

CO-TRÉNERI GYAKORLAT

TRÉNINGHÁTTÉRANYAG

KÖZSZOLGÁLATI KOMPETENCIAFEJLESZTŐ TRÉNER
SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSI SZAK



Kriskó Edina



Szerző:

Dr. Kriskó Edina

Szakmai lektor:

Dobos Ágota

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2019. február 28.

Kiadja:

© NKE, 2019.

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert

Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

1.	Bevezetés.....	4
2.	Hogyan fogjunk hozzá a co-tréneri gyakorlat megtervezéséhez?	5
2.1	A zavartalan tréningvezetés feltételei	5
2.2	Mi a co-tréning?	8
2.3	Magányos vagy társas tréningvezetés?	9
2.3.1	A kettős tréningvezetés előnyei	9
2.3.2	Az önálló tréningvezetés előnyei.....	10
2.3.3	A két tréner viszonya – az együttműködés szabályai	11
2.3.4	Társtréner megválasztása.....	11
3.	A tréningforgatókönyv	13
3.1	Mit tartalmazzon a forgatókönyv?	13
3.2	A kibővített forgatókönyv	13
3.3	Sablonok tréningtervezéshez	14
3.3.1	Tréningtervező sablon	15
3.3.2	Feladatsablon	16
3.3.3	Forgatókönyv sablon	17
3.3.4	Haladási napló minta	18
3.4	Eltérés a forgatókönyvtől	19
4.	A tréning értékelése.....	20
4.1	A co-tréneri gyakorlat értékelése	20
4.2	A tréning dokumentálása	21
4.3	A co-tréneri gyakorlatot záró csoportmegbeszélés	22
5.	Zárszó	24
6.	Felhasznált irodalom	25

1. BEVEZETÉS

Jelen oktatási segédlet (tréning háttéranyag) a *Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak* hallgatói számára készült azzal a céllal, hogy rövid áttekintést nyújtson a *Co-tréneri gyakorlat* című tantárgyhoz kapcsolódó fontosabb fogalmakról, feladatokról, eszközökről és szakirodalmakról. Elsősorban tehát nem a tréneri együttműködés, kettős vagy többes tréningvezetés (a „társtrénerkedés”), illetve nem kizárólag ez áll a középpontjában. Tárgyalja jelen oktatási anyag az előbb említettekén túl a (co-)tréneri gyakorlat helyét és szerepét a képzésben, a kettős tréningvezetésre való felkészülés szempontjait, a vezetőtrénerrel történő együttműködés kialakításának kereteit, a téma, csoport, vezetőtréner kiválasztásának menetét. Röviden kitérünk néhány szakmai szempontra, a forogatókönyvek és egyéb segédletek (különbféle sablonok) szerepére, amelyek a tréner munkáját megkönnyítik vagy megkerülhetetlenül kísérik. A jegyzet végül a tréningen és az egyes képzési napok között elvégzendő teendők számbavételével összegzi, mik a tárgy sikeres teljesítésének feltételei.

A tantárgy 2 óra (órarend szerinti) előkészítő konzultációval veszi kezdetét, azt követően a vezetőtrénerrel történő (órarenden kívüli) rövid egyeztetéssel, majd a kétszer 8 órás tréneri gyakorlattal folytatódik, melyet 2 óra értékelő megbeszélés követ és 4 óra (ismét órarend szerinti) csoportos feldolgozás zár.

Jelen képzés esetében a kettős tréningvezetés egyrészt gyakorlati szükségszerűség, másrészt egy jól kiaknázható eszköz, amely módot ad a tréningvezetést biztonságos körülmények között, kollegiális támogatás mellett kipróbálni azok számára, akik még első tréneri tapasztalataikat szerzik csak meg, tréneri identitásuk még formálódásának kezdetén tart. A társtrénerkedés azonban a senior szakemberek számára is továbblépési lehetőséget kínál, hiszen mentorként, vezetőtrénerként a tudásátadás új dimenziójában is megmérettetnek. A kettős tréningvezetés módot ad, hogy minden résztvevő tréneri és megfigyelői szupervizori szerepben is gyakorlatot szerezzen. A co-tréneri gyakorlat a képzés során elsajátított ismeretek alkalmazásának próbája, teszthelyzete, ha úgy tetszik. Értékelését is ennek megfelelően állítottuk össze. A résztvevők kapnak és fogadnak visszajelzéseket munkájukról, hogy megerősítést nyerjenek és a maguk számára megfogalmazhassák a lehetséges és szükséges továbbfejlődési irányokat.

2. HOGYAN FOGJUNK HOZZÁ A CO-TRÉNERI GYAKORLAT MEGTERVEZÉSÉHEZ?

A tervezés kezdetéhez egyrészt ott van a 2 órás előkészítő tantárgyi megbeszélés (konzultáció a tantárgyvezetővel vagy egy a képzésben oktató/senior trénerrel), másrészt a képzés során eddig elsajátított ismeretek és az önismeret, amelynek talaján ki-ki maga dönthet arról, mit és mennyit vállal „élesben”. Az előkészítő konzultáción a tárgy főbb követelményeinek ismertetésére és az oktatásszervezési kérdések tisztázására van mód: trénerpárok kialakítása, vezetőtréner, illetve tréningprogram (téma) kijelölése, feladatok időbeli ütemezése, lebonyolításhoz kapcsolódó előkészítő kérdések tisztázása, a vezetőtrénerrel folytatott zárómegbeszélés funkciója, a teljesített gyakorlat értékelésének módjai, a tantárgyat záró csoportmegbeszélés.

2.1 A ZAVARTALAN TRÉNINGVEZETÉS FELTÉTELEI

Hol kezdődik a trénerjelöltek önálló munkája? Schulze-Seeger trénereknek szóló módszertani kézikönyvét (2010) azzal indítja, hogy mindenekelőtt azonosítsuk a zavarforrásokat (minden tréning előtt). E zavartkeltő tényezők között ott lehetünk mi magunk (1), jelen esetben a társtréner is (2), sőt a vezetőtréner, akinek foglalkozásán a co-tréneri gyakorlatot teljesítjük (3), a tréningrésztvevők (4), különféle félelmek (5), a téma (6), a módszertan és a dramaturgia (7), a helyszín (8), a felszereltség és a technika (9), az időzítés (10) az intézmény aktuális helyzete (11), a világ helyzete (12) és a megmagyarázhatatlan (13). (Schulze-Seeger, 2010: 24-37) Fejtsük ezt ki kicsit bővebben!

A zavarlehetőségek számbavétele a tisztánlátást segíti.

1. A tréner „alaphelyzete” döntően befolyásolja, hogy mennyire lesz (lehet) sikeres a tréning. Felkészült? Izgatott? Motivált? Éppen rossz passzban van? Házasodik vagy éppen válófélben van? Átszervezés van a munkahelyén? Úgy érzi, több idő kellett volna a felkészüléshez, pontosabban meg kellett volna beszélni a vezetőtrénerrel, mi fog történni és hogyan? Alaphelyzetünket nagyban befolyásolja, hogy ismer(het)-e minket a célközönség? Tisztában van-e szakmai életutunkkal például? (Munkahelyünk és titulusunk alapján milyen gondolataik támadnak.) Megelőz-e minket a hírünk? (A vezetőtréner jelezte-e korábban a csoportnak, hogy vendégtrénerek érkeznek, mi céllal?) Összeségében mi magunk hitelesnek érezzük-e magunkat az adott tréneri szerepben? Ezer és ezer dolog felmerülhet, ami hatással van a tréneri működés minőségére. E kérdéseket nem árt tisztázni mind egyéni, mind többes tréningvezetésnél. Nem árt számot vetni emellett saját „piaci helyzetünkkel”. Mit is kínál nekünk ez a képzés, a megszerezhető végzettség? Hogyan illeszkedik eddigi pályánkba? Fogunk-e trénerként működni? Mikor? Hol? Milyen céllal? Főtevékenységként? Mit tudunk nyújtani más trénerekhez képest? Milyen típusú tréningek vezetésére vagyunk alkalmasak reálisan? Van-e arra kereslet?
2. A társtréner – összes meghatározottságával – éppígy lehet zavartkeltő tényező. Nem mindegy, dolgoztunk-e már együtt vagy ez lesz az első közös szereplés. Fontos tudni, mennyiben vagyunk egymás kiegészítői, miben erősítjük és miben gyengítjük egymást.

Gondoljunk két folyton időzavarral küzdő ember együttes tréningvezetésére! Van-e a másíknak olyan tréneri vagy emberi tulajdonsága, ami számunkra fennakadást okoz, amit nehezen kezelünk? Amennyiben van módunk megválasztani a társtréneret, a megfelelő embert választottuk-e? Bízunk-e (bízhátunk-e) egymásban? (Ha a válasz nem, döntsünk inkább a magányos tréningvezetés mellett.)

3. A tanuló párosok a gyakorlat során más trénerek reguláris képzésben vagy továbbképzésben tartott tréningjein vesznek részt aktívan. Ez ugyancsak komoly kihívás, hiszen valaki más – kész forgatókönyv szerinti szakmai – tréningjébe kell tudni bekapcsolódni. Az együttműködés újabb szereplővel egészül ki. A vezetőtrénernek is biztosan vannak rutinjai, rigolyái, határozott víziója arról, mi kell, hogy történjen az ő tréningjén.
4. A tréning résztvevői igen különbözőek lehetnek a szerint, hogy nappali vagy levelező képzésben tanulnak-e, van-e munkatapasztalatuk, a közigazgatásban szerzett jártasságuk, alap- vagy mesterképzésben, továbbképzésben tanulnak-e, korábban részt vettek-e már tréningfoglakozáson vagy ismeretlen számukra a műfaj stb. A heterogén és a homogén csoportok is más-más kihívásokat rejtenek. Fontos szempont lehet, hogy a vezetőtrénernek van-e korábbi kapcsolata a csoporttal (ez az egyetemi képzésben könnyen előfordulhat egymásra épülő tantárgyakról lévén szó), így a trénerjelöltek egy kvázi olajozott munkakapcsolatba csöppennek bele. A résztvevők motivációját nagyban befolyásolja emellett az is, hogy kötelező vagy szabadon választott tantárgyról, tréningről van-e szó. Nem árt, ha a leendő trénernek erről is van információja. (Minden más olyan emberi aspektus is felmerülhet itt, amelyről a tréner esetében szóltunk: élethelyzet, egészségi állapot, felkészültség, érzelmek stb.)
5. Kinek-kinek a legszemélyesebb aggodalmaira kell itt gondolnunk. Mindenki másképpen készül és küzd meg egy-egy nyilvános szituációval, amelyben megmérettetik (mint oktató, mint tréner, mint kommunikátor és mint ember), és másként boldogul a csoporttal. Van, aki a technikai kihívásoktól tart, más a váratlan helyzetektől, megint más az esetlegesen a személyét érő támadásoktól stb. Az instrukció világos, legyünk tisztában a félelmeinkkel! Ha lehet, alapos készüléssel küszöböljük ki a nem várt helyzeteket.
6. Az egyetem tantárgyi és továbbképzési programjai nagyon széles szakmai horizonton mozognak. Nem mindegy, hogy valamilyen általános kompetenciafejlesztő tréningről vagy szakmai tréningről esik szó. Szakmai tréning esetében az adott szakterület ismerete elengedhetetlen a programba való bekapcsolódáshoz társtrénerként. (Lásd például integritásmenedzsment tréning vagy humán controlling tréning.) Kihívást jelenthet, ha olyan témában kell tréninget tartanunk, amelynek nem vagyunk szakértői, vagy amely éppen kiemelt közfigyelemnek örvend. A reguláris képzésben a tréning azért is érzékeny terület, mert a módszertan bár tréning, a számonkérés módja, a megszerzett ismeretekről vagy jártasságokról való beszámolás számos formát ölthet. A hallgató számára biztosítani kell, hogy a szükséges ismereteket megszerezze szem előtt tartva a tanulmányi és vizsgaszabályzat előírásait és a minőségügyi követelményeket. E tekintetben a trénerjelöltek részvétele mindenképpen a vezetőtrénernek (tantárgyfelelősnek) alárendelt.

Fontos kötöttségek vonatkoznak a tantárgyi követelmények ismertetésére, az ismeretek átadására, a feldolgozandó tananyagokra. A trénerpárosoknak erről a tréninget megelőzően tájékozódniuk, és a vezetőtrénerrel egyeztetniük kell. A megadott szakirodalmak alapján készülniük kell, nemcsak a rájuk osztott tartalom vonatkozásában. Tudniuk kell, hogy a tréning általuk vezetett modulja, hogyan illeszkedik a tantárgy egészébe. (Lehetőleg olyan témájú tréninget válasszunk, amely illeszkedik végzettségünkhöz és/vagy megszerzett szakmai tapasztalatainkhoz!)

7. Zavartkeltő tényező lehet a módszertan és a dramaturgia, hiszen mint említettük, kész oktatási programba kapcsolódnak be a trénerjelöltek. A vezetőtréner által meghatározott struktúra és forgatókönyv köti őket, nem beszélve arról a kontextushatásról, amelyet a vezetőtréner alapoz meg (hiszen ő fogja keretbe a teljes foglalkozást). A tréning vendégoktatóinak a vezetőtréner stílusához és munkamódszeréhez kell igazodniuk függetlenül attól, hogy abban mely módszer, stíluselem vagy eszköz dominál. A csoportra jótékonyan, frissítően is hathat a megszokottól eltérő stílus, de vissza is üthet. Mindenképpen mérlegeljük, belépésünk a folyamatba mennyiben jelent (stílus)törést. Sajnos, ez igazából csak a tréningen mérhető fel, amikor megtörtént a találkozás, elindult a program.
8. Zavartkeltő tényező lehet a helyszín, amely nem biztos, hogy ideális. Sokszor költség-tényezők, kapacitásproblémák vagy a rossz szervezés számlájára írhatjuk, hogy a fizikai környezet nem megfelelő a tréning lebonyolításához. Túl kicsi vagy túl nagy terem, rögzített asztalok, nem megfelelő szellőzés vagy meghibásodott klímaberendezés, hogy csak néhány apróságot említsünk, ami keresztbe tehet a tréneri terveknek. A legfőbb szempont megint az, mennyiben akadályozzák a körülmények a csoportot, a sikeres feladatvégrehajtást, indokol-e a forgatókönyvtől való eltérést a helyszín? (Alakítható-e vagy lecserélhető-e a helyszín? Vagy tegyünk úgy, mintha minden rendben volna?)
9. A technika és felszereltség által rejtett buktatók ellen aligha van védelem. Tegyük fel a kérdést, tudnánk-e áramszünet vagy csőtörés idején tréninget tartani? Át tudnánk-e hidalni mindazon nehézségeket, amelyeket az okozna, hogy nincs kivetítő, nincs hango-sítás, és lehet, hogy sötétben ülünk? Ilyen esetre van-e vészforgatókönyvünk, muníciónk a rögtönzéshez? Vannak-e alternatív eszközeink, hogy elérjük az oktatási célt? Mi az a minimum követelmény, amelynek teljesülése esetén még megtartható a foglalkozás, mikor kell elhalasztani azt?
10. A tréning időpontjának megválasztása ugyancsak körültekintést igényel. Tréningezni fárasztó. Párban is. Ha más szakmai és/vagy magánéleti elfoglaltságaink miatt leterheltek vagyunk, bizony előfordulhat, hogy éppen aznap a hátunk közepére sem kívánjuk a kihívást, amit a jelenléti akciótanulás jelent. Meglehet, hogy ezzel a résztvevők is így vannak. A tanév elején gondot okozhat, hogy még sem az oktatók, sem a hallgatók nem rázódtak bele a dolgos hétköznapiakba, a szemeszter végén meg már mindenki a vizsgákra készül. Éppígy keresztbe tehet azonban egy népszerű fesztivál, az oktatási szüneteket megelőző vagy követő időszak, az egyetemi bálók és más rendezvények ütemezése. (Jelen képzés esetében arra is gondolnunk kell, hogy mikor zárul a továbbképzés, a trénerjelölteknek mikor kell számot adniuk tudásukról, mikorra kell teljesíteni a gyakorlatot.)

11. A gyakorlatok, tréningek résztvevői valamilyen relációban mind az NKE hallgatói, döntően reguláris képzésben tanulnak. Hangulatuk/motiváltságuk/hozzaállásuk éppen ezért nem választható le az NKE általános állapotáról, szervezeti klímájáról, mindennapjainak meghatározó eseményeiről (például szervezeti átalakítás, új tanszéki struktúra felállítása, vezetőváltás stb.), vagy éppen arról, hogy milyen tapasztalatokkal rendelkeznek az általuk kapott képzés egészéről.
12. A világ helyzete még ennél is tágabb kontextust jelent. Mindazokat a környezeti (gazdasági, társadalmi, politikai, kulturális) tényezőket felöleli, amelyek hatással vannak a mindennapokra. (E sorok írásakor például a Munka Törvénykönyvének tervezett módosítása miatt zajló sorozatos tömegtüntetések, vagy a közigazgatási bíróságok felállításáról szóló döntés stb.) Ezek olyan kontextuális tényezők, amelyek hatnak a résztvevők általános állapotára.
13. A megmagyarázhatatlant hagytuk a végére. Ide sorolunk minden olyan tényezőt, amely az előbbieken túlmenően nem megjósolható módon negatív hatást gyakorolhat a tréning kimenetelére. A tréning során üti fel a fejét, és csak annyit érzékelünk, hogy rontja az eredményességet, bármi legyen is az. Nem mumus, egyszerűen csak az élet hozta apróságok, amelyek olykor hajmeresztőek, máskor viccesek. Folyton tanulunk belőlük.

2.2 MI A CO-TRÉNING?

Co-tréningről akkor beszélünk, ha kettő vagy több tréner (trénertársak) együttműködnek egy képzési elem vagy folyamat megtervezése, kidolgozása és lebonyolítása során. Ez jóval szorosabb együttműködés, mint hogy felváltva oktattának. Az együttműködés során összeadják készségeiket, képességeiket és tudásukat, meglévő tapasztalataikból közösen merítenek, hogy megvalósuljon az oktatási, képzési cél. Ideális esetben végül a trénertársak együttműködése – a szinergiák révén – jobb eredményre vezet, mint amelyet külön-külön bármelyikük elért volna a csoporttal.¹ A hazai szakirodalom a kettős vagy többes, illetve társas tréningvezetés megjelöléseket használja (szemben a magányos vagy önálló tréningvezetés terminussal). (Rudas, 2007 és 2011)

Célszerű már az oktatási cél és módszertan megválasztásától kezdődően közösen gondolkodni a feleknek, hogy a co-tréneri együttműködés a legnagyobb hatásfokkal működjön. (Az élet persze hozhat váratlan helyzeteket, amikor a tréner csak egyik vagy másik munkafázisban dolgoznak együtt. Ennek értékét se becsüljük le!) Ezután következik általában a szerepek és feladatok megbeszélése, megállapodás a képzés menetéről, a lebonyolítás mikéntjéről, az egyes fázisokban a vezető szerep betöltéséről. Többnapos képzések esetében a trénertársak lehetőleg közösen értékelik az előrehaladást, az eredeti képzési terv, illetve forgatókönyv tarthatóságát, módosításának szükségességét és lehetőségeit. Ilyenkor általában a maguk számára jegyzeteket készítenek arról, hogy a jövőben a program megvalósítása során mire kell figyelemmel lenni, mi működött, mi nem, milyen tanulságok fogalmazhatók meg a tréningprogram jövőbeni alkalmazása és alkalmazói számára.²

¹ Lásd: <https://www.trg-inc.com/our-insights/how-to/a-guide-to-co-training-in-face-to-face-programs/> (letöltés ideje: 2018. december 11.).

² Uo.

A co-tréneri együttműködés önmagában nem jelenti, hogy a trénerek között státuszbeli vagy képességekben mutatkozó különbség van, de az nincs is kizárva. Előfordulhat senior és junior tréner együttműködése is, amely ugyancsak gyümölcsöző lehet mindkét fél számára. A kevésbé tapasztalt tréner sokat tanulhat a nála rutinosabb, tapasztaltabb vagy szakmailag felkészültebb tréner megfigyeléséből, miközben a vezetőtréner is tükröt kaphat és a friss, akár egészen naiv nézőpontból történő reflexióból maga is jócskán meríthet, mentori képességeit is fejlesztheti. A co-tréninget azonban nem kell feltétlenül senior-junior párban vinni.

2.3 MAGÁNYOS VAGY TÁRSAS TRÉNINGVEZETÉS?

Mi dönti el, hogy mikor melyik? Olykor a tréner döntési szabadsága, máskor (mint e képzés keretei középett és oly sokszor a tanulási folyamatok és továbbképzések során) adottság, pénzügyi vagy operatív kérdés. Jó esetben módszertani és műfaji megfontolások állnak a tréningvezető(k) megválasztásának háttérében. Hiszen, ha megvan a cél, a módszer, akkor jöhet az eszközről és egyéb feltételekről szóló döntés. Az élet olykor hoz váratlan helyzeteket, ami odavezet, hogy az önállónak induló tréningvezetésből társas vezetés lesz vagy éppen fordítva.

Így jártunk mi magunk is kollégáimmal, mikor három, az eredeti tervek szerint párhuzamosan futó tréningcsoport összevonása mellett döntöttünk. Az ok banális volt: ugyanaz a téma (együttműködés, konszenzusépítés és kommunikáció), azonos létszámviszonyok (22-23 fő), azonos tréningforgatókönyv, azonos időpont mind adva volt, csak az infrastruktúra hibádzott. A rossz terembeosztás és meglehetősen egyenlőtlen tárgyi felszereltség vezetett oda, hogy hirtelen ötlettől vezérelve tréner-társaimmal a csoportok összevonása mellett döntöttünk. Így egyik csoportot sem éri hátrány, gondoltuk. A tréning pedig két napon át 67 fővel egy teremben és 3 tréner együttműködésével zajlott – kimagasló sikerrel (amiben persze a szerencsének és a csoportnak is jócskán volt szerepe, no és annak is, hogy a tréningcélok elérését nem akadályozta a létszám, sőt!). Merész lépés volt, amelyből mindannyian rengeteget profitáltunk. Az eset rámutatott arra is, hogy a tréning olyan tanulási forma, amely rugalmasan alakítható kereteket kínál, amelyben a tréner olykor ugyanúgy kilép a komfortzónájából, mint a résztvevők. Rámutatott az eset arra is, hogy az extrém csoportlétszám is kezelhető megfelelő tréneri fogásokkal. Mondani sem kell, hogy egy ilyen együttműködés nagyfokú bizalmat feltételez a tréner-társak részéről egymás iránt, és csak egymás felkészültségeinek kölcsönös elismerése mellett valósítható meg.

A döntést a magányos vagy társas tréningvezetésről a való életben mindig befolyásolja a tréneri óradíj, a csoportlétszám, a megrendelői igény, a tréner szocializációja (van, aki nincs hozzászokva egyik vagy másik tréningvezetési módhoz).

2.3.1 A KETTŐS TRÉNINGVEZETÉS ELŐNYEI

E fejezetben alapvetően a többes tréningvezetés ismérveit tárgyaljuk, ám mivel az a legtöbb esetben két tréner együttműködését jelenti, és mind a hazai szakirodalomban, mind a terápiás csoportok irodalmában erősen kötődik a családmodellhez (legalábbis dinamikájának magyarázatában), kettős tréningvezetésként utalunk a co-tréningre.

A kettős vezetés egyik előnyre, hogy csökken a trénerekre háruló munkateher. Bár a tréning egyetlen szakaszában sem mondhatjuk, hogy a támogató tréner passzív lehetne, a kettős vezetés

azért alkalmat ad a „szusszanásra”, a háttérbe vonulásra, míg trénerársunk „reflektorfényben” áll. A támogató jelenlét másfajta, mint a vezetőtréneri szerep, de állandó készenléte igényel.

Rudas János (2007) könyvében – elismerve elfogultságát a páros tréningvezetést illetően – kiemeli, hogy két tréner esetén „több szem többet lát”, és a trénerek között folyó folyamatos konzultáció segíti a viszont-indulatáttételes tévedések³ kiküszöbölését. A résztvevők fejlődésének megítélése is többoldalú, kiegyensúlyozható a személyes torzítások. A trénerárs ugyanakkor segíthet az indulat-áttételes reakciók átdolgozásában.⁴ Egyetértünk Rudással abban is, hogy a kettős vezetés mindenkor biztosítja a tréningfolyamat megszakíthatatlanságát, ha nem várt személyi akadályok merülnek fel egyik vagy másik tréner részéről (betegség, egyéb vis major esemény). Nagy segítséget jelenthet a társtréner akkor is, ha a folyamat valahol elakad, ha a tréner hibát vét (vagy hibát elkövetni készül) és azonnal beavatkozhat, kiléptetheti a csoportot a kínos helyzetből és továbblendítheti a programot.

Hozzáadott értéket jelenthet a két tréner eltérő látásmódja a történések megbeszélésekor, a tréning és a csoportteljesítmény értékelésében. A társtréner ugyanakkor kiváló én-erősítő, akire támaszkodni lehet és kell. (Harmadik félként értékes meglátásai lehetnek a tréner és a csoport viszonyáról, valamint a résztvevők megnyilvánulásairól.) A harmonikus tréneri együttműködés ugyanakkor hasznot rejt a tréningrésztvevők számára is, felerősíti az interperszonális tanulást mint célt és mint változási tényezőt. (Rudas, 2007:107)

Rudas ugyan nem említi az előnyök között a trénerek egymásnak adott visszajelzéseit, de nyilvánvaló, hogy a szakmai fejlődés szempontjából ez is komoly profit mindkét félnek, van egy szupervízor, egy coach, egy „tükör”. Arról nem beszélve, hogy minden páros tréningvezetés szintén egyfajta akciótanulás.

2.3.2 AZ ÖNÁLLÓ TRÉNINGVEZETÉS ELŐNYEI

Az önálló tréningvezetésnek is megvannak azonban az előnyei. Elsőként mindjárt az, hogy a sikeren nem kell másokkal osztozni, a tréner egyedül sütkérezhet a csoporttagok elismerésének fényében, narcisztikus szükségletei kielégítést nyernek. Nem kell alkalmazkodnia senkihez, ahogyan a tiszteletdíjat is egyedül zsebeli be. A magányos tréner tréneri stílusának kibontakozását semmi nem gátolja, eszköz és módszerpreferenciái maximálisan érvényesülhetnek. Mindent úgy tehet, ahogyan az neki jó (természetesen a csoport szükségleteit figyelembe véve). A folyamat kontrollját a tréner önismerete adja, nem pedig egy másik személy megítélése. Ha rögtönözni kell, megint kizárólag saját képességeit és határait kell mértéknek tekintenie, nem kell egy kollégát is a „vállán vinnie”, ha kilép az eredeti keretből.

³Viszont-indulatáttételről akkor beszélünk, amikor a csoportvezető saját tudattalan szükségletei és konfliktusai határozzák meg a csoporttagok viselkedésére adott reakcióit. Egyes közelítések szerint ez hiba, mások szerint a tréner vakfoltja, megint mások szerint a tréneri professzionális attitűd elengedhetetlen és hasznos része. (Rudas, 2007, 88-89) Bővebb kifejtését ennek lásd ugyanitt.

⁴ Rudas külön is említi a kettős tréningvezetés azon előnyét eltérő nemű trénerársak esetén, hogy az a családi alaphelyzetet modellálja (tréner mint szülő), és az segíti a résztvevők indulatáttételes reakcióit. Rudas azonban maga is megjegyzi, hogy korunk társadalmában a hagyományos családmodell mindinkább háttérbe szorul és az egyes tréningvezetés a csonka család modellje lehet, ahogyan az azonos nemű trénerpárok az ilyen kapcsolati modellek asszociációit hordozzák/hordozhatják. A kongruens támogató emberi kapcsolat modellálására azonban minden jól működő trénerpáros alkalmas.

2.3.3 A KÉT TRÉNER VISZONYA – AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZABÁLYAI

A co-tréneri munka során két szakember viszi vásárra a bőrét, siker esetén mindketten megismosodnak tréneri önbecsülésükben, ám kudarc esetén két tréner reputációja és magabiztossága szenved csorbát. Mindez komoly vállalás, amely kölcsönös elköteleződést igényel. Az alábbiakban éppen ezért néhány szabályt ajánlunk a trénerjelöltek figyelmébe:

- A felek elköteleződnek a tréning sikere mellett.
- Együtt kidolgozzák a tréning (rájuk eső részének) forgatókönyvét, a forgatókönyvhöz tartozó segédleteket és egyeztetik azt a vezetőtrénerrel.
- A felek megállapodnak a feladatok megosztásában.
- A feladatok megosztásakor tekintetbe veszik egymás erősségeit és gyengeségeit, módszertani felkészültségét és tapasztalatát.
- A trénerársak szövetségre lépnek, hogy egymást támogatják, egymást erősítik.
- Rögzítik az egymással való kommunikáció egyezményes jeleit (szóátadás-átvétel, segítség kérése stb.).
- Kizárják a versengést, a csoport céljait egyéni szakmai hiúságuk elé helyezik.
- Mindketten felelősséget vállalnak (közös bukás, közös siker).
- Mindketten lelkiismeretesen és alaposan felkészülnek a teljes tréningprogramból (nemcsak a rájuk eső részből).
- Vállalásaikat teljesítik.
- Bármilyen akadályoztatásukat egymásnak időben jelzik.
- Öszinte, nyílt kommunikációt folytatnak (nem próbálják egymást manipulálni, néven nevezik a dolgokat, nem hallgatnak el fontos információkat).
- Az értékelés folyamatában törekednek az objektivitásra, és konstruktív kritikát fogalmaznak meg.
- Szem előtt tartják, hogy a co-tréning kölcsönös és közös tanulási folyamat, abban ekként is vesznek részt.

2.3.4 TÁRSTRÉNER MEGVÁLASZTÁSA

Amennyiben módunk van megválasztani trénerársunkat, úgy az alábbi szempontokat tartsuk szem előtt:

- személyes szimpátia,
- egyenrangú kapcsolat (függőségek, alá- és fölérendeltség nélkül),
- egymást kiegészítő tulajdonságok és felkészültségek megléte,
- egymás iránti tisztelet és megbecsülés,
- hasonló látás- és gondolkodásmód,
- összhang (fogalomhasználatban, módszerek ismeretében, egyfajta habituális közelség vagy elfogadás),
- tisztázott érzelmi viszony, stabil érzelmek, kiegyensúlyozottság.

Ha fenti feltételek mind teljesülnek is, még mindig lehetnek konfliktusok a két tréningvezető között. Fontos azonban kiemelni, hogy míg a vélemények, szakmai meglátások olyan ütközése,

amely a csoport számára az adott („tanulási”) kérdés feldolgozását segíti,⁵ a sokoldalú problémafeltárást támogatja, nyíltan – a csoport nyilvánossága előtt – felvethető, megbeszélhető, addig a személyes, illetve személyes-szakmai és a két tréner vezetői munkáját érintő konfliktusok a színpalak mögött rendezendők. Egyik tréner sem fordulhat szembe versengő módon társával, hiszen korábban munkaszövetségre léptek. Ha a tréning közös megtartását mégis alapvetően akadályozó konfliktus merül fel, igyekeznie kell a tréner társaknak oly módon rendezni egymás közt, hogy a csoport érdekei ne sérüljenek. Ám ami talán ennél is fontosabb, véleménykülönbség esetén ne hívjuk a csoportot döntőbírónak, nincs szavazás, igazságkeresés!

⁵ Például egy-egy gyakorlat során, ha megfigyelésekben más-más dimenzió került előtérbe. Gondoljunk arra, hogy amikor visszajelzést is adunk, nem személyt, hanem viselkedést jelzünk vissza: „Számomra a te viselkedésed azt sugallta...”, „Bennem a te testtartásod, mondatfűzésed stb. azt a benyomást keltette...”, „Számomra az A csoport feladatmegoldása azt üzeni, hogy...”, Persze a nyelvi kifejezések is fontosak. Véleménykülönbséget ki lehet fejezni árnyaltan és nem ütköztető módon is. „Kollégám észrevételeit annyival egészíteném ki a magam részéről...” vagy „Kollégám megállapításaival annyiban vitába szállnék, hogy az én szemszögemből/vagy ezt és ezt a szempontot figyelve...”.

3. A TRÉNINGFORGATÓKÖNYV

Egy jól megírt, részletesen kidolgozott – és saját ízlésünkre szabott – tréningforgatókönyv nagyban megkönnyíti a foglalkozás levezetését. Segít kontroll alatt tartani az előrehaladást, az időkeretek tartását és biztosítja a tréning gördülékenységét, növeli a tréner magabiztosságát, minimalizálja a hibák és elcsúszások előfordulásának valószínűségét.

Mivel a forgatókönyv világosan rögzíti a tervezett lépéseket, kettős (vagy többes) tréningvezetésnél jó alapot biztosít az együttműködés sarokpontjainak rögzítésére és a munkamegosztás átláthatóságának biztosításához. Feladat és felelős pontosan jelölhető és követhető benne. Jó szolgálatot tesz emellett akkor is, ha váratlanul személyi akadályok merülnek fel, például beugró tréner helyettesít.

3.1 MIT TARTALMAZZON A FORGATÓKÖNYV?

A forgatókönyv minimum tartalma:

Oktatásszervezési vagy kvázi impresszum adatok:

- A képzési program megnevezése (tréning címe),
- A képzési program időszükséglete (óraszám),
- Képzési program típusa (tréning),
- Az oktatási cél,
- A programgazda (Szerző vagy felhasználási jog tulajdonosa),
- A célcsoport megjelölése (Kinek szól a tréning, belépési követelmények vagy kimenet),
- Keltezés.

A tréning vezérfonala – a tulajdonképpeni forgatókönyv:

- Időkeret (az adott programelem becsült időszükséglete),
- Téma (cím vagy hívószó, például: gyakorlat megnevezése – Szájról olvasás),
- Módszer (a téma feldolgozásának módja, oktatásmódszertan megnevezése),
- Téma részletes leírása (mi történik?),
- Tréneri instrukciók (a lebonyolítás módja lépésről lépésre),
- Kapcsolódó anyagok (eszközigény, segédletek például flipchart, filctollak, Szájról olvasás feladatlapok – páronként 1 db „A” és „B”),
- Megjegyzés – szükség esetén saját jegyzet, kvázi „puska”.

3.2 A KIBŐVÍTETT FORGATÓKÖNYV

Opcionális elemek

- „Verziótörténet”, a képzési program naprakészségének mutatója, a felülvizsgálatok, javított kiadások (verziók) mutatója, dátum szerint, jelölve a módosítót és a jóváhagyót, röviden jelezve a változásokat, esetleg azok indokait (például jogszabályváltozás).

- Bevezetés vagy háttér (rövid összefoglaló a tréningprogramról, amely a tréner számára a napnyitáshoz a felvezető szöveget is jelentheti és/vagy a képzési program elbírálásakor, akkreditálásakor a vezetői összefoglaló funkcióját betöltheti, a jelentkezők számára útbaigazítást adhat, érdemes-e a programban részt venniük).
- Tartalék feladatok, alternatív menetrend – arra az esetre, ha valamely programelemet ki kell hagyni (például technikai akadály – teremberendezés, hiányzó eszköz, áramszünet vagy a résztvevők ismerik az adott programelemet és az ismétlés vagy beavatott részvétel nem szolgálja az oktatási célt).
- Személyi/kompetenciakövetelmények (ki tarthatja meg a tréninget, annak professzionális levezetéséhez milyen szakmai felkészültség vagy dokumentumokkal igazolt végzettség szükséges – oktatásszervezési szempontból hasznos).
- Feladatlista (megkönnyítheti a képzéshez szükséges anyagok nyomdai előkészítését és sokszorosítását).
- Eszközlista (a költségvetés és a problémamentes lebonyolítás szempontjából is hasznos).
- Szakirodalom (felhasznált és ajánlott).
- Szószedet vagy fogalomtár (bizonyos képzéstervező sablonok tartalmazzák, igény szerint kidolgozható).
- Melléklet – bármilyen, a képzési programhoz kapcsolódó egyéb dokumentum, információ (például: ha a jelenléti képzéshez e-learning tartalom is járul, annak rövid ismertetője, internetcíme, hozzáférés módja és időkorlátja, ha esetleg valamilyen vizsga zárja a képzést, mintafeladatok stb.).
- Tanúsítványok, jogosítványok (a képzés elvégzéséről milyen igazolást kap a résztvevő vagy mire kap felhatalmazást/válik jogosulttá a képzés sikeres teljesítését követően – például a képzés pontértéke, a tréningre épülő további képzések, modulok, kiadható igazolások stb.).
- Adminisztrációt segítő függelékek – például jelenléti ív, haladási napló, monitoring eszközei (elégedettségmérő kérdőív, visszajelző lap, tréneri értékelő) stb.
- Képzési naptár – rendszeres képzések megszokott ütemezése naptári évenként vagy szemeszterenként vagy egyéb képzési ciklusonként.
- Egyéb – a képzési program tervezője által szükségesnek ítélt elem.

3.3 SABLONOK TRÉNINGTERVEZÉSHEZ

Hosszú távon mindenképpen megkönnyíti a munkánkat, ha egységes szerkezetben állítjuk össze a tréninganyagot, nemcsak a képzés levezetésének tervét (forgatókönyv), hanem az egyes tevékenységeket (feladatok, gyakorlatok) is. Dolgozhatunk egyéni, saját magunk által kidolgozott mintadokumentumokkal, de számos sablon elérhető az interneten – nem kizárólag jelenléti foglalkozásokhoz – is. Érdemes böngészni, megnézni, mások hogyan építkeznek, hogy megtaláljuk vagy kidolgozzuk saját forgatókönyv sablonunkat.⁶

⁶ Lásd például: <http://templatelab.com/training-manual/> (letöltés ideje: 2018. december 18.)

3.3.1 TRÉNINGTERVEZŐ SABLON

Klasszikusnak számít, és egybevág az NKE VTKK által használt forgatókönyv/feladatleírás logikájával a következő:

Tréningtervező sablon

Tréning megnevezése (Cím)	
Cél(ok):	
Elérni kívánt eredmény:	
Időkeret:	
Résztevők:	
Követelmények:	

A tréning folyamata:

A terem felszereltsége és elrendezése:

Részletes leírás (magyarázat vagy háttérinformáció):

Forrás: <http://templatelab.com/wp-content/uploads/2017/08/training-manual-template-15.jpg>
(letöltés ideje: 2018. december 18.)

A fenti sablon alkalmas teljes képzési programok rövid összefoglaló bemutatásának megszerkesztésére, de akár a programban szereplő bármely feladat kidolgozására is.

3.3.2 FELADATSABLON

Feladat megnevezése (Cím)

CÉL

-
-

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

-
-

Résztevők

Időigény

Eszközök

Forrás

FELADAT

Általános leírás

.....
.....

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	
2.	
3.	

Tréneri információk:

.....

A megbeszélés szempontjai

.....

Forrás: NKE VTKK, 2018

3.3.3 FORGATÓKÖNYV SABLON

1. nap

Idő	Téma	Módszer	A téma részletes kifejtése	Tréneri instrukciók	Kapcsolódó anyagok

Forrás: NKE VTKK, 2018

A fenti mintadokumentum is sokoldalúan felhasználható. Kitölthető áttekintő információkkal, hívószavakkal, és kidolgozható részleteiben, vázlatpontokba szedve a tartalmat vagy segítő kérdések gyűjteményeként (például tréneri instrukciók rovat) és a tréner számára segítő jegyzeteket is bennfoglalóan. Tetszőlegesen bővíthető az adattartalma, akár megjegyzés, alternatívák stb. rovatokkal a tréner szükségletei szerint.

3.3.4 HALADÁSI NAPLÓ MINTA

Projekt száma:
Projekt címe:

Haladási napló

Képzés megnevezése:

Dátum:

Óraszám:

Előrehaladás leírása

Képzési program szerinti tartalom (nyomtatott vagy előnyomott betűkkel, modulenként vagy tematikus egységként)	Megvalósult tartalom / folyamat
	A képzés a képzési program szerint került megvalósításra: <div style="text-align: center;"> IGEN NEM </div> Eltérés leírása:

Résztevők hiányzása

Név	Hiányzás mértéke	Név	Hiányzás mértéke

Oktató(k) ellenjegyzése:

Forrás: NKE VTKI, 2013

A fenti sablon is csak egy lehetséges formája a terv szerinti haladás dokumentálásának. Vannak jóval részletesebb, akár minden egyes képzési elemet külön tartalmazó haladási naplók is, és olyanok is, amelyeknek nem része a résztvevői jelenlétet/távollétet rögzítő blokk. A minden részletre és minden programpontra tételesen kitérő haladási naplónak az olyan akkreditált képzésekben van jelentősége, ahol a kimeneti követelmények teljesítését szigorú számonkérés követi.

3.4 ELTÉRÉS A FORGATÓKÖNYVTŐL

A forgatókönyv a foglalkozás levezetésének terve. Azonban, mint minden terv, ez is csak terv. Az élet és maga a tréning ezt bármikor felülírhatja, ne tekintsük tehát kőbe vésettnek. Kőbe vésve legtöbbször a képzési cél és a tanúsítványok kiadásának feltételei vannak. Minden más, hiszen emberekkel dolgozunk, rugalmasan alakítható és alakítandó, ha a szükség vagy célszerűség úgy hozza.

A forgatókönyvtől való eltérésnek esetünkben viszonylag kis tere van: a kötött tematika, a vezetőtréner forgatókönyve és a modulnak keretet adó ütemezés komoly korlátokat szab. Nem beszélve arról, hogy nem várt helyzetben két további kolléga munkafolyamatát rúgjuk fel.

Segítség lehet, ha a képzést megelőzően mérlegeljük, milyen esetben szükséges lemondani az eredeti tervről. (Például a tervezett létszámtól való eltérés mértéke: pluszban és mínuszban hány főt tudunk még biztonsággal kezelni, hány főtől veszíti értelmét az adott feladat, mi történjen, ha a feladatot a résztvevők már ismerik, vagy ha nincsenek meg a szükséges előismereteik a sikeres feladatmegoldáshoz?)

Biztos támpontot adhat a képzési cél alapos meghatározása/ismerete, amelynek tükrében mérlegre tehető a veszteség, ha az adott feladatot elhagyjuk, vagy másként bonyolítjuk le, esetleg más feladattal helyettesítjük. (Erre az esetre jó, ha mindig vannak tartalékfeladataink. Nem kizárólag fejben, bár olykor az is elég, hanem fizikailag velünk: feladatléírások, szereplapok, moderációs kártyák, egyéb eszközök.)

A forgatókönyvtől való eltérést a képzési naplóban – ha a dokumentációnak része a képzési napló – minden esetben rögzíteni kell.

4. A TRÉNING ÉRTÉKELÉSE

A tréning értékelésének módját a képzési akkreditációs és minőségbiztosítási szempontok határozzák meg. Alapvető elvárás, hogy az értékelés minél hitelesebb képet adjon, segítse a képzési program gazdájának, szerzőjének, felelős vezetőjének és aktuális oktatójának a jövőbeni munkáját. Nem könnyű mindezt úgy megvalósítani, hogy ne járjon aránytalanul nagy adminisztratív terheléssel, de a szükséges számban és sokoldalúan jelenítse meg a véleményeket, beleértve a résztvevők elégedettségét és a képzési célok teljesülésének mértékét.

Az adminisztratív terhek viselésén túl módszertani szempontból sem egyszerű feladat a tréning értékelése. A tréning hatékonysága, vagyis az, hogy mely kompetenciákat milyen mértékben sikerült fejleszteni, nehezen mérhető. Nincsenek egzakt mérési módszerek (Kincsesné et al., 2017), azonban a tréning sikerességének értékelése számos módszerrel történhet.

Donald Kirkpatrick már az ötvenes évek végén kifejlesztett egy négylépcsős modellt,⁷ mely szerint a reakciók, a tanulás, a viselkedés és az eredmények szintjén is vizsgálható a tréning sikeressége. E modell alapján a co-tréneri gyakorlat során a reakciók és a tanulás szintjén reális visszajelzéseket kérni. Vagyis lehetőséget tudunk teremteni arra, hogy megtudjuk, mennyire voltak elégedettek a résztvevők a tartalommal, a tréner személyével és az időbeosztással kapcsolatban, valamint azt is megmérhetjük, hogy változott-e a résztvevők tudása, attitűdje. Ez utóbbiak, tehát a tudás- és attitűdváltozás mérése már nagyobb körültekintést igényel, hiszen pontos eredményeket csak „előtte” és „utána” tesztekkel érhetünk el. A további két szint, tehát a viselkedés és az eredmények szintjének vizsgálata a tréning hosszútávú hatásairól szól: változik-e a résztvevők munkahelyi viselkedése, illetve a szervezeti teljesítményben kimutathatók-e pozitív eredmények a tréning hatására. (Kirkpatrick, 1996) Jack J. Philips és Ron Drew Stone a modellt egy ötödik szinttel, a pénzügyi ráfordítás megtérülésének mérésével egészítette ki. (Philips–Stone, 2002) Bár a megrendelő szervezet szempontjából minden szint eredményeinek ismerete igen lényeges információforrás, a co-tréneri gyakorlat során reális célkitűzésnek csak az első két szint mérését tekinthetjük.

4.1 A CO-TRÉNERI GYAKORLAT ÉRTÉKELÉSE

A co-tréneri gyakorlat értékelése során tehát elsősorban a résztvevők reakcióinak monitorozására van lehetőségünk, valamint visszajelzés várható a tanulótarstól és a vezetőtrénertől is.

A tréning értékelése jellemzően a tréning végén és után történik (de történhet a tréning közben is), mégsem a tréning lezárását jelenti, hanem valójában a tréningprogram újratervezéséhez és a tréneri továbbfejlődéshez nyújt segítséget. Érdemes és fontos időt szánni rá még akkor is, ha elsőre felesleges és időrabló tevékenységnek gondoljuk.

Nem feltétlenül kell megvárni a tréning befejezését a tréningfolyamat értékelésével. A résztvevők viselkedését például bármikor lehet monitorozni: mennyire tűnnek elégedettnek, motiváltak, magabiztosnak? A résztvevői viselkedés monitorozása azonban csak részeredményekhez vezet a tréningértékelés során, hiszen a résztvevők viselkedése nagyon sokszor a

⁷ A modell és utóéletének rövid ismertetését angol nyelven lásd: <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>, letöltés ideje: 2019. 01. 13.

tréneri magatartást tükrözi. A személyes megfigyeléseket a résztvevők szóbeli és írásbeli visszajelzéseivel ajánlott kiegészíteni. A szóbeli visszajelzés kérése hasznos, azonban időigényes és zavarba ejtő, a résztvevők és a tréner között fennálló függőségi viszony miatt.

Amennyiben a szóbeli visszajelzés mellett döntünk, kvalitatív módszertan segítségével például az alábbi kérdéseket tehetjük fel:

- Mondj egy szót/kifejezést, amely a legpontosabban leírja a tréninggel kapcsolatos benyomásaidat!
- Mi volt a mai nap legemlékezetesebb történése?
- Mi volt a legfontosabb dolog, amit ma tanultál?

A kérdésekre adott válaszokat a tréner vagy a résztvevők írásban rögzítik. A tréner számára hasznos és fontos, hogy a visszajelzéseknek nyoma maradjon akár egy lefotózott flipchart papír, akár saját jegyzetei által.

Ha időnk engedi, dönthetünk a résztvevőktől való írásos visszajelzés mellett. Ehhez segítségül egy résztvevői értékelőlapot állítottunk össze, mely szabadon alakítható. Mérlegelje a résztvevői visszajelzések lehetőségeit és feltétlenül egyeztesse azt tanuló társával valamint a vezetőtrénerrel!

A tréner társak visszajelzése

A társtréneri együttműködés feltételezi a tréner társak folyamatos párbeszédét, egyeztetését. Nemcsak a tréningnapok végén, de az egyes blokkok között is célszerű értékelniük, hogy a képzés a tervezett rendben, az előre meghatározott céloknak megfelelően halad-e, szükség van-e korrekcióra, ha igen, akkor melyiküknek, mikor és hol célszerű beavatkoznia.

A co-tréneri gyakorlaton nyújtott teljesítményeket tehát a tanuló társ és a vezetőtréner is értékeli, betartva a teljesítményértékelés azon elvét, hogy az észrevételeket elsőként és közvetlenül személyes megbeszélés keretében osztják meg. (Az óraterv szerint 2 óra áll rendelkezésre a vezetőtrénerrel a tréningfolyamat értékelésére.) Az értékelő megbeszéléshez segítségül egy értékelőlapot készítettünk, mely szabadon kiegészíthető egyéb szempontokkal is. Az értékelés legfőbb megállapításait a felek írásban rögzítik.

Mivel a co-tréneri gyakorlat a szakirányú továbbképzés részeként teljesítendő kötelező feladat, a trénerjelölteknek önértékelést is kell készíteniük, melyben saját élményeiket, véleményüket írják le a gyakorlattal összefüggésben.

4.2 A TRÉNING DOKUMENTÁLÁSA

Általában a képzéseket kíséri *jelenléti ív*, amely tartalmazza a helyszínt, időpontot, a képzési program nevét és vagy azonosítóját, beazonosítja a tréner személyét (név és szervezet). Bevett eszköz a *haladási napló*, amely a forgatókönyv kivonata, és amelyben rögzítésre kerül az eredeti program szerinti haladás vagy attól való eltérés. Szokás manapság *jegyzőkönyvet* is bekészíteni a jelenléti foglalkozásokra, ami a rendkívüli események, például panasztétel feljegyzésének eszköze. Ugyancsak kötelező adminisztráció a minőségbiztosítás számára a *résztvevői elégedettségi kérdőív* vagy visszajelző lap (ezt kezdik kiváltani az utólagos megkeresések: elektronikus levél és űrlap, az NKE-n a ProBono felületen elérhető kérdőívek).

A co-tréneri gyakorlat adminisztrációja tehát a következő módon történik:

A co-tréneri gyakorlat záró értékelésére a hallgatók jegyzőkönyvet készítenek (a tanuló-társak a jegyzőkönyvet nem párban, hanem egyénileg készítik el), melynek tartalmaznia kell a következők összegzését:

- résztvevői értékelés,
- társtréner visszajelzései,
- vezetőtréner visszajelzései,
- önértékelés/önreflexiók.

A jegyzőkönyv minimum 3 oldal terjedelmű legyen. A fent részletezett tartalmi követelményeket szem előtt tartva minden hallgató egyénileg készíti és küldi el a jegyzőkönyvet a záróértékelést vezetőtréner számára a záróértékelés előtt legalább 2 nappal.

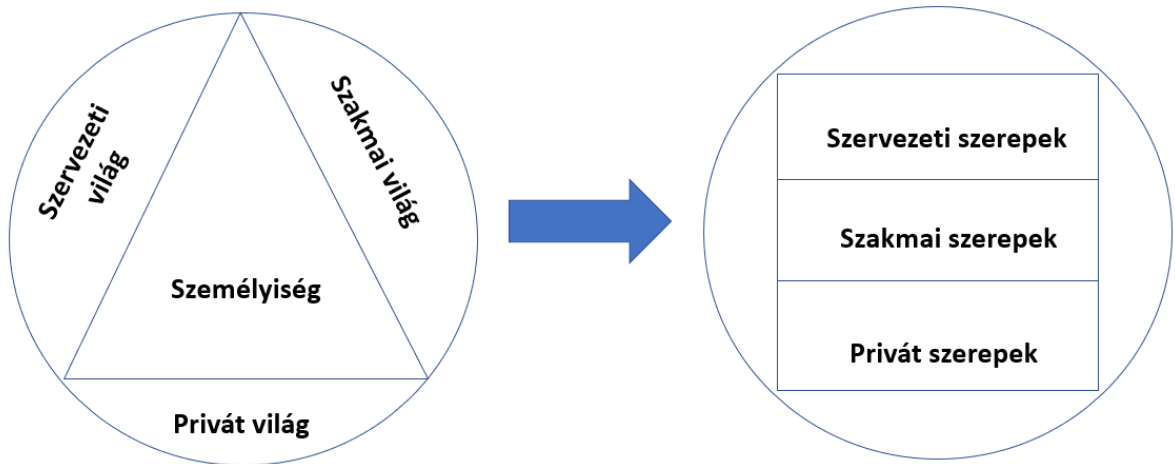
4.3 A CO-TRÉNERI GYAKORLATOT ZÁRÓ CSOPORTMEGBESZÉLÉS

A co-tréneri gyakorlatot követően a trénerjelöltek beszámolnak egymásnak tapasztalataikról, közösen levonják a szakmai következtetéseket elvégzett munkájukról és kidolgozzák egyéni terveiket a továbblépésre. Bár az időkeret szűkre szabott (4 óra), a találkozó mégis kvázi szupervízió kíván lenni, amely során a résztvevők önreflexiója a tanulás (és tanácsadás⁸) alapja. A cél a személyes és szakmai kompetenciák fejlesztése a közös megbeszéléssel és egyúttal a tréner-jelöltek személyiségének védelme. Középpontjába a szubjektív élményeket megélt és fejlődni akaró egyén áll. (Wiesner, 2014) Célunk tehát, hogy a trénerjelöltek rálássanak az értékelési folyamat elvégzésével saját korlátaikra és lehetőségeikre.

A tantárgyat záró megbeszélés egy újabb lépés az irányba, hogy a résztvevők mindhárom életterületük vonatkozásában – privát szerepek, szervezeti szerepek, szakmai szerepek – átgondolják és rendszerezik tapasztalataikat, (tréneri) identitástudatuk erősödjön.

Az alap gondolatot jól szemlélteti Bernd Schmid 3 világ modellje, amely azt mondja, hogy mindnyájan szervezetekben dolgozunk, ahol elsődlegesen szakmai képességeink alapján ítéltünk meg, és ezen képességeink kibontakoztatása és fejlesztése a legfőbb cél. A szervezetek alapvető elvárásokat támasztanak velünk szemben, mi pedig az alkalmazkodás és érvényesülés egyensúlyát keressük. E két világot össze kell tudnunk kapcsolni a „harmadik világgal”, a magánéletünkkel.

⁸ Ez persze nem azt jelenti, hogy konkrét tanácsok hangzanak el. Csupán azt szeretnénk érzékeltetni, hogy a folyamat együttműködésen és együttgondolkodáson alapszik, és ez nyújtja a tapasztalati tanulás lehetőségét. (Részletesen lásd. Wiesner Erzsébet: Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching, In: KELLÓ Éva (szerk.): Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, Budapest. 301-324.)



Az ún. három világ modell
Forrás: (Hauser, 2013)

5. ZÁRSZÓ

Jelen tananyag végén legfeljebb azon reményünknek adhatunk hangot, hogy sikerült röviden áttekinteni – nem a sikeres tréningvezetés összes dimenzióját – csupán a co-tréneri gyakorlat tantárgy teljesítéséhez szükséges néhány fontos szempontot és gyakorlati segédeszközt. Idézzük fel még egyszer, hogy a tárgy célja a résztvevők csoportvezetési készségének és konfliktuskezelési képességének, valamint időkezelési képességének fejlesztése. Olyan gyakorlati tantárgyról van szó, amely „éles” megmutatkozási lehetőséget kínál, megadja a sokoldalú visszajelzés és kollegiális megvitatás és tanácsadás lehetőségét a kollégáknak.

Nincs biztos recept, kotta. Ajánlások, minták, példák vannak, amiket ki-ki belátása szerint használ saját gyakorlatában, hogy sikerre vezesse a csoportját. Segítő kérdések vannak, amelyre minden trénerjelöltnek magának kell megtalálnia a választ.

Ehhez kívánunk jó munkát, elhivatottságot és sikert!

6. FELHASZNÁLT IRODALOM

- HAUSER, Hans-Georg (2013): Coaching és tranzakcióanalízis, In: Járó Katalin (szerk.): *Felelősség és siker*, Háttér Kiadó, Budapest, 147-160.
- KIRKPATRICK, Donald (1996): Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model. *Training & Development*, 50, 1, pp. 54–59.
- KINCSESNÉ Vajda Beáta – FARKAS Gergely – MÁLOVICS Éva: A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban. In: Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 202–216.
- PHILIPS, J. Jack – STONE, Ron Drew (2002): *How To Measure Training Results*. McGraw-Hill, Companies, New York, etc.
- RUDAS János (2007): *Delfi örökösei*. Önismeretei csoportok – elmélet, módszer, gyakorlás, Lélekben Otthon Kiadó, Budapest.
- RUDAS János (2011): *Javne örökösei*. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatsomagok, Oriold és Társai Kiadó, Budapest.
- SCHULZE-SEEGER, Jürgen (2010): *Trénerek módszertani kézikönyve*. A feketeöves tréner trükkjei, Z-Press, Miskolc.
- WIESNER Erzsébet (2014): Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching, In: KELLÓ Éva (szerk.): *Coaching alapok és irányzatok*, Akadémiai Kiadó, Budapest. 301-324.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Kiadó:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő: Császár-Biró Anna
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-035-3 (PDF)