перевірити актуальний рівень знань і навичок учасників, створити мотивацію до набуття нових знань, з'ясувати рівень підготовленості учасників до і після тренінгу.

Тестові завдання можуть бути трьох типів: письмові тести, спрямовані на перевірку знань; психологічні тести, спрямовані на дослідження змін у психічному стані учасників (наприклад, тест Томаса на початку та після закінчення тренінгу показує, як тренінг вплинув на особистісні реакції учасників); тестові завдання у вигляді вправ, які неможливо виконати, не набувши потрібних навичок. Тестування простих завдань можна проводити шляхом заповнення друкованих матеріалів. Для перевірки набутих навичок у завданнях тестів варто використати міні-кейси. Наприклад, «продемонструйте чотири варіанти співбесіди залежно від потреб клієнта». Вправи такого типу учасники можуть виконувати по черзі. Оцінюють їх тренер, експерти, інші учасники за спеціальною формою. Якщо учасників багато, вони об'єднуються в малі групи, де один виступає експертом і фіксує успішність інших у спеціальній формі¹¹¹.

110 Там само.

111 Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ: МАУП. С. 69.

Використання того чи іншого виду тестових завдань залежить від мети тренінгу та тренера (виконує він конкретне замовлення чи проводить дослідницьку роботу). Перевагою тестування у тренінгах з розвитку професійної компетентності андрагогів є можливість відносно об'єктивної оцінки особистісних змін, що відбулися завдяки тренінгу, недоліком – неможливість спостерігати віддалені наслідки тренінгу. Крім того, результати можуть бути викривлені через перевтому після тренінгу. Тому тестування доцільно поєднувати разом з іншими методами оцінювання, насамперед із опитуванням учасників.

Великий обсяг інформації про ефективність тренінгу дає організоване спостереження за учасниками. Рекомендується звертати увагу на особисті реакції та стратегії поведінки учасників, їхню зацікавленість тими чи іншими завданнями, особистісну та групову динаміку. Можна використовувати карти спостереження, щоденник ведучого, обговорення того, що відбувається в групі, спеціальних вправ і технік для перевірки певних навичок (наприклад, моделювання ситуацій), аудіо- або відеозапис тощо.

На завершення тренінгу тренер повинен допомогти слухачам підвести підсумки дискусій і обговорень, усвідомити, що нового вони дізналися і чому навчилися, зробити для себе принципові висновки, винести певні уроки. На цьому етапі необхідно використовувати оцінку знань, певних психологічних якостей, мотивів і цінностей, з якими пов'язувалися цілі тренінгу. Це досягається за допомогою психодіагностичних тестів, проєктивних запитань, моделювання певних ситуацій, які дають можливість спостерігати реальні зміни в поведінці учасників. Не менш важливо пов'язати зміст навчання з реальними життєвими ситуаціями і робочими проблемами слухачів, допомогти їм усвідомити, де нові знання будуть застосовні й корисні. Для цього складається план застосування отриманих знань на робочому місці. Для визначення змін, які сталися в процесі тренінгу, психодіагностичні заходи проводяться перед початком тренінгу та після його завершення.

Оцінити результативність тренінгу протягом тривалого часу (через 4-6 місяців після його закінчення) можна за допомогою панельного інтерв'ю¹¹². Протягом цього часу здійснюються дослідження (опитування, тестування, спостереження), спрямовані на з'ясування того, як інформація і навички, отримані на тренінгу, вплинули на професійну діяльність та якість життя кожного учасника. У корпоративному тренінгу можна з'ясувати, як він вплинув на діяльність компанії.

Ще одним із методів оцінювання ефективності у посттренінговий період є фокус-групи¹¹³. Фокус-група передбачає обговорення, на яке запрошуються всі учасники тренінгу. За допомогою цього методу можна відповісти на всі питання вихідного панельного інтерв'ю. Однак, якщо в панельному інтерв'ю питання спрямовані на виявлення оцінки учасниками тренінгу, то фокус-група збирається для обговорення питань, що піднімалися на тренінгу. Про засідання фокус-групи учасників потрібно повідомити заздалегідь. Обговорення проходить зазвичай у вільній формі. Тому цей метод більш прийнятний, ніж панельне інтерв'ю.

Якщо працює група тренерів, за результатами кожного тренінгу має проводитись нарада, в ході якої доцільно обговорити такі питання:

1. Чи було досягнуто поставлених на початку тренінгу цілей?
2. Чи було дотримано часового регламенту?
3. Чи повністю зрозумілими були завдання для малих груп?
4. Чи потребують роздаткові матеріали змін? Якщо так, то яких саме?
5. Чи були узгодженими дії фасилітаторів?
6. Що потрібно покращувати для проведення наступного тренінгу?¹¹⁴

Загальне оцінювання тренінгу має проводитись так, щоб учасники могли дати настільки реальну та структуровану інформацію, наскільки це можливо.

¹¹² Федорчук, В. М. (2014). *Тренінг особистісного зростання: навчальний посібник*. К.: «Центр учбової літератури». С. 48.

¹¹³ Там само.

¹¹⁴ Фулей, Т., Буруковська, Н., Будниченко, Т., Савченко, Г. (2017). *Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів*. Київ: ФОП Демчинський. С. 75.

Для цього варто використовувати модель Д. Кіркпатріка, яка є визнаним стандартом оцінювання тренінгових та освітніх програм¹¹⁵. Ця модель виділяє чотири аспекти, які можуть слугувати основою для створення будь-якої форми оцінювання:

- реакція – наскільки учасникам сподобався / не сподобався процес тренінгу, наскільки вони залишилися задоволеними комфортністю, цікавістю, актуальністю тренінгу;

- навчання – чому учасники навчилися, наскільки вони досягли поставлених завдань, чи отримали необхідний надійний інструмент вдосконалення власного життя;

- поведінка – що змінилося в діяльності учасників, у їхньому ставленні до роботи, взаємодії з оточуючими, наскільки їм вдалося втілити отримані знання на роботі й у житті особистому;

- результати – наскільки поставлені завдання досягнуті через інструменти тренінгу та пост-тренінгову підтримку, як покращилося життя учасників у тих сферах, що відпрацьовувалися на тренінгу.

З огляду на останній аспект слід враховувати відмінність між ефектністю та результативністю тренінгу, яка полягає в тому, що ефектність постійно відслідковується протягом тренінгу. Після його закінчення в учасників може залишатися певне приємне відчуття, задоволення від участі. Причина такого відчуття зазвичай не пов'язана з первинною метою тренінгу, а полягає у зовнішніх обставинах, харизмі тренера тощо. Таке відчуття з часом зменшується або й зникає. Натомість результативність тренінгу часто проявляється через певний час після його закінчення, інколи навіть досить тривалий. Результативність можна помітити у змінах, що відбуваються у професійному й особистісному житті учасників після тренінгу, у прояві їхніх

¹¹⁵ Муйзенберг, М., Баллегойен А., Чулаєвська, М., Кондрушенко, Ю. (2018). *Посібник тренера*. Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» 'Association4U'. С. 44.

нових компетентностей. Але слід враховувати, що ці зміни можуть відбуватися не одразу або бути малопомітними.

Таким чином, системне застосування означених вище методів оцінювання дозволить тренеру повноцінно визначити його ефективність.

Оцінювання ефективності тренінгу учасниками. Тренінг з розвитку професійної компетентності андрагогів повинен бути актуальним та цікавим, пристосовуватися до освітніх потреб учасників, стимулювати питання й дискусії, впливати на їхнє подальше життя. Ефектність тренінгу виявляється в його яскравій атмосфері, здатності справляти на учасників враження. Про ефектність свідчать захоплені відгуки учасників, відчуття щастя від «чарівного» тренера», від цікавих і захоплюючих вправ тощо. Але оцінювання її з боку учасників пов'язане з організаційними труднощами. Як зазначає Є. Карпенко¹¹⁶ багато недосвідчених тренерів на початку своєї тренерської діяльності намагаються оцінити ефективність тренінгу, базуючись на відгуках учасників на кшталт: «Було дуже цікаво!», «Мені дуже сподобалося!» тощо. Тим самим відбувається підміна поняття «ефективність» поняттям «ефектність» тренінгу. Ефективність же полягає в тому, чи справді те, що почули, про що дізналися, у чому практикувалися, що обговорювали на тренінгу, учасники застосовують у своєму житті та в роботі.

В оцінюванні тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів визначають об'єктивні і суб'єктивні показники ефективності. Об'єктивними є такі показники, які можна точно виміряти (зниження кількості скарг з боку клієнтів, підвищення рівня продажів, зниження рівня конфліктності в колективі тощо). Суб'єктивні показники виявляються в емоційній оцінці тренінгу учасниками (сподобалося – не сподобалося). При цьому мається на увазі задоволеність як процесом тренінгу, так і результатами – у коротко- та довгостроковій перспективі. Важливими суб'єктивними чинниками, які

¹¹⁶ Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник*. Дрогобич.

дозволяють передбачати високу ефективність тренінгу, є мотивація участі в ньому учасників та їхня цілеспрямованість у навчанні¹¹⁷.

Серед основних методик для оцінювання ефективності тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів учасниками можна порекомендувати:

- проговорення учасниками вражень після кожного етапу тренінгу;
- оцінювання роботи тренера;
- оцінювання впливу тренінгу загалом;
- самоспостереження та самозвіти у ході тренінгу.

Більшість вправ тренінгу передбачає використання зворотного зв'язку. Зазвичай запитання наприкінці вправ призначені для з'ясування ступеня ознайомлення з темою, засвоєння матеріалу та його розуміння, а також налаштування учасників на сприйняття нових ідей, інформації. Однак саме на цьому етапі тренер може запропонувати учасникам висловити свої враження щодо їхньої задоволеності.

Цілі оцінювання щоденного зворотного зв'язку полягають у тому, щоб:

- забезпечити вищу сконцентрованість та залученість учасників;
- забезпечити просування до кінцевого оцінювання, під час якого буде визначатись, чи було досягнуто цілей та результатів навчання;
- оцінити прогрес учасників та загальну ефективність роботи тренера;
- вирішити будь-які нагальні питання, що можуть вплинути на проведення тренінгу у наступні дні.

Щоденне оцінювання має використовуватись для отримання відповідей на такі запитання:

- Чи влаштовує учасників порядок денний та розподіл часу в цілому?
- Чи цінний для учасників зміст занять?
- Як учасники оцінюють якість роботи тренера та методів викладання?
- Як учасники оцінюють логістику та загальну навчальну структуру і

¹¹⁷ Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., Weisberg, J. (2007). Effects of Trainee Characteristics on Training Effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167–174. URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00378.x>

середовище тренінгу?¹¹⁸

Для тренера важливо триматись ближче до учасників, постійно підтримувати позитивні тісні стосунки, що дозволяють відкрито спілкуватися як у формальній так і в неформальній обстановці. Адекватний зворотний зв'язок тренер може отримати під час перерви на каву або на обід. В умовах такого неформального спілкування тренер має нагоду вислухати зауваження учасників, зрозуміти, як вони почуваються, з'ясувати чи щось блокує навчальний процес, а також отримати від них інформацію про те, як удосконалити окремі етапи чи покращити тренінг загалом¹¹⁹. Ефективно застосовуючи засоби позитивного підкріплення – похвалу, позитивну оцінку, можна суттєво підвищити самооцінку та мотивацію учасників¹²⁰.

Для налагодження зворотного зв'язку наприкінці тренінгу використовуються спеціальні вправи та анкетування. Запитання потрібно ставити так, щоб зорієнтуватися, наскільки учасники задоволені роботою тренера (щодо новизни та актуальності підготовленого матеріалу, його подачі, стилю спілкування, повноти відповідей тренера на запитання учасників, практичної користі/застосовності отриманої інформації), а також щодо тренінгу загалом:

- Чи відповідав тренінг очікуванням учасників?
- Чи були досягнуті цілі тренінгу?
- Чи була атмосфера співпраці на тренінгу?
- Яке загальне враження від формату проведення тренінгу
- Чи дотримано пунктуальності ведення тренінгу та його програми?
- Чи якісне наповнення контенту тренінгу?
- Чи якісне технічне забезпечення та робоче середовище тренінгу?

Досягненнями учасників є обсяг засвоєних знань, якість набутих

¹¹⁸ О'Коннелл, Ш., Медені А. С. (2017). Посібник для тренера: Як підготувати та провести тренінг, що матиме вплив. URL: <https://www.ndi.org/sites/default/files/Manual%20for%20trainers.pdf> С. 117.

¹¹⁹ Там само.

¹²⁰ Матійків, І. М. (2012). *Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник*. К.: Педагогічна думка. С. 10.

компетенцій, зміни у переконаннях, емоційних реакціях, поведінці тощо. Тому доцільними будуть і такі запитання?

- Чи бачать учасники використання знань та навичок у майбутньому?

- Що саме і як вони планують застосовувати (впроваджувати) після проходження тренінгу?

Як показує практика, ці питання часто викликають труднощі. Полегшити і перетворити це у захоплюючий процес допоможе застосування під час тренінгу спеціальних технік, таких як «вихід у майбутнє», «генератор нової поведінки», а також додаткова допомога учасникам після тренінгу. Це може бути організація підтримки контактів з іншими учасниками, періодичних зустрічей, розсилання спеціальної літератури, кореспонденції з комплексами вправ і завдань, створення телефону довіри.

Ефективність занять можна підсилити запрошенням професійних психологів, які мають досвід групової та індивідуальної роботи. Також їх доречно залучити до аналізу листів/карт самоспостереження, щоденників учасників, їхні самозвітів, які можуть бути певним чином структуровані: застосування закритих і відкритих запитань стосовно взаємозв'язку досвіду, набутого у тренінгу, і кінцевими його результатами для учасників, анкет, методів семантичного диференціалу та Q-сортування¹²¹. Засвоєння знань, умінь використовувати їх для аналізу й оцінки реальних явищ, стосунків, взаємозв'язків, зокрема тих, які виникають безпосередньо під час занять; зміна цінностей, переконань, внутрішніх настанов; опанування емоційними компетенціями, позитивна реакція учасників тренінгу та зміни в їхній поведінці є показниками ефективності тренінгу.

Водночас при оцінюванні тренінгу учасниками спостерігається певний парадокс результативності. Він полягає в тому, що у довгостроковій перспективі результативність тренінгу визначається чинниками, що знаходяться поза його межами. Це відбувається тоді, коли замовником тренінгу

¹²¹ Шевчук, О. М. (2011). *Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу: навчальний посібник*. Умань: ПП Жовтий. С. 72.

є не сам учасник, а компанії, тобто коли йдеться про корпоративний тренінг.

Оцінювання ефективності тренінгу замовником. У професійній підготовці і навчанні персоналу тренінги виконують три основні функції: усунення суперечностей між навичками співробітників й посадовими вимогами; формування корпоративної компетентності працівників; розв'язання актуальних завдань організації. Кожен з цих процесів має свої детермінанти і потребує уваги з боку тренера¹²². Якщо тренінг був замовлений корпоративним клієнтом, то його представники також оцінюють ефективність тренінгу.

Зазвичай оцінювання відбувається після закінчення тренінгу: відстежують реакцію учасників на тренінг, рівень знань, зміни у професійній діяльності учасників, а також використання набутих знань у практичній роботі. У тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів основним критерієм ефективності слугують зміни, які відбуваються у професійному та особистісному житті учасників. Якщо після тренінгу вони здобули нові компетенції, які зможуть адекватно застосовувати в проблемних ситуаціях, то тренінг є ефективним. З огляду на це у тренінгах з розвитку професійної компетентності андрагогів про оцінювання потрібно подбати ще під час планування.

У процесі підготовчої роботи тренеру слід провести зустріч з замовником (частіше всього це керівник організації, в якій проводитиметься тренінг, чи уповноважена ним особа, наприклад, менеджер по персоналу) для узгодження цілей, завдань, очікуваних результатів та з відповідальною особою, яка допомагатиме вирішувати технічні й господарські питання, від яких суттєво залежить успіх тренінгу. Часто трапляється так, що це одна й та ж сама особа. У такому випадку тренеру варто все-таки знайти можливість зустрітися з керівництвом компанії для того, щоб вирішити низку важливих питань, пов'язаних з відбором цільової аудиторії, узгодженням цілей, завдань і саме

¹²² Лук'янова, Л.Б., Аніщенко, О.В., Сігасва, Л.Є., Зінченко, С.В., Баніт, О.В., Дорошенко, Н.І. (2013). *Сучасні технології освіти дорослих: посібник*. Кіровоград: Імекс-ЛТД, С. 17.

головне – результатів тренінгу.

Корпоративний тренінг націлений на те, щоб привести якість роботи співробітників у відповідність до корпоративних стандартів, адаптувати їхню діяльність до умов, що змінилися, до вимог, що висуваються у зв'язку з упровадженням нових технологій чи освоєнням нового обладнання. Але найчастіше компанія замовляє бізнес-тренінг для того, щоб підвищити результати виробничої діяльності, збільшити продажі тощо. У такій ситуації критично важливими питаннями, від яких залежить репутація тренера, є: чи вирішить компанія за допомогою тренінгу наявні проблеми? Чи необхідний тренінг взагалі? Кого із співробітників варто відправляти на навчання?

Коли йдеться про бізнес-тренінги, то основним критерієм результативності є зростання прибутку компанії. Якщо ж прибутки не зростають, то тренінг є не лише марним, а й шкідливим, оскільки завдає компанії збитків на суму вартості тренінгу.

Ухвалення рішення про проведення корпоративного навчання не відноситься до компетенції тренера, але менеджер по персоналу або керівник компанії теж не завжди здатні самостійно прийняти зважене й збалансоване рішення. Відтак професійний тренер з метою відбору потрібної цільової аудиторії може запропонувати керівникам спільно провести аналіз результативності діяльності співробітників.

Для цього спочатку необхідно вибрати підрозділ або відібрати групу працівників, які показують незадовільні результати (або нижче запланованих). Потім потрібно провести оцінювання професійних знань, умінь, навичок і мотивації (бажань, установок) цих працівників: наскільки вони відповідають корпоративним стандартам, необхідним для успішного виконання роботи. Оцінювання можна зробити, провівши атестацію або опитування (інтерв'ювання, анкетування) самих працівників та їхніх безпосередніх керівників. Результати оцінювання по кожному співробітнику (в балах від 1 до 10) узагальнюються і заносяться в матрицю аналізу результативності

(Performance Analysis Quadrant, PAQ)¹²³.

Кожен співробітник, згідно з результатами оцінювання, потрапляє в один з чотирьох квадрантів:

Квадрант А (мотивація). Працівник має достатній рівень знань, умінь і навичок, але низький рівень мотивації. Підвищити його результативність шляхом додаткового навчання неможливо, це мотиваційна проблема. Краще зосередитися на підвищенні значущості ділянки робіт, за яку він відповідає; розробити додаткові стимули, заохочення та нагороди для самого працівника (або включити його в наявну корпоративну систему винагород).

Квадрант В (ресурси / процеси / середовище). Працівник має достатній рівень як знань, умінь, навичок, так і мотивації. Низькі показники результативності пов'язані з проблемами, які він не може контролювати, швидше за все це пов'язано з нестачею часу, неергономічним робочим місцем тощо. Підвищити його результативність шляхом додаткового навчання неможливо. Краще проаналізувати якість лінійного менеджменту і усунути недоліки в плануванні та організації діяльності.

Квадрант С (зміна). Працівник має як низький рівень знань, умінь і навичок, так і низький рівень мотивації. Низький рівень результативності, швидше за все, пов'язаний з неправильним призначенням, підбором або просуванням працівника. Підвищити його результативність шляхом додаткового навчання неможливо. Краще перевести людину в інший підрозділ, на відповідне місце або звільнити.

Квадрант D (тренінг). Працівник має низький рівень знань, умінь і навичок, але при цьому високий рівень мотивації. Підвищити результативність діяльності можна шляхом додаткового навчання (тренінг, навчання на робочому місці, наставництво тощо).

Матриця аналізу результативності – дуже корисний інструмент оцінювання. Вона допомагає зрозуміти причини неуспішності працівників і

¹²³ Morrison, M. (2015). Is training the solution? Performance Analysis Quadrant (PAQ) tool. URL: <https://rapidbi.com/is-training-the-solution-performance-analysis-quadrant-paq-tool/>

прийняти правильні рішення для виправлення ситуації. Як видно з аналізу результатів оцінки, тренінг підходить далеко не кожному співробітнику, що демонструє низькі результати в роботі. У більшості випадків потрібні управлінські рішення. Без такого попереднього відбору учасників ефективність тренінгу буде набагато нижчою. Більш того, типова програма навчання «для всіх» часто може навіть погіршити бізнес-результати.

Коли за результатами проведеного аналізу оцінювання працівників відібрано групу, для якої проведення тренінгу необхідно, тренер може обговорити питання оцінювання тренінгу замовником. Цілі такого оцінювання можуть бути різними: перевірити відповідність учасників певній вакансії/кар'єрному напрямку, визначити рівень компетентності та кадрового потенціалу в організації, з'ясувати, як учасники засвоїли отриманий матеріал та досягли цілей тренінгу, протестувати нові підходи до навчання на широкій аудиторії, залучити учасників вчитися та занурюватися у процес навчання тощо.

Важливо також з'ясувати, що треба оцінити, які саме навички, знання, ставлення, досвід мають бути оціненими. Відповідно узгодити контент тренінгу, щоб вправи та завдання в його рамках дійсно орієнтувалися на їх розвиток. Далі потрібно вирішити, як проводити оцінювання, які методи і коли застосувати (опитування, анкетування, тестування, спостереження, дослідження, порівняння, індивідуальні завдання, окремі кейси, практика тощо), як вимірювати результати (задоволення клієнта, оцінка експертом, модель відповідей, індикатори поведінки, результати, що були досягнені тощо), хто проводитиме оцінювання (адміністрація, експерти, клієнти, чи разом з тренером, тощо), визначити частоту оцінювання та періоди, коли воно буде проводитися¹²⁴. Відповідно – спланувати достатню кількість часу на оцінювання як учасників, так і тренерів. Найголовніше в цьому процесі – щоб

¹²⁴ Муйзенберг, М., Баллегойен А., Чулаєвська, М., Кондрушенко, Ю. (2018). *Посібник тренера*. Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» 'Association4U'. С. 45.

тренер чітко уявляв собі, які бізнес-цілі ставить перед собою компанія, замовляючи тренінг, і які потреби учасників. Подібні алгоритми чітко покажуть тренеру, що потрібно оцінити на кожному з етапів тренінгу.

Таким чином можна підсумувати, що оцінка є важливим етапом тренінгу з розвитку професійної компетентності андрагогів. Вона повинна бути систематичною і передбачає постановку та досягнення цілей, важливих для тренера, учасників та замовника. Об'єктивність оцінювання досягається за рахунок узагальнення оцінок з усіх зазначених вище позицій.

ВИСНОВКИ

У визначенні результатів діяльності тренерів-андрагогів акцент зміщується від засвоєння знань на формування й розвиток професійних компетентностей, від викладання до спільної взаємодії учасників освітнього процесу, від пасивних форм і методів навчання до індивідуалізації та персоналізації надання освітніх послуг, від лекційно-практичної організації навчального процесу до тренінгового навчання.

Упровадження тренінгового навчання з розвитку професійної компетентності андрагогів спрямоване на виконання низки важливих функцій, серед яких: навчальна – засвоєння знань й формування необхідних умінь і навичок; розвивальна – створення умов для розкриття творчого потенціалу й розвитку індивідуальних здібностей; мотивувальна – налаштування на активне навчання й психологічну готовність до упровадження отриманих знань у професійній діяльності; комунікативна – становлення й розвиток контактів між слухачами, формування прагнення до співпраці з високим рівнем довіри й сприйняттям інших членів команди; релаксаційна – зняття емоційної напруги, викликаної навантаженням на нервову систему у процесі інтенсивного навчання¹²⁵.

Запропоновані методичні рекомендації допоможуть тренеру-андрагогу сформулювати необхідні уміння, навички, здатності за обмеженої проміжок часу, що є, з одного боку, нагальною потребою, з іншого – відповідає принципам освіти дорослих.

¹²⁵ Лук'янова Л. Тренінгові технології в освіті дорослих.
URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7951/>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко, О. (2015). Методика організації і проведення тренінгів з розвитку особистісних і професійних якостей дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2 (11), 19-20. URL: <http://www.adult-education-journal.com.ua/index.php/aej/article/view/64/45>
2. Аніщенко О.В., Баніт О.В., та ін. (2016). *Особистісний розвиток дорослих у неперервній професійній освіті: посібник*. К.: ІПОД НАПН України.
3. Афанасьєв, М. В., Полякова, Г. А., Романова Н. Ф. та ін. (2018). *Тренінгове навчання в закладі вищої освіти: навчально-методичний посібник*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
4. Афанасьєва, Н.Є., Перелигіна, Л.А. (2016). *Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу: навчальний посібник*. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/4053>
5. Баніт, О.В. (2021) Готовність корпоративних андрагогів до розроблення тренінгів для роботи з дорослими. *Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку: матеріали доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (20-21 травня 2021 р.)* ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Луцьк, Україна, с. 165-167.
6. Баранова, С. В. (2008). Соціально-психологічні особливості тренінгу як форми особистісного зростання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та педагогіки: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. Луганськ*, (2), 18.
7. Блінов, О. А. (2008). Особливості організації проведення психологічного тренінгу. *Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія: Психологічні науки*, 12, 9–23.
8. Вейланде, Л. В. (2021). Принципи організації заняття з використання тренінгу у професійній підготовці майбутніх педагогів. *Publishing House “Baltija Publishing”*.

9. Вовк, М.П., Султанова, Л.Ю. та ін. (2019). *Тренінгові технології навчання дорослих в умовах формальної і неформальної освіти: метод. рек.* Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти імені Івана Зязюна. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/718751/>
10. Волкова, Н. П. (2001). *Педагогіка: посібник для студентів вищих навчальних закладів.* Київ: Академія.
11. Гончарук, Н. М. (2010). *Методика проведення соціально-психологічного тренінгу. Проблеми сучасної психології, 7.*
12. Дука, О.А., Замула, С.Ю., Пахомов І.В. та ін. (2011). *Тренінгова програма Підготовка тренерів до проведення тренінгових занять з персоналом установ виконання покарань.* Біла Церква: ТОВ «Офсет».
13. Зливков, В. Л., Лукомська, С. О. (2019). *Теорія та практика психологічних тренінгів.* К.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М.
14. Карамушка, Л. М. (2011). *Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій».* *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України, 31, 3-13.*
15. Карпенко Є. (2015). *Основи психотренінгу: навчальний посібник.* Дрогобич.
16. Коваленко, О. Г. (2015). *Міжособистісне спілкування осіб похилого віку: психологічні аспекти : монографія.* К.: Інститут обдарованої дитини.
17. Кравченко, О. П. (2012) *Моральні принципи соціально-педагогічної діяльності. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Психологія і педагогіка, 21, 223-230.*
18. Лук'янова, Л.Б., Аніщенко, О.В., Сігаєва, Л.Є., Зінченко, С.В., Баніт, О.В., Дорошенко, Н.І. (2013). *Сучасні технології освіти дорослих: посібник.* Кіровоград: Імекс-ЛТД.
19. Лук'янова Л. *Тренінгові технології в освіті дорослих.* URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7951/>

20. Матійків, І. М. (2012). *Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник*. К.: Педагогічна думка.
21. Мілютіна, К. Л. (2004). *Теорія та практика психологічного тренінгу*. Київ : МАУП.
22. Молчанова, О. (2018, 16-18 лютого). Використання групових малюнків для розвитку ефективної групової комунікації педагогів на курсах підвищення кваліфікації. *Простір арт-терапії: творча інтеграція та трансформація в епоху плинного модерну* [Матеріали XV Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції] (с. 66–70). К.: Золоті ворота.
23. Муйзенберг, М., Баллегойен А., Чулаєвська, М., Кондрушенко, Ю. (2018). *Посібник тренера*. Проект ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» ‘Association4U’.
24. О’Коннелл, Ш., Медені А. С. (2017). *Посібник для тренера: Як підготувати та провести тренінг, що матиме вплив*. URL: <https://www.ndi.org/sites/default/files/Manual%20for%20trainers.pdf>
25. Пляка, Л. В. (2014). Психологічний тренінг як форма психологічної допомоги суб’єктам освітнього простору вищого навчального фармацевтичного закладу. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія», 1110*, 96–100.
26. Савченко, Г.В. (2016). *Навчально-методичний посібник з організації та проведення тренінгу: «Професійно-психологічна підготовка суддів»*. К.: ТОВ «Горизонт».
27. Трамбовецька, Н., Іванік О., Гавінек-Дагаргулія М., Каравай А., Яцик В. (2015). *Ідеї, натхнення, рішення. Посібник для тренерів неформальної освіти*. Київ: Інша освіта.
28. Тренінги для керівників (управління персоналом). (2021). URL: <https://serviceproekt.ru/uk/services/seminar-po-upravleniyu-dlya-rukovoditelei-treningi-dlya-rukovoditelei/>

29. Тренінговий посібник. Збірник тренінгів по підготовці персоналу належних ЦНАП. (2019). Міжнародна програма «U-LEAD з Європою».
30. Удзе, Т. (2013). Посібник для фахівців з навчання дорослих. Київ: ТОВ «Золоті ворота». URL: <http://surl.li/cehxb>
31. Федорчук, В. М. (2014). *Тренінг особистісного зростання: навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури.
32. Фіцула, М. М. (2006). *Педагогіка вищої школи*. Київ: Академвидав.
33. Фопель, К. (2003). *Эффективный воркшоп. Динамическое обучение*. Пер. с нем. М.: Генезис.
34. Фопель, К. (2010). *Психологические принципы обучения взрослых*. М.: Генезис.
35. Фулей, Т., Буруковська, Н., Будниченко, Т., Савченко, Г. (2017). *Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів*. Київ: ФОП Демчинський.
36. Чижевський, С.О., Приходько, І.І., Колесніченко О.О. (2016). *Психологічний тренінг «Створення команди»: посібник*. К.: Друкарня ІВЦ НГУ.
37. Шевчук, О. М. (2011). *Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу: навчальний посібник*. Умань: ПП Жовтий.
38. Banit, O., Shtepura, A., Rostoka, M., Cherevychnyi, G., Duma, O. (2022). Students' Readiness to Distance Learning: Results of Research in the Institutions of Higher Education. *Mobility for Smart Cities and Regional Development – Challenges for Higher Education: proceedings of the 24th International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL2021)*, 1 (389), 426-434. URL: <http://surl.li/ceiqe>
39. Bedingham, K. (1997), Proving the effectiveness of training. *Industrial and Commercial Training*, 29(3), 88-91. <https://doi.org/10.1108/00197859710165083>
40. Janse, B. (2018). Role Playing Game (RPG). Retrieved 29/1/2022 from toolshero: <https://www.toolshero.com/communication-skills/role-playing-game-rpg/>

41. Korbut, A. (2016). Arteterapia i jej zastosowanie w obszarze edukacji. *Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce*, 3(41), 267-280. <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=463569>
42. Kruglikov, V. N., Olennikova, M. V., Matveeva, N. A., Kunina, O. O. (2020). Psychological Training as a Form of Practical Studies in the Course Introduction to the Profession. In: Anikina, Z. (eds) Integrating Engineering Education and Humanities for Global Intercultural Perspectives. IEEHGIP 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 131. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47415-7_62
43. Lukianova, L., Androshchuk, I., Banit, O. (2019). Time Management as a Pedagogical Technology of PhD Students' Effective Self-Management. *The New Educational Review Volume 56*, 53-65. Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń. URL: <http://www.educationalrev.us.edu.pl/issues/volume-56-2019/>
44. Lukianova, L., Banit, O., Goretko, T. (2019). Effects of Global Labor Market Trends on the Content of Professional Training of Future It-Managers. *Information Technologies and Learning Tools*, 2 (70), 16-27. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2917>
45. Major, C. H., Harris, M. S., & Zakrajsek, T. (2015). *Teaching for learning: 101 intentionally designed educational activities to put students on the path to success*. Routledge.
46. Oliva, D., & Elaziz, M. A. (2020). An improved brainstorm optimization using chaotic opposite-based learning with disruption operator for global optimization and feature selection. *Soft Comput*, 24, 14051–14072. <https://doi.org/10.1007/s00500-020-04781-3>
47. Paul, R. W. (1995). *Critical thinking. Foundation for Critical Thinking*. Santa Rosa, CA.
48. Radi Afsouran, N., Charkhabi, M., Siadat, S.A., Hoveida, R., Oreyzi, H.R.6, and Thomton III, G.C. (2018). Case-method teaching: advantages and disadvantages in organizational training, *Journal of Management Development*, 37, 9/10, 711–720. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2017-0324>

49. Rubin, J. A. (Ed.). (2001). *Approaches to Art Therapy: Theory and Technique* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203716991>
50. Tytko, M. M. (2012). Rysunek jako środek w pracy socjalnej. In A. Weissbrot-Koziarska & P. Sikora (Eds.), *Słownik metod, technik i form pracy socjalnej, opiekuńczej i terapeutycznej*, Vol. 1, pp. 144–146). Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
51. Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. (2007). Effects of Trainee Characteristics on Training Effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167–174. URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00378.x>

Навчальне видання

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ АНДРАГОГІВ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Автори:

**Баніт
Ольга
Василівна**

доктор педагогічних наук, старший дослідник,
провідний науковий співробітник відділу
андрагогіки ІПООД імені Івана Зязюна
НАПН України

**Коваленко
Олена
Григорівна**

доктор психологічних наук, професор, головний
науковий співробітник відділу андрагогіки
ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України

Авторська редакція

Інститут педагогічної освіти
і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України,
м. Київ, вул. М. Берлинського, 9.