

CO-TRÉNERI GYAKORLAT

TRÉNERI HÁTTÉRANYAG

*Közszolgálati kompetenciafejlesztő
tréner szakirányú továbbképzési szak*



Bajnok Andrea – Kriskó Edina



Az eredeti kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP -15-2016-00001
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és
oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében
készült el és jelent meg.

Szerzők:

© Bajnok Andrea
© Kriskó Edina

Szakmai lektor:

Dobos Ágota

**A 2021. évi tantárgyi programleírásnak
megfelelő átdolgozást szakmailag véleményezte:**

Máthé Judit

A kézirat lezárásának dátuma:

2021. március 1.

Kiadja:

© NKE, 2021

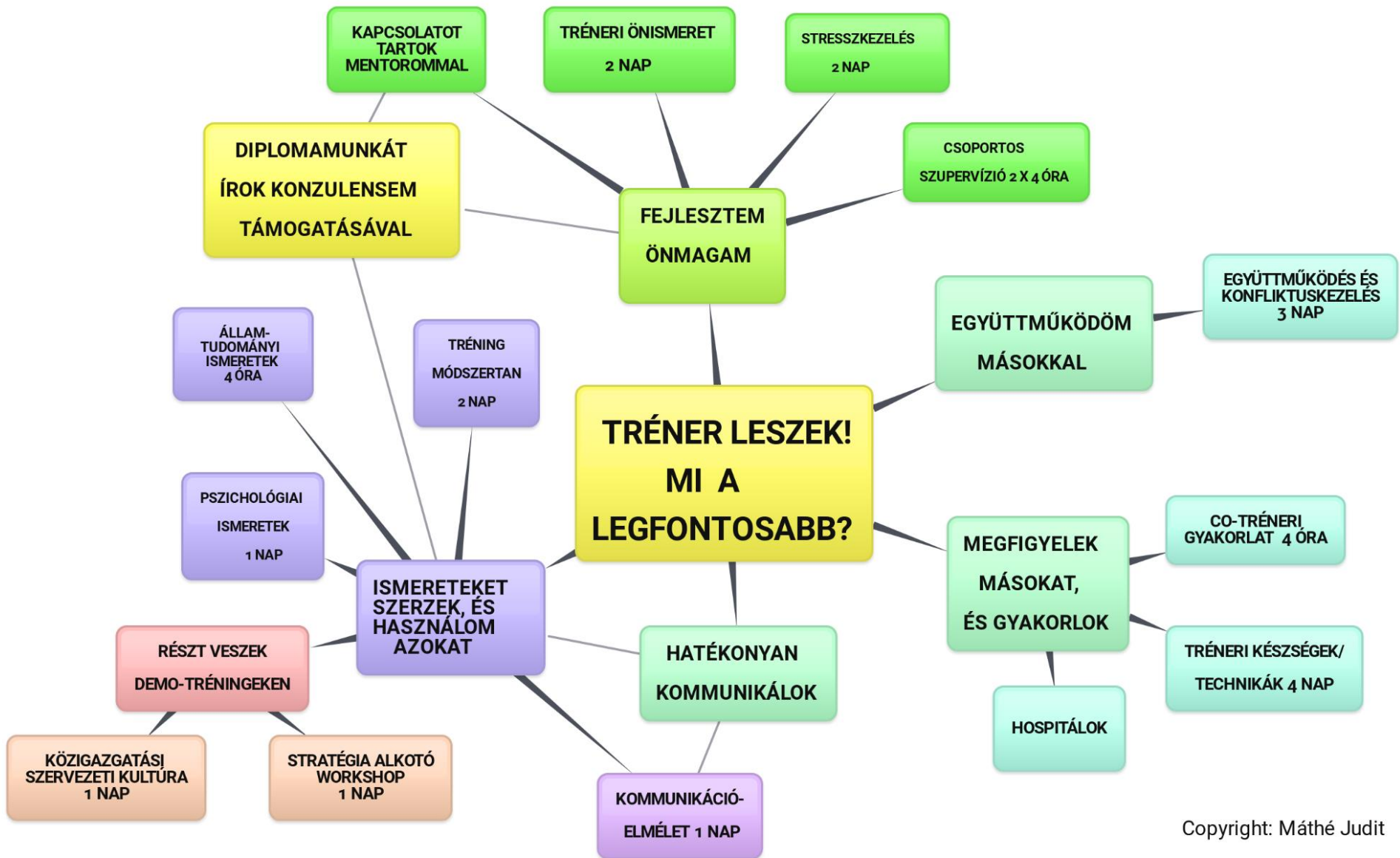
Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

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.

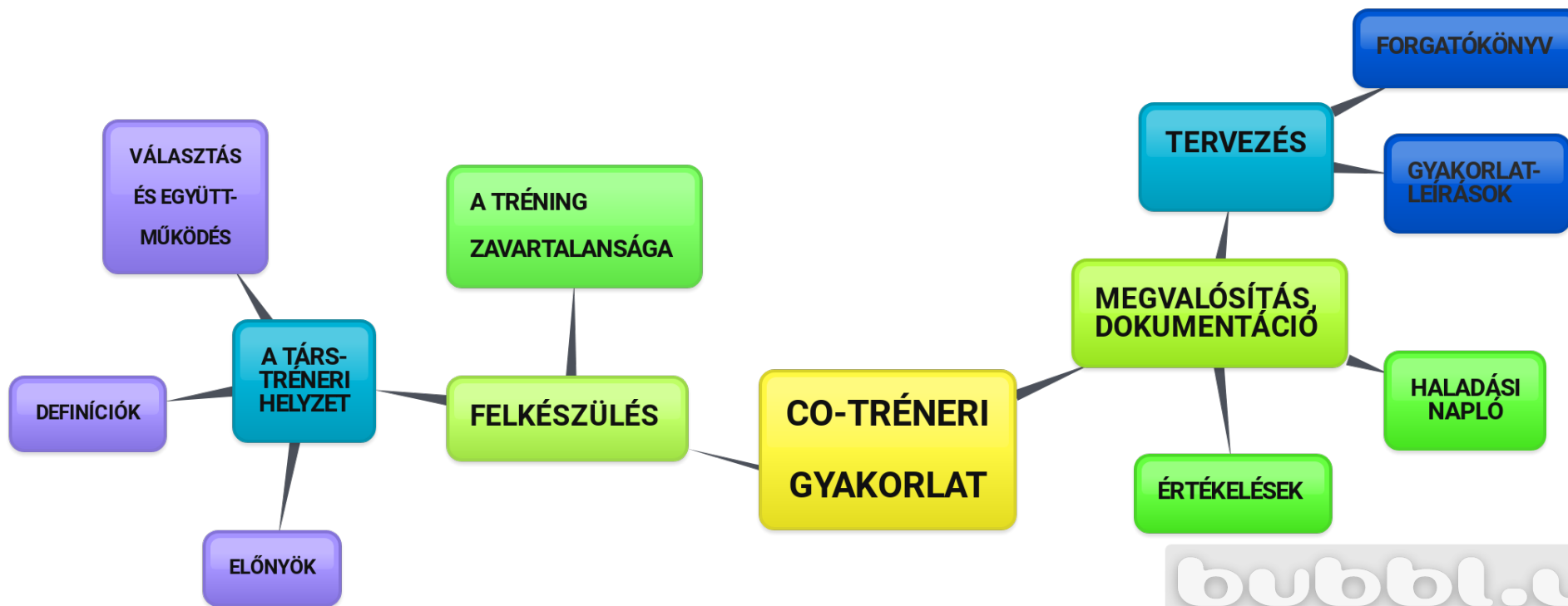
TARTALOM

Előszó	7
1. A co-tréneri gyakorlat tantárgy	8
2. Hogyan fogjunk hozzá a co-tréneri gyakorlat megtervezéséhez?	9
2.1. A zavartalan tréningvezetés feltételei	9
2.2. Mi a co-tréning? Ki a vezető tréner?	12
2.3. Magányos vagy társas tréningvezetés?	13
2.3.1. Az önálló tréningvezetés előnyei	14
2.3.2. A kettős tréningvezetés előnyei	14
2.3.3. A két tréner viszonya – az együttműködés szabályai	15
2.3.4. Társ-tréner megválasztása	17
3. A tréningforgatókönyv	19
3.1. Milyen egy jó forgatókönyv?	19
3.2. A kibővített forgatókönyv	21
3.3. Sablonok tréningtervezéshez	22
3.3.1. Tréningtervező sablon	22
3.3.2. Feladatsablon	23
3.3.3. Forgatókönyvsablon	24
3.3.4. Haladásinapló-minta	25
3.4. Eltérés a forgatókönyvtől	26
4. A tréning értékelése	27
4.1. A co-tréneri gyakorlat értékelése	27
4.1.1. Résztvevői értékelés	28
4.1.2. A tréner-társak visszajelzése	29
4.1.3. A vezető tréner visszajelzései és az értékelő beszélgetés lényege	30
4.1.4. Önértékelés	31
4.2. A tréning dokumentálása	32
5. Összefoglalás	33
6. Gyakran ismételt kérdések (GYIK)	34
7. Zárószó	36
8. Felhasznált irodalom	37



Copyright: Máthé Judit





A mellékelt szakanyagban az alábbi ikonok segítik az eligazodást:

	Elméleti anyagrészek, háttérismeretek
	Gondolkodtató kérdések, felvetések
	Hasznos tippek, ötletek, tanácsok
	Hasznos kiegészítő információ vagy ajánlott irodalom
	Összefoglaló részek

ELŐSZÓ

Jelen oktatási segédlet (tréninghátteranyag) 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, a kettős vagy többes tréningvezetés (a „társ-trénerkedés”), illetve nem kizárólag ez áll a középpontjában.

Jelen oktatási anyag az előbb említetteken túl az alábbiakat tárgyalja:

- a (co-)tréneri gyakorlat helyét és szerepét a képzésben,
- a kettős tréningvezetésre való felkészülés szempontjait,
- a vezető trénerrel történő együttműködés kialakításának kereteit és
- a téma és a forgatókönyv kiválasztásának menetét.

Emellett röviden kitérünk néhány szakmai szempontra, a forgatókönyvek és egyéb segédletek (különbféle sablonok) szerepére, amelyek a tréner munkáját megkönnyítik vagy megkerülhetetlenül kísérik.

Végül a jegyzet – a tréningen és az egyes képzési napok között elvégzendő teendők számbavételével – összegzi a tárgy sikeres teljesítésének feltételeit.

1. A CO-TRÉNERI GYAKORLAT TANTÁRGY



A tantárgy 2 óra előkészítő konzultációval veszi kezdetét, amely során a hallgatók megismerkednek a tárgy célkitűzéseivel, kiválasztják trénerpárjukat és a közösen feldolgozandó témát. Együttműködési megállapodásuk egy 4 órás tréning(modul) megtervezésére és közös lebonyolítására szól. A trénerpárosok munkáját – választott témáik függvényében – kijelölt vezető trénerok támogatják, akik a részükre előzetesen megküldött tréningforgatókönyveiket véleményezik, és segítő észrevételekkel látják el, akár több körben kérve módosítást. A jelöltek a közös munkáról az órarend szerint ütemezett co-tréneri napokon gyakorlatban, tervezett programjuk pilot megvalósításával adnak számot. A tréneri gyakorlat teljesítését követően a trénerpárosok számára a vezető trénerok értékelő megbeszélés keretében adnak részletes, személyre szabott visszajelzést (2 tanóra időkeretben). Fenti tevékenységek az egyetem vezetése oktatásszervezési döntéseinek függvényében jelenléti foglalkozások formájában vagy távoktatásban (videokonferencia-alkalmazások igénybevételeivel) valósulnak meg.

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, vezető trénerként a tudásátadás új dimenziójában is megmérettetnek. A kettős tréningvezetés módot ad, hogy minden résztvevő tréneri és megfigyelői szupervízori szerepben is gyakorlatot szerezzon. A co-tréneri gyakorlat a képzés során elsajátított ismeretek alkalmazásának próbája, ha úgy tetszik, teszthelyzete. Értékelését is ennek megfelelően állítottuk össze. A résztvevők visszajelzéseket kapnak és fogadnak a munkájukról, hogy megerősítést nyerjenek, és a maguk számára megfogalmazhassák a lehetséges és szükséges továbbfejlődési irányokat.

„Egy személy nem tud közvetlenül tanítani egy másik személyt; egy személy csak egy másik személy tanulását segíti elő.”

Carl Rogers, 1951

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

A co-tréneri gyakorlat megtervezése a téma és a társ megnevezésével indul. A képzésben részt vevők eltérő felkészültségei tükrében hol a személyes rezonancia, hol a közös téma van meg elsőként, de tapasztalataink szerint ez nem befolyásolja döntően az eredményeket. Két nagyon különböző területről érkezett szakember is alkothat kiváló párost és impozáns programtervet. Éppígy eltérő habitusú, de hasonló felkészültségű trénerek is megtalálhatják az együttműködés hatékony formáit. A tervezés a 2 órás előkészítő tantárgyi megbeszélésen indul a tantárgyvezetővel, amelyet követően a párosok felveszik a kapcsolatot a számukra kijelölt vezető trénerrel. Hallgatóinkat arra biztatjuk, hogy bátran építsenek a képzés során elsajátított ismereteikre és folyamatosan mélyüljön önismeretükre, és bár párban dolgoznak, ki-ki maga döntsön arról, mit és mennyit vállal „élesben”. Lehet a tréning megvalósításával kitűzött cél nagy ugrás, de határozott kis lépés is szakmai habitusuk formálódásának folyamatában. Az előkészítő konzultáción a tárgy főbb követelményeinek ismertetésére és az oktatásszervezési kérdések tisztázására van mód: trénerpárok kialakítása, vezető tréner, illetve tréningprogram (téma) kijelölése, feladatok időbeli ütemezése, a lebonyolításhoz kapcsolódó előkészítő kérdések tisztázása, a vezető trénerrel folytatott záró megbeszélés funkciója, a teljesített gyakorlat értékelésének módjai.

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 zavart keltő tényezők között ott lehetünk mi magunk (1), jelen esetben a társtréner is (2), sőt a vezető tréner, 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. **Mi magunk:** 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 beszélnie a vezető trénerrel, mi fog történni és hogyan? Alaphelyzetünket nagyban befolyásolja, hogy ismer(het)-e minket a célközönség. Tisztában van-e például a szakmai életutunkkal? (Munkahelyünk és titulusunk alapján milyen gondolataik támadnak?) Megelőz-e minket a hírünk? 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 tréneréhez képest? Milyen típusú tréningek vezetésére vagyunk alkalmasak reálisan? Van-e arra kereslet?

2. **A társtréner** – összes meghatározottságával – éppígy lehet zavart keltő 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 másiknak 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 (bízzunk-e) egymásban? (Ha a válasz nem, döntsünk inkább a magányos tréningvezetés mellett.)
3. **A vezető tréner:** 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 forгатókönyv szerinti szakmai – tréningjébe kell tudni bekapcsolódni. Az együttműködés újabb szereplővel egészül ki. A vezető trénernek 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 tréningfoglalkozáson, vagy ismeretlen számukra a műfaj, stb. A heterogén és a homogén csoportok is más-más kihívásokat rejtenek. Fontos szempont lehet, hogy a vezető trénernek van-e korábbi kapcsolata a csoporttal (ez az egyetemi képzésben könnyen előfordulhat, egymásra épülő tantárgyakról lévén szó¹), 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. **A félelmek:** 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. **A téma:** 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 tekin-

¹ Ugyanez a szempont merül fel a munkahelyi képzések esetében is, amikor az előzetes kollegiális kapcsolat (jó vagy rossz minősége, történetisége) adja a tréning kapcsolati kontextusát. A felek nem tiszta lappal indulnak.

tebben a trénerjelöltek részvétele mindenképpen a vezető trénernek (tantárgyfelelősnek) alárendelt. Fontos kötöttségek vonatkoznak a tantárgyi követelmények ismertetésére, az ismeretek átadására, a feldolgozandó tananyagokra. A trénerpárosoknak erről a tréninget megelőzően tájékozódniuk és a vezető trénerrel 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. Zavart keltő tényező lehet a **módszertan és a dramaturgia**, amennyiben kész oktatási programba kapcsolódnak be a trénerjelöltek társtrénerként. A vezető tréner által meghatározott struktúra és forgatókönyv köti őket, nem beszélve arról a kontextushatásról, amelyet a vezető tréner alapoz meg (hiszen ő fogja keretbe a teljes foglalkozást). A tréning vendégoktatóinak a vezető tréner stílusához és munkamódszeréhez kell igazodniuk függetlenül attól, hogy abban mely módszer, stíluselem vagy eszköz dominál. A csoportra jótekonnyan, frissítően is hathat a megszokottól eltérő stílus, de vissza is üthet. Mindenképpen mérlegeljük, hogy belépésünk a folyamatba mennyiben jelent (stílus)törést. Sajnos ez igazából csak a tréningen mérhető fel, amikor megtörtént a találkozás, elindult a program.
8. Zavart keltő 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 a 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 hangosítás, 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, és mikor kell elhalasztani azt?
10. **Az időzítés:** 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. **Az intézmény aktuális helyzete:** a gyakorlatok, tréningek résztvevői valamilyen relációban mind az NKE hallgatói, döntően reguláris képzésben tanulnak. Hangulatuk/motiváltságuk/hozzáállásuk 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? Ki a vezető tréner?

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 ha felváltva oktatnának. 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.² 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.³

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 vezető tréner 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.

Mielőtt továbbmegyünk, tisztázzuk a szakanyagban többször, más és más kontextusban is említett **vezető tréneri szerepet**.

² 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.).

³ Uo.

A vezető tréneri funkció három különböző értelemben kerül tárgyalásra:

- jelen képzésben, a tréner szakirány hallgatói számára a co-tréneri gyakorlatot segítő oktató, aki átnézi az előkészített forgatókönyveket, és támogatást nyújt a co-tréneri gyakorlat konkrét előkészítésében;
- általában vezető tréneri szerepvállalást jelent az, amikor egy tréning tematikáját egy abban járatos senior tréner átadja másnak (egy vagy két trénernek, akik társtrénerként is működnek a későbbiekben) – ez esetben a vezető tréner részint oktató, részint tanácsadó, valamint kezdetben felügyeli a tréning minőségét is (ami nem zárja ki, hogy a tréninget ő maga tovább is továbbvigye); illetve
- a vezető tréner fogadhat maga mellé társtréneret, akivel a későbbiekben (rendszeresen, vagy alkalmanként) együtt tartják tovább a tréninget úgy, hogy a tréninggel kapcsolatos szakmai döntések meghozatala a vezető tréner kompetenciája marad.

2.3. Magányos vagy társas tréningvezetés?

Mi dönti el, hogy mikor melyik? Olykor a tréner döntési szabadsága, máskor (mint e képzés keretei közepette 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 oda vezet, hogy az önállónak induló tréningvezetésből társas vezetés lesz, vagy éppen fordítva.



Így jártunk mi magunk is kollégáimmal, amikor három, az eredeti tervek szerint párhuzamosan futó tréningcsoport összevonása mellett döntöttünk. Az ok banális volt: ugyanaz a téma (együtműködés, konszenzusépítés és kommunikáció), azonos létszámviszonyok (22-23 fő), azonos tréningforgatókönyv, azonos időpont mind adva volt, csak az infrastruktúra hibádzott. A rossz terembeosztás és a 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 együtműködésével 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 együtműködés nagyfokú bizalmat feltételez a tréner társak részéről egymás iránt, és csak egymás felkészültségeinek kölcsönös megismerése és 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). Ugyanakkor nem győzzük hangsúlyozni, hogy a tréneri együtműködés tanulható és gyakorolható. A tréning kellően rugalmas műfaj ahhoz, hogy fokozatosan lépjunk a társtréneri szerepbe.

2.3.1. 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.

2.3.2. 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 családmódelhez (legalábbis dinamikájának magyarázatában), kettős tréningvezetésként utalunk a co-tréningre.

A kettős vezetés egyik előnye, hogy csökken a trénerre háruló munkateher. Bár a tréning egyetlen szakaszában sem mondhatjuk, hogy a támogató tréner passzív lehetne, a kettős vezetés azért alkalmas a „szusszanásra”, a háttérbe vonulásra, míg trénerársunk „reflektorfényben” áll. A támogató jelenlét másfajta, mint a vezető tréneri szerep, de állandó készenlétet igényel.



A tréneri együttműködésben részt vevő mindkét (vagy akár mindhárom) trénernek képesnek kell lennie betölteni a vezető tréner, a megfigyelő, a jegyzetelő, az időfelelős stb. szerepek mindegyikét.

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-indulatátteles tévedések⁴ kiküszöbölését. A résztvevők fejlődésének megítélése is többoldalú, kiegyensúlyozható a személyes torzítások. A trénerárs ugyanakkor segíthet az indulatátteles reakciók átdolgozásában.⁵ Egyetértünk Rudassal 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 ejt (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

⁴ Viszont-indulatátteletéről 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.

⁵ Rudas külön is említi a kettős tréningvezetés azon előnyét eltérő nemű trénerársak esetén, hogy az a családi alaphelyzetet modellálja (tréner mint szülő), ami segíti a résztvevők indulatátteles reakcióit. Rudas azonban maga is megjegyzi, hogy korunk társadalmában a hagyományos családmódel mindinkább háttérbe szorul, és az egyes tréningvezetés a csonka család módelle lehet, ahogyan az azonos nemű trénerpárok az ilyen kapcsolati modellek asszociációt hordozzák/hordozhatják. A kongruens támogató emberi kapcsolat módelálására azonban minden jól működő trénerpáros alkalmas.

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 trénernek 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.

2.3.3. A két tréner viszonya – az együttműködés szabályai



A co-tréneri munka során két szakember viszi vásárra a bőrét, siker esetén mindketten megizmosodnak tréneri önbecsülésükben, ám kudarc esetén két tréner reputációja és magabiztossága szenved csorbát. Mindez komoly vállalás, amely kölcsönös elköteleződést igényel.

Az együttműködések a való életben gyakran csak fokozatosan mélyülnek el. Kezdetben szükség van némi egyeztetésre, valamilyen ad hoc közös feladatmegoldásra az eltérő felkészültségek és kapacitások, illetve közös érdekek okán (kooperáció), majd felmerül a tudatos koordináció igénye (koordináció), s végül a bizalom talaján kialakul a szoros együttműködés (kollaboráció⁶). Mindez jól rímél arra, ahogyan a tréneri összecsiszolódás és elköteleződés zajlik.

Együttműködés	Koordináció	Kollaboráció
Rövid távra szól	Hosszú távra szól	Hosszú távra szól
Informális kapcsolatok	Több formális kapcsolat	Több átható kapcsolat
Alacsony bizalom	Közepes bizalom	Nagyfokú bizalom
Nincs világosan definiált küldetés, egyéni célok vannak	Konkrét erőfeszítés vagy program van a fókuszában, félig független célok vannak	Elköteleződés egy közös küldetés mellett, kölcsönösen függő célok vannak
Nincs meghatározott struktúra	Van némi tervezés, tervszerűség benne	Átfogó terv foglalja keretbe
Információcsere valósul meg	Nyitott kommunikációs csatornákon alapul	Minden szinten jól definiált kommunikációs csatornák működnek
Az ismert információk megosztásra kerülnek	A közös feladattal kapcsolatos rendezett információk áramolnak	Hallgatólagos információk is áramolnak
Egymáshoz igazított akciók vannak	Közös projekt, közös feladat, közös szabályok vannak	Rendszerszintű együttműködés valósul meg

⁶ Sajnos a hazai szóhasználatban erős negatív konnotáció társul a szóhoz, miközben a nemzetközi szakirodalom az elkötelezettségen alapuló együttműködés jelölésére szolgál.

Együtműködés	Koordináció	Kollaboráció
Az egyéni tekintély megőrzésén alapul	Az egyéni tekintély megőrzésén alapul	Az együtműködés szerkezete határozza meg a tekintélyt
Az erőforrásokat külön tartják fenn	Az erőforrásokat és jutalmakat megosztják	Az erőforrásokat megosztják
Nincs kockázat	A teljesítmény kérdés lehet	Nagyobb a kockázat és a teljesítmény
Alacsony intenzitás	Közepes intenzitás	Magas intenzitás

1. sz. táblázat: Az együtműködés szintjei⁷

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 vezető trénerrel.
- 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.
- Őszinte, 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.



Ha lehetőségetek van rá, a co-tréneri együtműködés előtt próbáljátok ki közös erőfőket, teszteljétek egymást és magatokat egy kisebb feladat végrehajtása során! Erre a képzés számos más kurzusa módot ad.

⁷ Saját szerkesztésű táblázat https://www.researchgate.net/figure/An-integrated-view-of-cooperation-coordination-and-collaboration-in-research-project_tbl2_331844288 és https://lincolntrail.typepad.com/shared/image.html?/photos/uncategorized/2007/11/15/cs_5.jpg felhasználásával. (Letöltés ideje: 2021. január 10.)

2.3.4. Társtréner megválasztása

Amennyiben módunk van megválasztani trénertársunkat, 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 segíti⁸, 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 trénertársaknak 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!



Végezetül néhány gyakorlati megfontolást gyűjtöttünk össze:

- Amint megtudjátok vagy eldöntöttétek, hogy együtt fogtok dolgozni, jelentkeztek be egymásnál! Vitassátok meg, mire számítok és mi az, amire szükségetek van!
- Folyamatosan egyeztetsetek a tréning során, akár a gyakorlatok közben is (hamarabb fog véget érni, valamiért nem úgy működik, ahogy kellene, szükségetek van még papírra, módosításra lesz szükség, stb.), de különösen a szünetekben! Az egyeztetéseket ne akkor végezzétek, amikor a résztvevők feladatmegoldásait, párbeszédeit stb. követni kell, olyankor a figyelem maradéktalanul az övék legyen!
- A képzési programot követően vitassátok meg, hogyan látjátok az eredményeket, a közös munka megvalósulását milyennek értékelitek!
- Adjatok egymásnak megerősítő visszajelzéseket, és fogalmazzátok meg a jövőre vonatkozó változtatási terveket, ha felmerül annak szükségessége!
- Egyeztetsetek, ha nem várt dolgok merülnek fel!
- Támogassátok trénertársatokat a teljes folyamat során, figyeljétek a felmerülő szükségleteit és a csoport szükségleteit! Beavatkozásaitok ne törjék meg a csoportmunka dinamikáját, ne jelensenek terhet trénertársatok számára!

⁸ Például egy-egy gyakorlat során, ha megfigyeléseikben 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 szemzőgemből/vagy ezt és ezt a szempontot figyelve...”

- Amíg tréner társatok gyakorlatot vezet, ne mondjatok ellent neki (hacsak nem kritikus a hiba, a tévedés vagy a mulasztás a tanulási folyamat szempontjából)!
- Állítsatok fel egyéni és csapatcélokat, amelyeket el szeretnétek érni, és ezekre reflektáljatok a közös munka végeztével!
- Tartsátok az időkereteket! Ha több időt használsz fel, mint a rendelkezésre álló keret, az hatással lesz tréner társad tevékenységére és a tanulási folyamat egészére.
- Dolgozzatok csapatként! Együttműködésetek keltse azt a benyomást a résztvevőkben, hogy partnerek vagytok: adjatok egymásnak megerősítéseket, és folyamatosan kapcsolódjatok egymás mondanivalójához, tevékenységéhez!⁹

⁹ ROMKEMA, Jeanette (2012): 10 Tips for Co-Facilitating, Global Learning Patnrns, September 28, 2012 <https://www.globallearningpartners.com/blog/10-tips-for-co-facilitating/> (Letöltés ideje: 2021. január 9.)

3. A TRÉNINGFORGATÓKÖNYV



A co-tréneri gyakorlat során a hallgatóknak el kell készíteniük egy 4 órás tréningforgatókönyvet és a forgatókönyvhöz tartozó gyakorlatleírásokat is. A továbbiakban a forgatókönyv elkészítéséhez szeretnénk néhány praktikus tanáccsal szolgálni. A forgatókönyv elkészítésének praktikai azért is fontosak, mert a diplomamunka is egy tréningterv kidolgozásáról szól.

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. Milyen egy jó forgatókönyv?



A jó forgatókönyv minimum két részből áll: az oktatásszervezési vagy impresszumadatokból és a tréning vezérfonalából, vagyis a tulajdonképpeni forgatókönyvből. Ha csak a megrendelő nem küld saját sablont, többféle sablon használható. Itt most azt a sablont használjuk példaként, amely a diplomamunka elkészítésének tájékoztatójában is szerepel.

Oktatásszervezési vagy kvázi impresszumadatok:

- a képzési program megnevezése (tréning címe),
- a képzési program időszükséglete (óraszám),
- a képzési program típusa (tréning),
- az oktatási cél,
- a programgazda (a szerzői 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),
- tevékenység célja,
- tevékenység tartalma (mi történik?, cím vagy hívószó, például: gyakorlat megnevezése – Szájrol olvasás, tréneri instrukciók (a lebonyolítás módja lépésről lépésre)
- munkamódszer (a téma feldolgozásának módja, oktatásmódszertan megnevezése),

- eszközök (eszközigény, segédletek, például flipchart, filctollak, Szájról olvasás feladatlapok – páronként 1 db „A” és „B”),
- (szükség esetén) Megjegyzés – saját jegyzet, kvázi „puska”.

Az alábbiakban egy hallgatói forgatókönyvrészlet átíratának lektorált/javított változata látható, vezető trénerként működő oktatónk javaslataival.

IMPRESSZUM

A TRÉNING
VEZÉRFONALA

IDŐKERET	TEVÉKENYSÉG-CÉLJA	TEVÉKENYSÉG-TARTALMA	MUNKAMÓDSZER	ESZKÖZÖK
9.00-9.20 20-perc	Bemutkozás „Mutass-ról”	Minden résztvevő, ha kap egy sematikus embert ábrázoló képet, amire felírja a nevét, a fejhez egy jó tulajdonságát, a lábhoz pedig a kedvenc viseletét. Ezt követően elmondja a nevét a rá jellemző tulajdonsággal és viselettel párosítva. (Közös tréneri munka)	Egyéni munka	Filctoll, post-íj
9.20-9.40 20-perc	Ráhangelő gyakorlat, érzékenyítés, bizalomépítés	Minden résztvevő kiválaszt egy rajfilfigurát, akivel most szívesen eltöltene a napját és elmondja, hogy miért épp őt választotta. (Közös tréneri munka)	Teljes csoport	fényképezőgép (újsgák-képek)
9.40-10.00 20-perc	Hasonlóság, különbözőség, felismerése, empátia és egymásrafigyelés fejlesztése	Alma gyakorlat Minden résztvevő választ egy almát, majd a tréner összegyűjti egy dobozban, és kirakja újra a résztvevők elé. A résztvevőknek ki kell választania a „saját” citromukat. Feldolgozása, a tréner által feltett kérdések alapján.	Egyéni munka Teljes csoport	Almák Szatyor vagy doboz

Látható, hogy nagyon sok minden hiányzik még ebből a forgatókönyvből:

- Már az elején hiányzik a tréning címe, szerzője, célcsoportja és az általános oktatási cél is (lásd impresszum).
- Az „Időkeret” oszlopba beírhatjuk egyrészt azt az információt, hogy hánytól hányig tart az adott tevékenység, másrészt jelölhetjük a tevékenységre szánt időkeretet is. (A példában mindkettő szerepel.)
- A „Tevékenység célja” oszlopban nem a gyakorlatcímét, hanem a gyakorlategy elem célját kell tisztázni: például a résztvevők bemutatkozása, a tréningcélok tisztázása, szabályalkotás, ráhangolódás az együttműködés vagy az interkulturalitás témájára stb.
- A „Tevékenység tartalma” oszlop tartalmazza a gyakorlat címét és mindazt, ami várhatóan a gyakorlat során történik, vagy szeretnénk, hogy megtörténjen. Itt érdemes tisztázni azt is, hogyan kapcsolódik ez a tevékenység az előző és a következő tevékenységelemhez.
- A „Munkamódszer” oszlop tartalmazza, hogy egyéni, páros, kiscsoportos, plenáris stb. módszerrel zajlik a tevékenység.

- Végül az „Eszközök” oszlop kitöltésével biztosítja a tréner, hogy a tevékenység végrehajtása során minden szükséges eszköz a rendelkezésre álljon, papír, kinyomtatott segédlet, vetítő, internet stb. A táblázat tetszőlegesen bővíthető pl. egy „Megjegyzés” oszloppal, ahol a legfontosabb feldolgozó kérdéseket vagy a gyakorlat nehézségeit, buktatóit tüntetjük fel.

Egy jó forgatókönyv megírása nagyon időigényes feladat. A trénerpáros gyakran többkörös egyeztetés során éri el a mindkettőjük számára elfogadható állapotot, amely minden egyes gyakorlás után módosulhat az átélt tapasztalatok tanulságainak hatására.

3.2. A kibővített forgatókönyv



A fenti forgatókönyv tetszőlegesen és megrendelői vagy szerzői igény szerint bővíthető még az alábbi elemekkel:

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, a 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, a monitoring eszközei (elégedettségmérő kérdőív, visszajelző lap, tréneri értékelő) stb.

- Képzési naptár – rendszeres képzések megszokott ütemezése naptári évenként vagy szemezsterenként vagy egyéb képzési ciklusonként.
- Egyéb – a képzési program tervezője által szükségesnek ítélt elem.

Az a döntés, hogy a fenti opcionális elemekkel hogyan élnek a trénerok, attól is függ, milyen szervezetben, milyen előírások, (adminisztratív) szabályok mentén működnek trénerként, ill. milyen segítséget jelentenek ezek az elemek saját maguk számára mind a felkészülés, mind a tréning megtartása során.

3.3. Sablonok tréningtervezéshez

Hosszú távon mindenképpen megkönnyíti a munkánkat, ha egységes szerkezetben állítjuk össze a tréninganyagot: a képzés levezetésének tervét (forgatókönyv) és az egyes tevékenységeket (feladatok, gyakorlatok) is. Dolgozhatunk egyéni, saját magunk által kidolgozott mintadokumentumokkal, de számos sablon elérhető az interneten – nem kizárólag jelenléti foglalkozásokhoz – is. Érdeemes böngészni, megnézni, mások hogyan építkeznek, hogy megtaláljuk vagy kidolgozzuk saját forgatókönyvsablonunkat.¹⁰

3.3.1. Tréningtervező sablon

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

Tréningtervező sablon

Tréning megnevezése (Cím)	
Cél(ok):	
Elérni kívánt eredmény:	
Időkeret:	
Részvevők:	
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: 2021. január 10.)

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

¹⁰ Lásd például: <http://templatelab.com/training-manual/> (Letöltés ideje: 2021. január 10.)

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 KTI, 2021

3.3.3. Forгатókönyvsablon

1. nap

Idő	Téma	Módszer	A téma részletes kifejtése	Tréneri instrukciók	Kapcsolódó anyagok

Forrás: NKE KTI, 2021

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.

Ennél kicsit egyszerűbb a jelen képzés diplomamunkájának sablonjaként ajánlott, a fenti példával is bemutatott forгатókönyvminta.

3.3.4. Haladásinapló-minta

Projekt száma:

Projekt címe:

Haladási napló

Képzés megnevezése:

Dátum:

Óraszám:

Előrehaladás leírása

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

Részvevők 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 vésvé 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.

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 tartalék feladataink, nem kizárólag fejben, bár olykor az is elég, hanem fizikailag velünk: feladatleírások, szereplapok, moderációs kártyák, egyéb eszközök.)

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



Abban az esetben például, ha ugyanazon szervezeten belül több csoportnak is tartjuk ugyanazt a tréninget, különösen hasznos rögzíteni, hogy végül is mi szerepelt és mi nem az egyes csoportoknak megtartott programokban. Számtalanszor fordul elő, hogy kimarad egy-egy gyakorlat (pl. időhiány miatt), amit a későbbiekben még felhasználhatunk más képzésben vagy az adott tréning folytatásakor. Emellett igen hasznos, ha pl. egy-egy gyakorlat fogadtatását (az azzal kapcsolatos problémákat, ellenállást) is lejegyezzük, és a későbbiekben ezt a tapasztalatot beépítjük a további tréningekbe.

4. A TRÉNING ÉRTÉKELÉSE



A tréningek értékelésének módját általában a képzési akkreditációs és minőségbiztosítási szempontok határozzák meg. Alapvető elvárás, hogy az értékelés minél hitelesebb képet adjon a munka sikerességéről, és 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, miközben a szükséges számban és sokoldalúan jelenítse meg a résztvevők elégedettségével kapcsolatos véleményeket 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,¹¹ 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 körütekintést 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 hosszú távú 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.

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.

4.1. A co-tréneri gyakorlat értékelése

A co-tréneri gyakorlat értékelése is a továbbfejlődéshez kíván segítséget nyújtani, és több lépésből áll:

1. résztvevők visszajelzése,
2. tréner társ visszajelzése,
3. vezető tréner értékelése szóban,
4. önreflexió.

¹¹ A modell és utóéletének rövid ismertetését angol nyelven lásd: <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm> (Letöltés ideje: 2021. 01. 08.)

4.1.1. Résztvevői értékelés

A tréningfolyamat értékelésével nem kell feltétlenül megvárni a tréning befejezését, hiszen a résztvevők viselkedésének monitorozásával már a tréning idején is visszajelzéseket kapunk a munkánkról. A résztvevői viselkedés monitorozása azonban csak részeredményekhez vezet a tréningértékelés során, hiszen a résztvevők viselkedése nagyon sokszor a tréneri magatartást tükrözi. A személyes megfigyeléseket a résztvevők szóbeli és írásbeli visszajelzéseivel ajánlott kiegészíteni. A szóbeli visszajelzés kérése hasznos, azonban időigényes és a résztvevők és a tréner között fennálló függőségi viszony miatt zavarba ejtő.



Amennyiben a szóbeli visszajelzés mellett döntünk, 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/leghasznosabb 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 kért írásos visszajelzés mellett. Ehhez segítségül egy résztvevői értékelőlapot állítottunk össze, amely szabadon alakítható.



A TRÉNING CÍME:

A TRÉNING IDŐPONTJA ÉS HELYSZÍNE:

Köszönjük, hogy válaszaival, észrevételeivel és javaslataival hozzájárul fejlődésünkhöz és a tréninganyag fejlesztéséhez!

1. Teljesültek-e az általunk megfogalmazott célkitűzések?

- teljes mértékben
- részben
- egyáltalán nem

Egyéb észrevétel:

2. A tréning során az alábbi témákról volt szó:

-
-
-
-

A fent említett témák tárgyalását hogyan lehetne fejleszteni?

3. A tréneri munka

- kiváló
- nagyon jó
- jó
- fejlesztendő

Egyéb észrevétel:

4. Milyen fejlesztési javaslatai vannak a tréner számára?

5. Mi tetszett a legjobban a tréning során?

6. Mi tetszett a legkevésbé a tréning során?

7. Bármilyen egyéb észrevétel a tréninggel kapcsolatban

4.1.2. 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 a közös munkát, 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 beavatkozni. A co-tréneri munka folyamatos párbeszédet feltételez a társak között is. A tréning végén a tréner társak kölcsönösen reflektálnak egymás munkájára

A co-tréneri gyakorlatot követően a trénerjelöltek beszámolnak egymásnak tapasztalataikról, közösen levonják a szakmai következtetéseket elvégzett munkájukról, és kidolgozzák egyéni terveiket a továbblépésre.

4.1.3. A vezető tréner visszajelzései és az értékelő beszélgetés lényege

A co-tréneri gyakorlaton nyújtott teljesítményeket a vezető tréner is értékeli szóban, betartva a teljesítményértékelés azon elvét, hogy az észrevételeket elsőként és közvetlenül, személyes megbeszélés keretében osztják meg a hallgatóval. (Az óraterv szerint 2 óra áll rendelkezésre a vezető trénerrel a tréningfolyamat értékelésére.) Az értékelő megbeszélés során először a hallgató számol be az érzéseiről, majd a vezető tréner értékeli a folyamatot a Tréneri készségek és technikák II. című tárgy során is alkalmazott szempontrendszernek megfelelően. Az értékelés legfőbb megállapításait a felek írásban rögzítik.



Értékelési szempontok¹²

Szempontok	Erősség/Javaslat	
1. Meggyőző hatás, hitelesség: a szakmai felkészültség és a kommunikáció összhangja; adekvát nyelvhasználat és stílus		
2. Csoportkezelés: jól „rezonálás” a csoporttal; odafigyelés minden résztvevőre; céltudatos, támogató, biztonságérzetet és tisztelet adó, derűs jelenlét, magabiztos terelés; esetleges ellenállások vagy viták asszertív kezelése		
3. Instrukciók érthetősége: mindenki számára egyértelmű, érthető feladat kiosztás, az időkeretek jól hallható közlése, világos feldolgozó kérdések		
4. Kommunikáció: a verbális és nonverbális sík kongruenciája; érthető, világos közlések a levezetés és az összefoglalás során; megfelelő hangerő, hanglejtés, hangsúly, változatos ritmus; határozott testtartás, gesztusok, mozgás		
5. Időkezelés, ritmus: a gyakorlat egyes szakaszainak megfelelő strukturálása (elég idő biztosítása az egyes részfeladatokra); az időkeretek betartása a teljes gyakorlatot illetően, illetve a gyakorlat egyes lépéseire vonatkozóan (a megfelelő dinamika biztosítása érdekében)		
6. Tér- és eszközhasználat: tudatos, a lehetőségeket változatosan kihasználó térhasználat; a célnak megfelelő színes, gazdag vagy szándékosan visszafogott eszközök; alkalmazásuk nem öncélú, és nem tereli el, nem osztja meg a figyelmet		

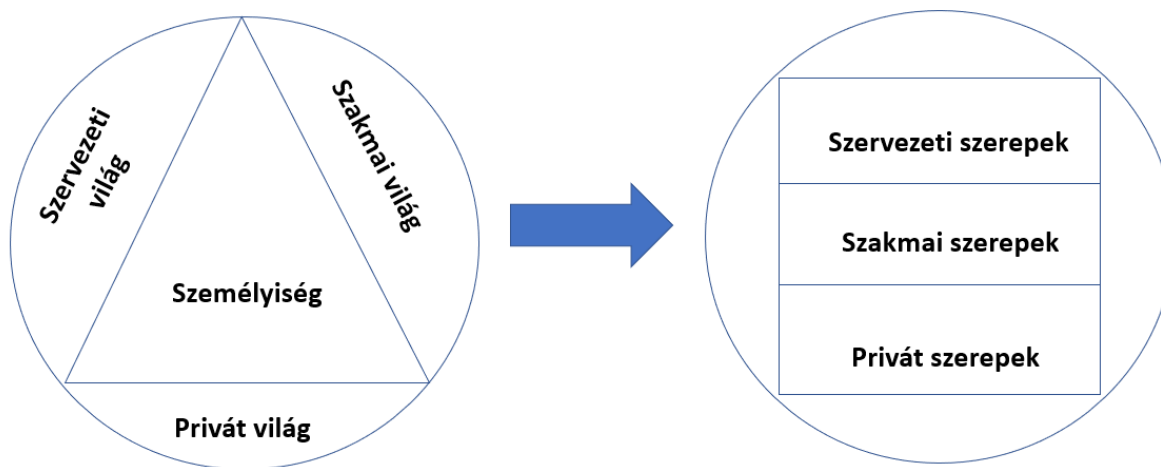
¹² Dr. Jenei Ágnes: *Tréneri készségek és technikák II.* Tájékoztató segédlet. Közzolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirány. NKE, Budapest.

Szemponatok	Erősség/Javaslat	
7. Gyakorlat: a célcsoport számára megfelelő; a cél elérésére alkalmas; illeszkedik a tréning folyamatába; megfelelően strukturált; az adatlap és a segédletek megfelelően előkészítettek		
8. Forgatókönyv: felépítése logikus, kirajzolódik az íve, dinamikája; a gyakorlatok egymásra épülnek; a feladatok interaktívak, változatosak		



Az értékelő beszélgetés során a cél a személyes és szakmai kompetenciák fejlesztése és a trénerjelöltek személyiségének védelme. Központjában 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, miáltal (tréneri) identitástudatuk is erősödik.

Az alap gondolatot jól szemlélteti Bernd Schmid 3 világ modellje, amely azt mondja, hogy mindnyájan szervezetekben dolgozunk, ahol elsődlegesen szakmai képességeink alapján ítéltetünk 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.



*Az ún. három világ modell
Forrás: Hauser 2013*

4.1.4. Önértékelés

A gyakorlatot követően a trénerjelölt önértékelést készít, amelyben saját élményein, érzésein, véleményén túl azt is megfogalmazza, hogy mi az, amit meghallott a társa és a vezető tréner értékeléséből. Az önértékeléshez és az önértékelés fejlesztési lehetőségeihez a Szupervízió tárgy is segítséget nyújt.

A co-tréneri gyakorlat teljesítésének feltétele a gyakorlatról készített írásos beszámoló, amelynek a következő elemeket kell tartalmaznia:

- résztvevői értékelés,
- a társtréner visszajelzéseinek tükrözése,
- a vezető tréner értékelésének tükrözése,
- önértékelés/önreflexiók.

A fent részletezett tartalmi követelményeket szem előtt tartva minden hallgató egyénileg készíti és küldi el a beszámolót a vezető tréner számára minimum 5000 karakter terjedelemben, legkésőbb egy héttel a szorgalmi időszak vége előtt.

4.2. A tréning dokumentálása



Általában a képzéseket *jelenléti ív* kíséri, amely tartalmazza a helyszínt, az 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 az 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).

5. ÖSSZEFOGLALÁS



A társtréneri működés sajátos helyzet, melyben:

- feltétlenül szükséges saját állapotunk, céljaink, motivációnk és a másik trénerhez fűződő viszonyunk vizsgálata és megértése,
- közös sikereket és (akár) közös kudarokat is megélhetünk, amelyeket hatékonyan használhatunk későbbi fejlődésünkhöz,
- folyamatosan tanulunk egymástól,
- számos megegyezést kötünk, melyek során figyelembe vesszük a másik fél álláspontját is,
- ráhangolódunk és alkalmazkodunk a másik trénerhez,
- folyamatosan támogatjuk egymást a megvalósítás során (és esetleges problémáinkat, ellenvéleményünket nem feltétlenül a csoport jelenlétében tisztázzuk),
- mindezek következtében valójában egy páratlan tanulási lehetőség is.

6. GYAKRAN ISMÉTELT KÉRDÉSEK (GYIK)



Mennyi idő áll rendelkezésre a co-tréneri gyakorlat bonyolítása során?

A rendelkezésre álló NETTÓ idő: 2 x 1,5 óra

A tréningek időbeosztása:

Dél előtt: 9.00–10.30, utána 15 perc szünet, majd 10.45–12.15

Dél után: 13.00–14.30, utána 15 perc szünet, majd 14.45–16.15

16.30–18.00: értékelő beszélgetés

Hány résztvevőre és pontosan kikre számíthatunk?

A résztvevői létszám: 6-10 fő a saját csoportból vagy egy másik évfolyamról. Hogy pontosan kikre, azt csak a tréning előtt néhány nappal tudjuk megmondani.

Mit jelent a co-tréneri gyakorlat során a vezető tréner(ek)kel való konzultáció?

A konzultáció során minden anyagot, forgatókönyvet, tervezett ábrákat, segédleteket át kell küldeni a vezető tréner(ek)nek. Optimális esetben ketten nézik át az anyagokat, egyeztetnek, javítják, majd visszaküldik. Aki a vezető trénerrel nem konzultál, és a kért módosításokat nem végzi el az előírt határidőig, az a tréninget nem mutathatja be.

Ki, mikor (de., du.) tartja majd a gyakorlatot?

A csoport egymás között beoszthatja, azaz: 1. nap de. X és Y, du. Z és W, és így tovább, valamint minden páros jelölje meg a témát. Mivel a saját és más párosok témái így ismertté válnak, lehetőség van egyfajta logika, ív mentén összerendezni a modulok sorrendjét. Ez kétségkívül szoros együttműködést, levelezést igényel a csoporttársak között, de megéri.

Mi a helyzet a bemutatkozó gyakorlattal és a szabályalkotással?

Bár nem szerencsés komoly időt szentelni minden páros kezdésekor, azaz félnaponként a bemutatkozásra és pláne a szabályalkotásra, mégsem kerülhető meg az, hogy egy igen rövid, a *témához kapcsolódó infókat feltáró bemutatkozó kört indítsanak* minden félnap kezdetén. Olyat, amivel a résztvevőkről, az adott témára vonatkozó ismereteikről és hozzáállásukról információt kaphatnak. Ez lehet nagyon rövid, célirányos, ennyit érdemes beépíteni a fél napba, megtérül, sőt e nélkül nem is megy.

Biztos, hogy az 1. napon a reggeli részt indító trénerek kitesznek, összegyűjtetnek valamit a csoportjukkal, ami remélhetően kint is marad a falon. Így a délutániaknak elég erre hivatkozni, esetleg még egyszer jóváhagyatni, kiegészíttetni, ha a csoport úgy látja. Ez sem több, mint 3 perc. Aki a következő napon, reggel kezd, szintén ellenőrizheti, készült-e, kint van-e a falon ilyen szabálygyűjtés. Ha nincs kint a teremben, akkor egy előkészített ajánlást (rajz, szöveg stb.) ki lehet tenni. Semmiképpen nem szedjük össze újra előlről, kiscsoportokkal, mert az sok extra idő.

7. ZÁRSZÓ



A fentiekben röviden áttekintettük egyrészt a co-tréneri gyakorlat tantárgy teljesítéséhez szükséges legfontosabb szempontokat és gyakorlati segédeszközöket, másrészt a sikeres tréningvezetés néhány dimenzióját is megvilágítottuk.

Idézzük fel még egyszer, hogy a tárgy célja:

- a résztvevők csoportvezetési készségének,
- 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, amelyekre minden trénerjelöltnek magának kell megtalálnia a választ.

Ehhez kívánunk jó munkát, elhivatottságot és sikert!

A Szerzők

8. 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. 54–59.
- KINCSESNÉ Vajda Beáta – FARKAS Gergely – MÁLOVICS Éva (2017): A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban. In VILMÁNYI Márton – KAZÁR Klára szerk.: *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.
- RUDAS János (2007): *Delfi örökösei. Önismeretei csoportok – elmélet, módszer, gyakorlás*. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest.
- RUDAS János (2011): *Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok*. 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;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-416-0 (PDF)

Az eredeti kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és került hatályosításra.

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE