

ОТ  
ПЛАНИРОВАНИЯ  
К РЕАЛИЗАЦИИ

**ПОСОБИЕ ПО  
МЕТОДОЛОГИИ  
ОБУЧЕНИЯ  
В ОБЛАСТИ  
ПРАВ ЧЕЛОВЕКА**



Серия материалов по вопросам  
профессиональной подготовки № 6/Rev.1



ОБЪЕДИНЕННЫЕ НАЦИИ  
**ПРАВА ЧЕЛОВЕКА**  
УПРАВЛЕНИЕ ВЕРХОВНОГО КОМИССАРА

Заявки на воспроизведение выдержек или фотокопирование следует направлять в Центр по проверке авторских прав по адресу [copyright.com](https://copyright.com).

Все другие запросы в отношении прав и лицензий, включая субсидиарные авторские права, следует направлять по адресу: United Nations Publications, 405 East 42nd Street, S-09FW001, New York, NY 10017, United States of America.

Электронная почта: [permissions@un.org](mailto:permissions@un.org)

Веб-сайт: <https://shop.un.org/ru>

Публикация Организации Объединенных Наций, изданная Управлением Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ).

Употребляемые обозначения и изложение материала в настоящем издании не означают выражения со стороны Секретариата Организации Объединенных Наций какого бы то ни было мнения относительно правового статуса той или иной страны, территории, города, района или их властей или относительно делимитации их границ.

Условные обозначения документов Организации Объединенных Наций состоят из прописных букв и цифр. Когда такое обозначение встречается в тексте, оно служит указанием на соответствующий документ Организации Объединенных Наций.

Первое издание: © 2000 Организация Объединенных Наций

Все права защищены во всем мире

HR/P/PT/6

ISSN: 1025-2150

HR/P/PT/6/Rev.1

© 2021 Организация Объединенных Наций

Все права защищены во всем мире

---

eISBN: 978-92-1-047665-2

ISSN: 1025-2150

eISSN: 2412-5016



ОТ  
ПЛАНИРОВАНИЯ  
К РЕАЛИЗАЦИИ

---

**ПОСОБИЕ ПО  
МЕТОДОЛОГИИ  
ОБУЧЕНИЯ  
В ОБЛАСТИ  
ПРАВ ЧЕЛОВЕКА**

---



Серия материалов по вопросам  
профессиональной подготовки № 6/Rev.1



ОБЪЕДИНЕННЫЕ НАЦИИ  
**ПРАВА ЧЕЛОВЕКА**  
УПРАВЛЕНИЕ ВЕРХОВНОГО КОМИССАРА

Нью-Йорк и Женева, 2021 год



# Содержание

|                                                                                     |                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                                     | <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....                                             | <b>3</b>  |
|                                                                                     | А. Общие сведения об этом пособии.....                            | 3         |
|                                                                                     | В. Для кого предназначено это пособие.....                        | 3         |
|                                                                                     | С. Краткое содержание пособия .....                               | 4         |
|    | <b>ГЛАВА I – ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА</b> .....    | <b>5</b>  |
|                                                                                     | А. Что такое «обучение в области прав человека»?.....             | 5         |
|                                                                                     | В. Принципы эффективного обучения в области прав человека.....    | 6         |
|                                                                                     | С. Определения.....                                               | 8         |
|                                                                                     | Д. Цикл обучения.....                                             | 9         |
|                                                                                     | Е. Введение в вопросы оценки обучения .....                       | 11        |
|    | <b>ГЛАВА II – ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ</b> .....                         | <b>15</b> |
|                                                                                     | А. Обучение в области прав человека с учетом контекста .....      | 15        |
|                                                                                     | В. Анализ потребностей в обучении .....                           | 17        |
|    | <b>ГЛАВА III – ЭТАП РАЗРАБОТКИ И ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....            | <b>23</b> |
|                                                                                     | А. Определение результатов, целей и задач обучения .....          | 23        |
|                                                                                     | В. Разработка программы тренинга.....                             | 26        |
|                                                                                     | С. Разработка планов занятий.....                                 | 26        |
|                                                                                     | Д. Выбор подходящей методики.....                                 | 27        |
|                                                                                     | Е. Разработка эффективных учебных мероприятий.....                | 34        |
|                                                                                     | Г. Оценка на этапе разработки: формирующая оценка.....            | 35        |
|                                                                                     | Г. Группа инструкторов .....                                      | 36        |
|                                                                                     | Н. Организационные вопросы.....                                   | 38        |
|  | <b>ГЛАВА IV – ЭТАП ПРОВЕДЕНИЯ</b> .....                           | <b>43</b> |
|                                                                                     | А. Профессиональная организация тренинга .....                    | 43        |
|                                                                                     | В. Оценка во время проведения тренинга.....                       | 46        |
|  | <b>ГЛАВА V – ПОСЛЕДУЮЩЕЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ</b> .....                  | <b>49</b> |
|                                                                                     | А. Отчет о проведенном тренинге.....                              | 49        |
|                                                                                     | В. Последующие мероприятия .....                                  | 50        |
|                                                                                     | С. Оценки внедрения и влияния.....                                | 51        |
|  | <b>ГЛАВА VI – СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ</b> .....                         | <b>53</b> |
|                                                                                     | А. Формуляр анализа потребностей в обучении: шаблон .....         | 54        |
|                                                                                     | В. Образец программы тренинга .....                               | 58        |
|                                                                                     | С. Образец плана занятия.....                                     | 62        |
|                                                                                     | Д. Коллективные мероприятия для тренинга по правам человека.....  | 64        |
|                                                                                     | Е. Формуляр итоговой оценки тренинга: шаблон.....                 | 73        |
|                                                                                     | Г. Формуляр для опроса при последующем сопровождении: шаблон..... | 81        |



# Введение

## А. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ЭТОМ ПОСОБИИ

Обучение в области прав человека может в значительной степени способствовать осуществлению прав человека. Эффективно разработанная и реализованная программа обучения способна расширить возможности правообладателей и повысить способности носителей обязанностей выполнять свои обязательства по защите прав человека. Это позволит профессиональным специалистам выполнять свои обязанности в соответствии со стандартами в области прав человека.

На протяжении многих лет Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ) занимается организацией тренингов по правам человека для взрослой аудитории, включая представителей профессиональных групп и организаций гражданского общества; сотрудников национальных правозащитных учреждений; правительственных чиновников; и сотрудников учреждений Организации Объединенных Наций и других межправительственных организаций.

На основе расширяющейся практики обучения и уроков, извлеченных как на уровне штаб-квартиры, так и на местах, а также на результаты соответствующих исследований, Управление разработало комплексный методологический подход к обучению в области прав человека, который был опробован и дополнительно усовершенствован в рамках программы подготовки инструкторов, осуществленной для персонала УВКПЧ и других сотрудников Организации Объединенных Наций по вопросам прав человека.

В данном пособии представлена методология УВКПЧ и изложены практические рекомендации для всех этапов цикла обучения правам человека: планирование, разработка, организация и проведение тренинга, а также осуществление последующих мероприятий. Оно в первую очередь призвано способствовать профессионализации и максимальному повышению эффективности тренингов по правам человека, проводимых УВКПЧ, и может оказаться полезным и для других соответствующих субъектов. Это пособие следует использовать вместе с документом [Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека](#), опубликованным совместно УВКПЧ и Международным центром образования в области прав человека «Эквитас», в котором основное внимание уделяется вопросам использования методов оценки на протяжении всего цикла обучения правам человека.

УВКПЧ также публикует материалы для оказания содействия в реализации целевых программ обучения правам человека:

- для профессиональных групп (таких как сотрудники правоохранительных органов) или других групп населения (таких как меньшинства или коренные народы);
- по конкретным областям правозащитной деятельности (например, мониторинг прав человека);
- по конкретным вопросам (например, по Конвенции о правах инвалидов).

Эти материалы доступны на веб-сайте УВКПЧ: [www.ohchr.org/ru](http://www.ohchr.org/ru).

## В. ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНО ЭТО ПОСОБИЕ?

Это Пособие предназначено в первую очередь для сотрудников УВКПЧ и других практикующих специалистов, которые разрабатывают и проводят очные учебные курсы и программы в области прав человека для взрослой аудитории. В эту аудиторию могут входить представители профессиональных групп и организаций гражданского общества; представители определенных сообществ, таких как коренные народы или меньшинства; сотрудники национальных правозащитных учреждений; правительственные чиновники или сотрудники межправительственных организаций.

## С. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПОСОБИЯ

Пособие состоит из шести глав:

**Глава I: Основы обучения в области прав человека.** В ней представлен обзор методологического подхода, разработанного УВКПЧ, изложены некоторые принципы эффективного обучения правам человека, модель цикла обучения и набор соответствующих определений.

**Глава II: Этап планирования.** Здесь освещаются различные вопросы, которые необходимо учитывать при планировании тренинга или программы, начиная с систематического анализа общего контекста. Также изложены рекомендации в отношении анализа потребностей в обучении, который используется в качестве основы для разработки тренингов или программ.

**Глава III: Этап разработки и организации.** Рассматриваются способы определения ожидаемых результатов тренинга, а также целей и задач обучения; методы разработки планов занятий и учебных мероприятий; рекомендации в отношении выбора подходящей методики обучения; и процессы оценки на этапе разработки. В этой главе также содержатся практические советы относительно группы инструкторов и других аспектов организации тренинга, таких как отбор участников, выбор места проведения и подготовка материалов.

**Глава IV: Этап проведения.** Здесь содержатся рекомендации в отношении организации тренинга на профессиональном уровне и описывается процесс оценки на этапе проведения.

**Глава V: Последующее сопровождение.** В этой главе рассматриваются способы подготовки отчета о проведенном тренинге, организации последующих мероприятий и оценки внедрения и влияния.

**Глава VI: Средства обучения.** Представлены некоторые инструменты, которые можно легко адаптировать – или использовать в качестве основы – для специализированных тренингов по правам человека. Эта глава дополняет раздел 4 пособия [Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека](#).

### ВАШИ КОММЕНТАРИИ

Мы предлагаем Вам направить нам свои отзывы об этом пособии и рассказать о своем опыте его использования. Ваши комментарии станут ценным вкладом в будущие публикации и обновления и помогут нам в доработке нашей методологии.

*Просим Вас отправлять свои замечания и предложения по адресу:*

Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ)  
(Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights)

Секция по вопросам методологии, образования и профессиональной подготовки  
(Methodology, Education and Training Section)

1211 Geneva 10, Switzerland

Электронная почта: [ohchr-hredatabase@un.org](mailto:ohchr-hredatabase@un.org)



# ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА



В этой главе представлена методология обучения в области прав человека, разработанная УВКПЧ. В ней излагаются принципы, лежащие в основе эффективного обучения правам человека, рассматривается модель цикла обучения и дается определение некоторым терминам, используемым в методологии обучения правам человека.

## А. ЧТО ТАКОЕ «ОБУЧЕНИЕ В ОБЛАСТИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА»?

«Обучение в области прав человека» – это выражение, которое часто используется для определения широкого спектра деятельности, направленной на поощрение и защиту прав человека. В данном пособии, в соответствии с методологией УВКПЧ, **обучение в области прав человека**<sup>1</sup> означает организованные усилия по передаче знаний и развитию навыков и нравственных установок, которые способствуют формированию моделей поведения, направленных на поощрение и защиту прав человека:

- **«Организованные усилия»:** процесс обучения не должен быть импровизированным. Проведение обучения – один из заключительных этапов строгого с методической точки зрения цикла обучения, который начинается с планирования и разработки, как разъясняется в данном пособии.
- **«Передача знаний»:** в данном случае знания означают не только знания стандартов или механизмов в области прав человека, но и знания, которые имеют непосредственное отношение к слушателям. Например, в контексте тренинга для сотрудников полиции это могут быть знания стандартов в области прав человека, которые следует соблюдать при осуществлении правоохранительных функций.
- **«Развитие навыков»:** простого знания соответствующих стандартов в области прав человека недостаточно для того, чтобы слушатели могли трансформировать эти нормы в надлежащие модели поведения. Во время обучения слушатели приобретают навыки и продолжают их оттачивать на практике после завершения тренинга, в том числе в рамках надлежащим образом адаптированных программ последующего сопровождения.

<sup>1</sup> Образование в области прав человека в более широком смысле включает в себя все процессы обучения, включая тренинги, которые способствуют формированию системы знаний о правах человека, а также выработке практических навыков, нравственных установок и моделей поведения.

- «Развитие **нравственных установок**», то есть изменение негативных установок или укрепление положительных установок, с тем чтобы слушатели выполняли свои обязанности и предпринимали действия, направленные на поощрение и защиту прав человека, в своей повседневной жизни и/или при выполнении ими своих профессиональных функций. Этот процесс связан с ценностями и убеждениями слушателей, и формирование таких нравственных установок может также потребовать проведения дополнительных технических, обучающих и других мероприятий.
- «Способствование формированию **моделей поведения**, направленных на поощрение и защиту прав человека»: эффективность обучения в области прав человека определяется действиями, которые предпринимает слушатели в своей среде под воздействием программы или курса обучения. Соответственно, при оценке влияния обучения следует учитывать любые изменения в поведении, ведущие к более строгому соблюдению прав человека, включая изменения на уровне отдельных слушателей, их организации/группы и более широкого сообщества/общества, которые могут быть обоснованно связаны с программами обучения.

## В. ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА

Эффективность обучения в области прав человека, то есть его фактический вклад в обеспечение более строгого соблюдения прав человека, в значительной степени зависит от некоторых методологических принципов, которые при надлежащей адаптации могут послужить руководством для планирования, разработки, проведения и оценки программ обучения в области прав человека. Эти принципы описаны ниже.

### ● Учет специфики аудитории

Обучение в области прав человека должно носить непосредственно адресный характер и быть ориентированным на конкретную аудиторию. С самого начала программа обучения должна быть сосредоточена на реалиях повседневной жизни и/или работе слушателей, а также на актуальности прав человека для их жизни и/или работы. Содержание и методология программы должны быть адаптированы к потребностям и жизненному опыту целевой аудитории, будь то сотрудники полиции, лидеры сообществ, активисты гражданского общества или работники здравоохранения, а также к их конкретному контексту. Например, учебные материалы и курсы для профессионалов должны быть сосредоточены на аспектах прав человека, имеющих отношение к их работе, а не на международных стандартах и механизмах обеспечения прав человека. Они должны основываться на принципах прав человека, заложенных в их культурном контексте, и разрабатываться с учетом исторических и социальных особенностей развития их страны.

### ● Практический подход

При организации обучения в области прав человека необходимо исходить из того, что взрослым участникам важно осознать «отдачу от обучения», т.е. ту практическую пользу, которую они смогут извлечь для своей работы из более глубокого понимания прав человека. Программы обучения, в которых не учитывается этот факт, скорее всего будут неинтересными и безрезультатными. Таким образом, в планы занятий учебных программ для профессионалов необходимо включать практическую информацию об испытанных методах выполнения слушателями своих служебных обязанностей (взятую из рекомендаций экспертов и литературы по наилучшей современной практике деятельности представителей соответствующей профессии), а также практические занятия, такие как ролевые игры или разбор конкретных ситуаций, во время которых они могут применить эти методы.

### ● Роль опыта участников

Профессионалы и другие взрослые участники привносят в учебу свои профессиональные знания и практический опыт, которые следует признать и использовать на благо учебного курса. От того, насколько успешно это сделает инструктор, во многом будет зависеть реакция участников на обучение. Участники плохо отреагируют на «разжевывание» материала и вряд ли с радостью воспримут «школьные» или «военные» методы обучения. Вместо

этого инструкторам необходимо создать коллегиальную атмосферу, в которой облегчается обмен знаниями и опытом, признаются профессиональные знания и опыт слушателей и поощряется профессиональная гордость. В частности, при обучении профессионалов важно донести до них мысль о том, что соблюдение прав человека является ключевым элементом профессионализма в их работе, и, таким образом, они смогут извлечь большую пользу от обучения, а также приносить большую пользу в своей работе в этой области.

### ● Взаимное обучение

При выборе группы инструкторов (включая консультантов) лучше сделать выбор в пользу практикующих специалистов в соответствующей области, чем собирать команду, состоящую из профессоров и теоретиков. Как показывает наш опыт, эффективность тренинга намного выше, когда используется метод взаимного обучения, то есть когда участники, будь то профессионалы в области развития, судьи или молодые люди, обсуждают проблемы прав человека и учатся друг у друга напрямую, а не на основе модели «учитель-ученик». Такой подход позволяет охватить самобытную профессиональную или иную культуру каждой конкретной аудитории. Поэтому инструкторам важно создать среду, в которой участникам будет комфортно делиться друг с другом своими знаниями и опытом. В то же время в группу инструкторов также должны входить эксперты по правам человека, которые могут обеспечить полное и последовательное отражение сути международных стандартов в области прав человека на протяжении всего учебного курса.

### ● Комплексное представление стандартов

Учебные курсы по правам человека должны обеспечить полное и всестороннее освещение соответствующих международных стандартов. С этой целью необходимо обеспечить перевод и распространение среди участников текста соответствующих договоров и адаптированных учебных пособий. Как уже упоминалось, в группу инструкторов всегда должен входить, как минимум, один человек, специализирующийся на правах человека, чтобы обеспечить актуальность предметного содержания учебного курса, дополнять презентации по мере необходимости и отвечать на вопросы, связанные с правами человека, которые могут поднимать участники.

### ● Методология вовлеченного обучения

Активное участие слушателей – один из важнейших факторов, способствующих обучению. Специалисты по обучению в целом признают, что «обучение через практику» является наиболее эффективной стратегией при проведении тренингов для взрослых, и обучение в области прав человека не является исключением. Для того чтобы обеспечить активное участие, необходимо учитывать опыт участников и содействовать их критическому мышлению и анализу, чтобы они могли разработать собственные стратегии действий. Методы вовлеченного обучения, такие как ролевые игры, разбор конкретных ситуаций и мозговой штурм стимулируют взаимное обучение и способствуют лучшему закреплению полученных знаний; некоторые из этих методов, уместные и эффективные для тренингов по правам человека, более подробно описаны в [Главе III](#).

### ● Развитие самоанализа

Помимо информирования о действующих стандартах и развития практических навыков, программы обучения в области прав человека также призваны научить слушателей распознавать у себя потенциальную склонность к поведению, нарушающему права человека, пусть даже и непреднамеренно. Например, немалую помощь в связи с этим могут оказать такие упражнения, как ролевые игры, позволяющие участникам выявить наличие гендерных, расовых предрассудков или предрассудков в отношении инвалидности в своих собственных взглядах или поведении. Слушатели должны понять, что, например, содержащийся в различных международных договорах термин «унижающее достоинство обращение» применительно к женщинам может подразумевать одни действия и ограничения, а применительно к мужчинам – совсем другие; то же самое относится и к различным культурным группам.

### ● Гибкость

Учебные материалы и курсы должны разрабатываться так, чтобы обеспечивалась их гибкость. Инструкторам не следует рассматривать существующие учебные материалы в качестве документов, носящих предписывающий характер: вместо

этого им следует адаптировать их к конкретным культурным, образовательным и практическим потребностям и реалиям самой различной потенциальной аудитории. Поэтому они должны разрабатывать свои собственные материалы, основанные на содержании существующих материалов и с учетом конкретной ситуации на местах. Кроме того, инструкторам необходимо быть достаточно гибкими, чтобы иметь возможность корректировать свои стратегии в процессе проведения тренинга, если отзывы участников и группы инструкторов говорят в пользу необходимости внесения поправок.

### ● Подготовка инструкторов

Участников учебных курсов по правам человека следует отбирать с учетом их будущих обязанностей по обучению, когда они вернутся в свои учреждения или общины. Такой подход способствует повышению эффективности тренинга, поскольку новые знания и навыки, полученные во время обучения, получают широкое распространение в таких учреждениях или общинах. В таких случаях, в дополнении к охвату предметного содержания, тренинги по правам человека также должны быть нацелены на снабжение участников знаниями и навыками использования методологии обучения.

### ● Институциональная приверженность делу соблюдения прав человека: политика и практика

Для того чтобы программа обучения оказала желаемое воздействие, она должна поддерживаться учреждениями и организациями участников и быть увязана с их политикой и практикой. Политика, включающая в себя законодательство, нормативные положения, процедуры и прочие программные заявления, должна отражать принципы соблюдения прав человека, рассматриваемые в ходе обучения, а руководители должны демонстрировать соответствующий уровень квалификации и приверженности для обеспечения применения этой политики. Политика этих учреждений и организаций в области подготовки и образования должна прямо поддерживать обучение в области прав человека. Кроме того, в учреждениях и организациях участников права человека должны обеспечиваться на практике, с тем чтобы повседневный опыт участников способствовал их обучению на тренингах.

## С. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В контексте настоящего Пособия **тренинг** обозначает организованное и самостоятельное образовательное мероприятие, проходящее в течение достаточно непродолжительного срока. Тренинг представляет собой очень интенсивный метод обучения для **участников** (термин «участники» часто используется взаимозаменяемо с терминами «**слушатели**» или «**обучаемые**») и может проводиться как однократно, так и в формате периодического обучения. Тренинг обычно состоит из нескольких **учебных занятий**, каждое из которых имеет определенную тематическую направленность. **Учебная программа** представляет собой серию взаимосвязанных мероприятий, которые могут включать тренинги, а также семинары, совещания по планированию и оценке, поездки на места и т.д.

Другие типы мероприятий, которые иногда неверно определяются в качестве «учебных» мероприятий, могут преследовать иные цели и проводиться с использованием иных методологий. К ним относятся, например:

- **Брифинг:** краткий и беглый вводный обзор конкретной темы, преследующий цель ознакомить аудиторию с некоторыми основными понятиями, касающимися рассматриваемого вопроса
- **Семинар:** организованный обмен мнениями и знаниями по конкретной теме, объединяющий различных экспертов, каждый из которых рассматривает эту тему со своей точки зрения
- **Практическое занятие:** занятие, в ходе которого участники сообща создают определенный конечный продукт (декларацию, план действий, стратегию и т.д.)

Обучение в области прав человека проводится **инструкторами** (обычно **группой инструкторов**), которые должны обладать как знаниями соответствующего предмета, так и опытом применения методологий вовлеченного обучения. В среде преподавателей прав человека термины «**инструктор**», «**преподаватель**» и «**фасилитатор**» считаются равнозначными и взаимозаменяемыми. В обучающих мероприятиях в области прав человека могут также использоваться **консультанты**, которые могут поделиться своими предметными знаниями и опытом по определенной



теме. **Руководитель** или **менеджер тренинга** играет роль «дирижера» тренинга и отвечает за его разработку, проведение и оценку, а также за координацию работы группы инструкторов.

Также необходимо внести ясность в терминологию в отношении типов материалов, призванных помочь в разработке и проведении тренинга. **Учебное пособие** содержит план тренинга. Обычно он представляет собой материал, который раздают слушателям для использования в процессе обучения. Он может включать в себя существенную информацию по конкретному предмету или для конкретной аудитории, а также разбор конкретных ситуаций, контрольные перечни вопросов или практические рекомендации. **Руководство для инструкторов** содержит инструкции и полезные советы для инструкторов, в том числе упражнения, компьютерные слайды и образцы средств обучения, такие как анализ потребностей или формы итоговой оценки тренинга. Руководство для инструкторов часто используется вместе с учебным пособием. Учебные пособия и руководства для инструкторов состоят из нескольких **учебных модулей**, каждый из которых содержит рекомендации по конкретным учебным занятиям. Учебный модуль также может быть автономным, не являясь частью более объемного пособия или руководства для инструкторов.

К другим материалам, которые могут использоваться в контексте обучения, но которые не включают в себя средства обучения или методологию, относятся **справочники** или **пособия**, содержащие рекомендации по конкретному предмету или процессу, а также **справочные материалы**, такие как сборники международных законов или судебной практики по конкретным вопросам.

## Д. ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ

Как упоминалось выше, обучение в области прав человека представляет собой процесс, наиболее «заметный» компонент которого – проведение тренинга – является лишь одним из его заключительных этапов. В этом разделе вкратце представлен цикл обучения правам человека (см. диаграмму 1), который представляет собой модель, в которой описываются концепции различных этапов тренинга – от разработки первоначальной идеи до осуществления последующих мероприятий. Каждый компонент цикла обучения будет подробно рассмотрен в следующих главах настоящего Пособия.

### Диаграмма 1 – Модель цикла обучения



После того как анализ контекста покажет, что обучение в области прав человека может быть подходящим вмешательством для решения той или иной проблемы, связанной с правами человека, в качестве первого шага в цикле обучения необходимо выполнить **анализ потребностей в обучении** (АПО), который поможет определить индивидуальные и организационные потребности в обучении.

Инструкторы используют анализ потребностей для определения желаемых результатов тренинга, постановки общих целей и задач обучения, а также выбора наиболее подходящего содержания и методологии для конкретной аудитории. Затем содержание и методология детально прорабатываются на **этапе разработки**, во время которого также готовятся общая программа тренинга и планы для каждого отдельного занятия. От результатов разработки тренинга зависит процесс его **организации**, который затрагивает административные и другие аспекты обучения, такие как выбор группы инструкторов, бюджет, сроки, место проведения и учебные материалы.

После завершения тренинга (**этапа проведения**) его руководитель документирует в отчете о проведенном тренинге основные аспекты тренинга, использованную методологию и результаты, которые можно увидеть в краткосрочной перспективе. На **этапе последующего сопровождения** руководитель тренинга проводит последующие мероприятия и оценивает эффективность тренинга, то есть долгосрочные результаты или изменения, произошедшие под влиянием обучения.

### Вставка 1 – Использование технологий для повышения качества обучения

Использование технологий может позволить значительно улучшить возможности для организации мероприятий по очному обучению благодаря, например, расширению охвата, доступности и лучшему закреплению полученных знаний при одновременном снижении затрат. Технологии могут облегчить:

- **взаимодействие и сотрудничество** между участниками и инструкторами, а также между самими участниками. Например, видеоконференцсвязь может использоваться для обеспечения участия консультантов в учебном процессе, даже если они не могут присутствовать физически. Кроме того, на базе онлайн-платформ или социальных сетей после завершения обучения можно создать деятельные сообщества, которые позволят участникам обмениваться знаниями и опытом, приобретенными на тренингах.
- **процесс проведения тренинга:** технологии позволяют улучшить качество таких методов обучения, как совместные презентации, когда наглядные пособия, например, слайды, инфографика и видеоматериалы, могут использоваться в качестве визуальных средств обучения. Кроме того, до начала очного обучения может быть задействован другой компонент обучения на базе онлайн-платформ (смешанное обучение) или интеллектуальных технологий (мобильное обучение).
- **оценку:** для проведения оценочных опросов среди слушателей и других заинтересованных сторон, а также для анализа результатов опроса могут использоваться различные инструменты дополнительно к средствам оценки учебного процесса, предложенным в настоящем пособии.

Безусловно, степень, в которой технологии могут использоваться при разработке и проведении тренингов, в значительной степени будет зависеть от контекста и тематики тренинга.

## Е. ВВЕДЕНИЕ В ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ОБУЧЕНИЯ

Оценка является важным компонентом всех мероприятий по обучению в области прав человека, поскольку она помогает оценить их влияние и повысить их эффективность. Ее следует рассматривать в качестве непрерывного процесса совершенствования на протяжении всего цикла обучения. Речь идет не о том, чтобы просто попросить участников заполнить анкету в конце обучения: оценка должна начинаться еще на этапе планирования и продолжаться после окончания самого тренинга.

В этом разделе кратко представлены некоторые ключевые концепции. С подробным руководством по проведению оценки в контексте образования и обучения в области прав человека, а также с набором полезных инструментов оценки можно ознакомиться в совместной публикации УВКПЧ и Международного центра образования в области прав человека «Эквитас» [Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека](#)<sup>2</sup>.

### 1. Определение и цели

Оценка в контексте обучения в области прав человека может быть определена как систематическая деятельность, направленная на:

- систематический сбор информации об эффективности обучения, т.е. о масштабах перемен на индивидуальном уровне, уровне группы или организации и уровне общины или общества, ведущих к большему уважению прав человека, которые можно было бы с достаточным основанием увязать с результатами учебного курса;
- обеспечение более информированного принятия решений о повышении эффективности мероприятий в сфере образования в области прав человека.

Таким образом, цель оценки обучения является многогранной:

- **Повышение эффективности.** Оценка позволяет получить информацию о результатах работы группы инструкторов с точки зрения достижения поставленных целей тренинга. Эта оценка также позволяет измерить объем полученных знаний и увидеть, способствовал ли тренинг каким-либо переменам. Наконец, оценка позволяет улучшить качество материалов для будущих тренингов.
- **Обеспечение подотчетности.** Оценка позволяет продемонстрировать группе инструкторов, организаторам тренинга и другим заинтересованным сторонам, таким как доноры, что цели обучения были достигнуты, что тренинг способствовал достижению изменений, и что средства были израсходованы не напрасно. Оценка может продемонстрировать профессионализм организаторов и подтвердить их авторитет.
- **Обмен опытом.** Организации, осуществляющие деятельность по обучению в области прав человека, могут извлекать уроки из успехов и ошибок обучения, рассматривая отчеты об оценке предыдущих программ или тренингов. Это способствует накоплению знаний о том, какие методы являются эффективными или неэффективными для тех или иных типов участников.
- **Повышение мотивации.** Данные, свидетельствующие о положительных результатах обучения, укрепляют чувство гордости и мотивацию членов группы инструкторов.

### 2. Оценка на протяжении всего цикла обучения

Как упоминалось выше, оценка проводится на каждом этапе цикла обучения, от планирования до последующих мероприятий, в рамках так называемой модели «Цикл непрерывного совершенствования» (далее модель «ЦНС» - см. диаграмму 2). В данном пособии используется модель ЦНС, и в каждую главу включен краткий раздел, посвященный оценке.

Как показано на диаграмме, все четыре этапа оценки по модели ЦНС совпадают с четырьмя основными этапами цикла обучения. Модель ЦНС делает акцент на взаимосвязанности различных этапов оценки; в ней подчеркивается важность заблаговременного планирования оценки в качестве неотъемлемой части тренинга.

<sup>2</sup> Это Справочное пособие доступно в электронном виде на веб-сайте УВКПЧ.

**Диаграмма 2 – Модель цикла непрерывного совершенствования**



### 3. Что мы оцениваем? Четырехуровневая модель Киркпатрика

Одной из наиболее широко используемых моделей оценки обучения является модель Дональда Л. Киркпатрика, разработанная в 1959 году и обновленная в 2006 году<sup>3</sup>. Модель Киркпатрика, также известная как «четырёхуровневая» модель, состоит из четырех уровней оценки обучения. Эти четыре уровня в обобщенном виде показаны во вставке 2, и для каждого уровня предлагаются некоторые ключевые вопросы и примеры методов сбора данных.

Модель Киркпатрика, в которой основное внимание уделяется измерению результатов на разных уровнях, начиная с индивидуального уровня и заканчивая уровнем более широкого сообщества, предусматривает процесс оценки, который отражает саму суть целей обучения в области прав человека.

### 4. Инструменты и методы

Для каждого этапа цикла обучения имеется соответствующий тип оценки и ряд инструментов и методов оценки, которые можно использовать. В разделе 4 пособия **Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека** содержится исчерпывающий набор примеров инструментов и методов оценки.

<sup>3</sup> Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programmes: The Four Levels*, 3rd ed. (San Francisco, California, Berrett-Koehler, 2006).

## Вставка 2 – Четырехуровневая модель Киркпатрика

| Уровень                                                                         | Что оценивается?                                                                                      | Ключевые вопросы                                                                                                                          | Примеры методов сбора данных                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.<br/>РЕАКЦИЯ</b>                                                           | То, что думают и чувствуют участники по отношению к тренингу и полученному опыту                      | Довольны ли участники тренингом? Как они намерены использовать новые знания?                                                              | Наблюдение, ежедневные отзывы и подведение итогов, обсуждения с участниками и фасилитаторами                                                                                                                                                                              |
| <b>2.<br/>ПОЛУЧЕННЫЙ ОПЫТ</b>                                                   | Повышение уровня или объема знаний или компетенций в результате тренинга                              | Получили ли участники те знания, которые им предполагалось передать в соответствии с планом тренинга?                                     | Вопросники, тесты и упражнения, наблюдение, ролевые игры, коллегиальная оценка, самооценка и т. д.                                                                                                                                                                        |
| <b>3.<br/>ПЕРЕМЕНЫ<br/>В ПОВЕДЕНИИ /<br/>ПЕРЕДАЧА<br/>ПОЛУЧЕННОГО<br/>ОПЫТА</b> | Насколько изменилось поведение участников и степень, в которой они внедряют/ передают полученный опыт | Применяли ли участники полученный опыт на практике? Передали ли они свои новые знания другим людям в своих организациях?                  | Последующее анкетирование, фокус-группы, наблюдение на рабочем месте, интервью с участниками или руководителями участников, или другими заинтересованными сторонами, сбор информации о примерах влияния, обобщение наработок (материалов) участников, последующие занятия |
| <b>4.<br/>ВЛИЯНИЕ<sup>4</sup></b>                                               | Результаты воздействия деятельности участника(цы) на более широкое сообщество                         | Способствовал ли тренинг каким-либо более широким изменениям в организации/ сообществе/ обществе благодаря результатам работы участников? | Последующее анкетирование, последующие интервью с основными заинтересованными сторонами, наблюдение на рабочем месте, отчеты о деятельности организации, новости СМИ, другие отчеты                                                                                       |

<sup>4</sup> Киркпатрик использует термин «результаты». В данном пособии для большей ясности мы заменили его термином «влияние», что соответствует значению, которое Киркпатрик придавал этому слову.





# ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ



Невозможно переоценить важность надлежащего планирования обучения. В этой главе представлены общие соображения, которые руководитель тренинга должен учитывать при его планировании и, в частности, в процессе анализа потребностей в обучении, который является основополагающим этапом цикла обучения. В этой главе в обобщенном виде изложены соответствующие пункты разделов 1 и 2 совместной публикации УВКПЧ и «Эквитас» Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека.

## А. ОБУЧЕНИЕ В ОБЛАСТИ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА С УЧЕТОМ КОНТЕКСТА

Обучение является лишь одним из многих возможных вмешательств, направленных на решение конкретной проблемы прав человека в конкретной стране или сообществе, или в конкретной группе. Прежде чем принять решение о проведении тренинга по правам человека, важно проанализировать контекст, в котором этот тренинг будет проводиться, и проблему, с целью решения которой он проводится. Кроме того, для чтобы с выгодой использовать усилия других партнеров, а не дублировать их, а также обеспечить эффективное расходование ресурсов, необходимо также принимать во внимание другие осуществляемые мероприятия в области прав человека (включая обучение), которые затрагивают схожие проблемы или вопросы.

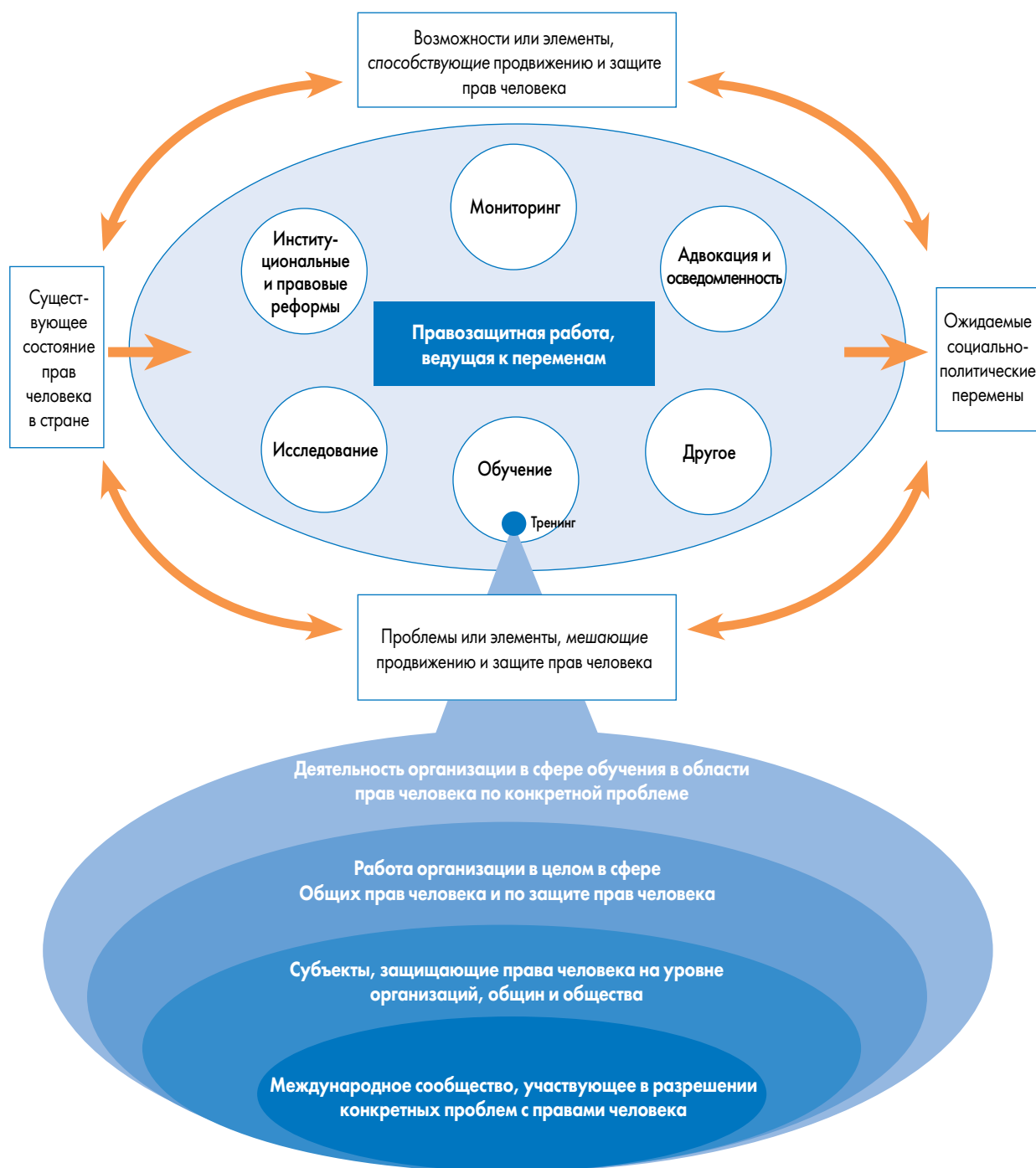
«Системный подход», проиллюстрированный на диаграмме 3, представляет собой модель, которая помогает «составить карту» общего контекста учебного мероприятия.

В нижней части диаграммы показан непосредственный контекст тренинга по правам человека. В этот контекст включены:

- Деятельность организации в сфере обучения в области прав человека по конкретной проблеме
- Деятельность организации в сфере обучения в области прав человека в целом
- Деятельность организации в области прав человека
- Деятельность, осуществляемая по той же проблеме другими учреждениями или организациями на местном, национальном, региональном и глобальном уровнях.

Верхняя часть диаграммы сосредоточена на общем контексте («существующее состояние прав человека в стране»), который состоит из элементов как способствующих (возможности), так и препятствующих (вызовы) процессам

**Диаграмма 3** – Контекст обучения в области прав человека: системный подход



реализации прав человека, в том числе возможные риски для лиц, занимающихся правозащитной деятельностью, например, обучением. Диаграмма также наводит нас на размышления об общей цели («ожидаемые социально-политические перемены») запланированной работы в области прав человека, которая, как указано в середине диаграммы, предполагает различные типы вмешательств, включая обучение.

Системный подход позволяет увидеть «широкую картину», которая помогает определить, каких результатов обучение может в разумных пределах достичь в конкретной ситуации с правами человека, т.е. в такой ситуации, когда недостаточные знания в области прав человека, слабые навыки и убеждения усугубляют проблему, которая может быть решена с помощью обучения правам человека. Системный подход заставляет задуматься о других действиях по защите прав человека, которые предпринимаются или могли бы предприниматься одновременно, а также о том, является ли обучение наиболее подходящим вмешательством, или же другие мероприятия, такие как разъяснительная работа или мониторинг, могут оказать большее воздействие. Системный подход также помогает прояснить, как конкретный тренинг вписывается в более широкую стратегию обучения, а также в общую работу организаторов и правозащитную деятельность (включая обучение), осуществляемую другими субъектами.

Принятие системного подхода может значительно улучшить качество и эффективность программ обучения и подготовки в области прав человека, а также эффективность использования имеющихся ресурсов. С другой стороны, отказ от применения этого подхода может привести к тому, что программы обучения будут иметь ограниченное воздействие или вообще не будут иметь никакого воздействия.

Как только будет установлено, исходя из разумных оснований, что обучение может быть полезным вмешательством в конкретном контексте, следующим шагом будет инициирование процесса анализа потребностей в обучении.

## В. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

### 1. Цель и содержание

Хотя анализ потребностей в обучении зачастую понимается как анализ потребностей конкретной группы людей, обычно с использованием такого инструмента, как опрос, на самом деле это гораздо более обширный процесс, охватывающий не только отдельных участников, но и их контекст.

Как упоминалось выше, решения о разработке тренинга или программы обычно принимаются на основе представления о том, что обучение может способствовать преодолению проблемы в области прав человека. Анализ потребностей в обучении подтверждает это представление с помощью обоснованного с методологической точки зрения процесса, в ходе которого анализируется конкретная ситуация и устанавливается, является ли недостаточные знания в области прав человека, слабые навыки и убеждения в той или иной группе частью проблемы.

Анализ потребностей в обучении предусматривает составление адекватного представления о состоянии прав человека (изучение ситуации) и определение характеристик потенциальных участников (профиль участника(цы)). Глубокое понимание контекста и характеристик участников, в свою очередь, будет определять план тренинга, поскольку такое понимание позволит руководителю тренинга определить потребности в обучении и ожидаемые результаты, а также сформулировать общие цели и задачи тренинга. Анализ потребностей в обучении также способствует принятию обоснованных решений о том, какое содержание, методы, методики и временные рамки наиболее подходят для тренинга. Это не только обеспечит соответствие плана и содержания тренинга реальным потребностям участников, но и укрепит их доверие к учебным мероприятиям.

#### а. Изучение ситуации

Изучение ситуации предусматривает рассмотрение, с точки зрения прав человека, ситуации, в которой участник(ца) осуществляет свою деятельность или исполняет свою роль. При изучении ситуации основное внимание уделяется следующим аспектам:

- Анализ непосредственного контекста: с упором на изучение контекста организации или общины, где работает или живет участник(ца).
- Анализ заданий: исследование фактических рабочих задач участника(цы), его/ее функций/ обязанностей
- Более широкая ситуация с правами человека: в том числе с учетом гендерной проблематики, в соответствии с «системным подходом», описанным выше<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Для ознакомления с подробной информацией об изучении ситуации см. вставку 18 в справочном пособии [Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека](#).

### б. Профиль участника(цы)

В дополнение к составлению адекватного представления о состоянии прав человека в среде, в которой работают или живут участники, важно получить представление о самих участниках и их потребностях в обучении. Профиль участника(цы) будет использоваться для принятия обоснованных решений об уровне тренинга, способе его организации, продолжительности и последовательности его проведения, материалах и методах.

Демографические данные и информация о знаниях, опыте и мотивации учащихся являются важными компонентами профиля участника(цы). При выполнении анализа потребностей в обучении следует собрать следующую информацию о потенциальных участниках:

- Возраст
- Пол
- Культура, язык(и)
- Инвалидность (для выбора соответствующих приспособлений, которые могут потребоваться участникам с ограниченными возможностями)
- Конкретные задачи/функции, которые они выполняют в организации или общине
- Образование
- Знания в области прав человека, навыки, убеждения и опыт
- Мотивация

Хотя объем работы по сбору всей этой информации может показаться пугающим, имейте в виду, что многие сведения можно получить с помощью простых анкет, формуляров заявлений или в беседах с соответствующими с участниками или заинтересованными лицами<sup>6</sup>.

## 2. Источники информации и инструменты

Данные для анализа потребностей в обучении можно получить из различных источников, некоторые из которых перечислены во вставке 3. Прежде чем приступить к их сбору, важно оценить, какая информация уже доступна, чтобы сэкономить время и ресурсы.

### Вставка 3 – Источники информации для анализа потребностей в обучении

| ИЗУЧЕНИЕ СИТУАЦИИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ПРОФИЛЬ УЧАСТНИКА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Отчеты или другие документы, публикуемые международными или региональными правозащитными организациями, правительствами, национальными правозащитными учреждениями и организациями гражданского общества</li> <li>● Учебные материалы по схожей тематике или для схожей аудитории, разработанные другими организациями</li> <li>● Эксперты, доноры и другие заинтересованные субъекты</li> <li>● Преподаватели прав человека, знакомые с контекстом</li> <li>● Дискуссионные Интернет-форумы .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Потенциальные участники</li> <li>● Члены общины, работающие вместе с представителями целевых категорий населения</li> <li>● Руководители участников</li> <li>● Другие преподаватели прав человека, работающие с этой конкретной аудиторией</li> <li>● Участники предыдущих тренингов</li> <li>● Эксперты, доноры и другие заинтересованные субъекты</li> <li>● Отчеты об оценке аналогичных тренингов</li> <li>● Наблюдения преподавателей и опыт работы с участниками</li> </ul> |

<sup>6</sup> Для ознакомления с подробной информацией о составлении профиля участников см. вставку 20 в справочном пособии [Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека](#).



Помимо рассмотрения информации из доступных источников, дополнительную информацию можно получить, например, с помощью интервью, анкетирования и неформальных бесед. Во вставке 4 перечислены инструменты и типы данных, которые можно собрать с их помощью. Важно использовать те инструменты, которые больше всего подходят для соответствующего источника информации, причем использовать их следует разумно.

| <b>Вставка 4 – Инструменты для анализа потребностей в обучении</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ИНСТРУМЕНТ/ПРОЦЕСС</b>                                              | <b>ТИПЫ ДАННЫХ, КОТОРЫЕ МОЖНО СОБРАТЬ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Анкетирование/опрос</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Информация о правах человека и контексте, в котором проводится обучение</li> <li>● Демографические данные об участниках</li> <li>● Информация об имеющихся у участников знаниях и опыте</li> </ul>                                                                  |
| <b>Консультации экспертов</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Анализ текущей ситуации с правами человека и контекста, в котором проводится обучение, в привязке к потенциальным участникам</li> <li>● Информация о характеристиках участников, в особенности об их знаниях, опыте и мотивации</li> </ul>                          |
| <b>Анализ существующих документов</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Содержание имеющихся инструментов, материалов и информации о предыдущих тренингах по правам человека можно оценить для определения актуальности</li> <li>● Отчеты о ситуации с правами человека могут содержать достоверные данные в отношении контекста</li> </ul> |
| <b>Официальные интервью с некоторыми участниками</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Более детальная информация о характеристиках участников, особенно в отношении их предыдущего опыта, имеющихся знаний и мотивации</li> <li>● Информация, касающаяся ситуации с правами человека и контекста, в котором проводится обучение</li> </ul>                |
| <b>Неформальные интервью или фокус-группы с некоторыми участниками</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ожидания участников и их мотивация</li> <li>● Информация, касающаяся ситуации с правами человека и контекста, в котором проводится обучение, в привязке к участникам</li> </ul>                                                                                     |
| <b>Консультационные совещания</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Общая оценка заинтересованными лицами ситуации с правами человека и контекста, в котором проводится обучение</li> <li>● Проверка достоверности профиля участников</li> <li>● Определение потребностей в обучении</li> </ul>                                         |
| <b>Формуляр заявки на участие в тренинге</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Демографические данные об участниках</li> <li>● Информация об имеющихся у участников знаниях и опыте</li> <li>● Информация, касающаяся ситуации с правами человека</li> </ul>                                                                                       |
| <b>Предварительное задание</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Информация о характеристиках участников</li> <li>● Данные, подтверждающие наличие у участников знаний и опыта</li> </ul>                                                                                                                                            |

Например, при консультации с экспертом, который часто бывает в командировках, связь через электронную почту может быть предпочтительней связи по телефону. Короткая анкета может позволить получить больше ответов, чем длинная, если Вы обращаетесь с ней к занятым людям, и т. д. В настоящем пособии предлагается шаблон для разработки формуляра анализа потребностей в обучении (Глава VI.A). В пункте 4 раздела 2 пособия Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека приводятся другие примеры инструментов/процессов, упомянутых во вставке 4, такие как формуляр интервью, повестка дня встречи с консультантом, предварительное задание и т.д.

### 3. Анализ информации

Анализ данных предполагает упорядочение необработанных данных, собранных в рамках анализа потребностей, и извлечение из них полезной информации. Анализ информации обычно включает в себя следующие действия:

- проверка собранных данных на предмет отсутствия упущений или ошибок;
- интерпретация данных для определения тенденций и приоритетов с точки зрения потребностей в обучении, включая возможные различия между участниками мужского и женского полов;
- проверка достоверности данных вместе с представителями участников или других заинтересованных сторон.

Упорядочение и изучение данных, собранных в ходе анализа потребностей в обучении, позволят составить профиль участников и описать среду, в которой они работают или живут. В ходе этого процесса можно также выявить другие факторы, которые могут быть благоприятными для проведения программы обучения. Разбивка данных по полу позволит получить информацию о любых существенных гендерных различиях, которые руководитель тренинга/ группа инструкторов должны учитывать при разработке тренинга. Другие характеристики участников, такие как принадлежность к группе меньшинства, знание языков и т.д., также можно представить в разбивке. Гендерный анализ может позволить получить представление о том, как гендерная идентичность влияет на контекст участников, что облегчит разработку соответствующих мер с тем, чтобы учебное мероприятие принесло равную пользу женщинам и мужчинам без допущения какого-либо неравенства.

### 4. Анализ потребностей в обучении: выгоды и риски

Надлежащий анализ потребностей в обучении во многих случаях может оказаться весьма затруднительным. В процессе его выполнения могут возникать такие трудности, как нехватка времени и ресурсов, неадекватное планирование, сложные окружающие условия и организации, а также ограниченный доступ к участникам. Однако выгоды, которые можно извлечь из анализа потребностей в обучении, перевешивают трудности, связанные с его выполнением:

- **Оптимизированные результаты и актуальность.** Наличие четкого представления о потребностях участников позволяет руководителю тренинга/ группе инструкторов планировать обучение с использованием наиболее актуальных материалов и наиболее подходящих методов для оптимального использования времени и ресурсов и повышения актуальности и результативности тренинга.
- **Укрепление уверенности и доверия.** Знание аудитории и среды, в которой они работают, имеет решающее значение для повышения степени подготовленности и уверенности инструкторов. Принятие мер для обеспечения того, чтобы тренинг отвечал конкретным потребностям и ожиданиям участников и соответствовал их контексту, укрепляет доверие к учебным мероприятиям и инструкторам.
- **Прочные отношения с потенциальными участниками, экспертами и другими заинтересованными сторонами.** Процесс анализа потребностей в обучении предполагает установление связи между группой инструкторов и потенциальными участниками и другими заинтересованными сторонами до начала тренинга, что способствует более прочным отношениям между ними.

- **Использование собранных данных для последующих процессов оценки обучения.** Данные, собранные во время выполнения анализа потребностей в обучении, впоследствии могут быть использованы для других целей, в том числе в качестве исходных данных для оценки результатов обучения.

С другой стороны, невыполнение анализа потребностей в обучении сопряжено со следующими рисками:

- **Нереалистичные ожидания.** Если потребности в обучении не анализируются, фактические ожидания участников могут не соответствовать ожиданиям, предполагаемым группой инструкторов.
- **Недостаточная увязка между тренингом и потребностями участников/их организации.** Если группа инструкторов не знакома с контекстом, в котором работают участники, они рискуют включить в тренинг неактуальное содержание и не удовлетворить фактические потребности участников. Это может привести к использованию «шаблонного» тренинга с ограниченной или даже нулевой результативностью и демонстрировать отсутствие ответственного отношения к участникам, их организациям, донорам, а также ценностям и принципам прав человека.
- **Потеря доверия и уверенности в себе.** Для того чтобы быть эффективными, инструкторам необходимо хорошо знать свою аудиторию. В противном случае они рискуют потерять доверие аудитории, что, в свою очередь, может негативно повлиять на их уверенность в себе.
- **Пустая трата ресурсов.** Если тренинг не адаптирован к потребностям аудитории, его влияние будет значительно снижено, а вложенные человеческие и финансовые ресурсы будут потрачены впустую.
- Что особенно важно, ситуация с правами человека и гендерные отношения, которые организаторы пытались улучшить с помощью тренинга, могут ухудшиться, если не будет решена реальная проблема. Такое учебное мероприятие может иметь **контрпродуктивный эффект**, поскольку оттолкнет аудиторию от правозащитного дискурса, который, по их мнению, не связан с их реальностью.



# ЭТАП РАЗРАБОТКИ И ОРГАНИЗАЦИИ



Обладая информацией, собранной в ходе анализа потребностей в обучении, руководитель тренинга (или, в идеале, группа инструкторов, если она уже сформирована) может перейти к следующему этапу цикла обучения, чтобы разработать и организовать тренинг, соответствующий потребностям участников. В этой главе основное внимание уделяется разработке целей тренинга и задач обучения, планов занятий и учебных мероприятий. В ней также затрагиваются вопросы выбора подходящей методики обучения и проведения оценки на этапе разработки (формирующей оценки). Наконец, в этой главе изложены практические советы по различным аспектам организации обучения – от отбора инструкторов до выбора места, подготовки материалов и т.д.

## А. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ, ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ОБУЧЕНИЯ

В первую очередь руководитель тренинга анализирует общий контекст и оценку потребностей в обучении, чтобы определить как **желаемый(е) результат/ы**, которые описывают ожидаемую ситуацию после окончания тренинга, так и **общую цель/цели** тренинга, т.е. каким образом он будет способствовать достижению желаемых результатов.

Следующим шагом является разработка **задач обучения**. Это заявление о результатах, в котором конкретно описываются знания, навыки и убеждения, которые учащиеся должны уметь демонстрировать в результате своего участия в тренинге. Задачи обучения должны соответствовать потребностям, выявленным в ходе анализа потребностей, и по логике должны способствовать достижению общей цели тренинга и желаемых результатов.

Необходимо особенно подчеркнуть, что задачи обучения должны отражать то, что участники смогут делать после обучения, а не то, что инструкторы будут делать в процессе обучения. Задачи обучения связаны с изменениями на уровне отдельных участников, которые могут быть напрямую обусловлены участием в тренинге, и в конце тренинга его руководитель должен быть в состоянии оценить степень достижения этих задач.

Эффективно сформулированные задачи обучения должны включать следующие компоненты:

- Кто изменится > участники
- Что изменится > знания, навыки и убеждения участников
- Когда изменится > ожидаемые сроки изменений (например, к концу тренинга, через 6 месяцев)
- Насколько изменится > типы или масштаб ожидаемых изменений

Аббревиатура «SMART» обычно используется для обобщения характеристик правильно сформулированных задач обучения, которые должны быть:

**S**pecific (конкретными)

**M**easurable (измеримыми)

**A**chievable (достижимыми)

**R**ealistic/Relevant (реалистичными/значимыми)

**T**ime-bound (ограниченными по времени)

Примеры желаемых результатов, общих целей и связанных с ними задач обучения для двух тренингов приведены ниже.

#### Тренинг для руководителей Министерства социального обеспечения по вопросам интеграции правозащитного подхода в социальную работу

**Результат.** В результате этого тренинга руководящие работники Министерства социального обеспечения определяют и реализуют стратегии перехода от программ, основанных на потребностях, к подходу, основанному на правах человека, в своей работе.

**Цель.** Цель этого тренинга заключается в наращивании потенциала руководящих работников Министерства социального обеспечения, необходимого для интеграции подхода, основанного на правах человека, в социальную работу.

**Задачи обучения.** К окончанию тренинга участники будут уметь:

- анализировать социальную работу с точки зрения международных, региональных и национальных норм, стандартов и механизмов в области прав человека;
- объяснять способы интеграции подхода, основанного на правах человека, в социальную работу;
- определять стратегии для интеграции подхода, основанного на правах человека, в свою работу в министерстве.



## Тренинг для преподавателей прав человека по методологии обучения правам человека

**Результат.** В результате этого тренинга преподаватели прав человека разрабатывают и планируют эффективные учебные курсы с использованием методики вовлеченного обучения.

**Цель.** Цель тренинга заключается в повышении способности преподавателей прав человека разрабатывать и планировать эффективные учебные курсы с использованием методики вовлеченного обучения.

**Задачи обучения.** К окончанию тренинга участники будут уметь:

- использовать базовую модель преподавания для разработки и планирования эффективных тренингов в области прав человека для конкретных аудиторий;
- разрабатывать план оценки своих учебных занятий по правам человека;
- демонстрировать ряд навыков фасилитации, которые соответствуют методике вовлеченного обучения.

Чтобы сформулировать задачи «SMART», необходимо определить тип тренинга, который планирует провести его руководитель, и использовать **«глаголы действия»**, которые обозначают конкретные и измеримые действия, выполняемые участниками (см. вставку 5).

### Вставка 5 – Примеры глаголов действия

**Знания.** При составлении задач, связанных с приобретением новых знаний, информации, фактов, используйте такие глаголы, как:

- |               |              |
|---------------|--------------|
| ● перечислить | ● объяснить  |
| ● назвать     | ● рассказать |
| ● описать     | ● определить |

**Навыки.** При составлении задач, связанных с освоением новых навыков, используйте такие глаголы, как:

- |                   |                |
|-------------------|----------------|
| ● применять       | ● изучать      |
| ● сравнивать      | ● осуществлять |
| ● создавать       | ● планировать  |
| ● решать          | ● выбирать     |
| ● разрабатывать   | ● разрешать    |
| ● демонстрировать |                |

**Убеждения.** Задачи, связанные с изменением убеждений, зачастую оцениваются методом наблюдения за поведением. Используйте предложения, сочетающие описание убеждений с действиями, например:

- Проявляйте уважение к коллегам, выясняя их мнение по соответствующим вопросам
- Принимайте меры после выявления нарушения прав человека.

**ИЗБЕГАЙТЕ использования расплывчатых и абстрактных слов, не отвечающих критериям «SMART», таких как:**

- |                   |            |
|-------------------|------------|
| ● знать           | ● понимать |
| ● быть знакомым с | ● осознать |

Процесс составления задач обучения, кратко изложенный в этом разделе, представляет собой образовательную область, в которую внесли вклад многие ученые, в том числе Бенджамин Блум, разработавший в 1950-х годах классификацию, известную как «таксономия Блума», широко используемую сегодня концептуальную основу.

Дополнительные рекомендации по составлению задач обучения доступны в пункте 2.4 раздела 2 справочного пособия [Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека](#).

## В. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА

После определения цели (целей) и задач обучения следующим шагом в разработке тренинга является составление его программы. Программа тренинга служит дорожной картой и является ценным инструментом как для планирования, так для проведения тренинга.

Хотя программа тренинга в процессе планирования вероятней всего будет меняться, важно на раннем этапе обрисовать общую картину содержания тренинга и логически упорядочить его. В постоянно меняющейся программе занятия будут перечисляться в хронологическом порядке с указанием, как минимум, продолжительности и названия каждого занятия. Для каждого дня тренинга следует предусматривать обеденный перерыв и не менее двух коротких перерывов – один утром и один после обеда (на практике между запланированными перерывами также могут потребоваться более короткие паузы для «разминки»). Более длительные или дополнительные перерывы могут потребоваться в случае необходимости учета потребностей участников с ограниченными возможностями (например, для сурдоперевода, представления информации в адаптированном формате Easy Read или Easy Language Support («ясный» или «легкий» язык) и т.д.) или других вопросов, таких как отправление религиозных обрядов. [Образец программы тренинга](#) представлен в Главе VI для справки.

При разработке программы тренинга важно постоянно обращаться к результатам анализа потребностей в обучении, чтобы убедиться, что расписание занятий соответствует реалиям контекста, и обеспечить, чтобы занятия представляли собой единое целое в структурном плане, что позволит участникам добиться достижения задач обучения.

## С. РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ ЗАНЯТИЙ

В то время как программа представляет собой общую дорожную карту тренинга, каждое отдельное занятие необходимо детально планировать, чтобы в максимальной степени добиться поставленных целей за отведенное время. Если рассматривать весь тренинг как мозаику, то каждое занятие – это один из ее элементов, из которых состоит большое целое.

Для каждого занятия должен быть разработан **план занятия**, т.е. документ, содержащий ключевую информацию, необходимую для его проведения (если использовать аналогию с кулинарией, то все «ингредиенты» из рецепта для приготовления занятия), который составлен на основе задач обучения и потребностей, выявленных в ходе анализа потребностей в обучении.

Хотя формат и содержание плана занятий может варьироваться, он должен содержать как минимум следующую информацию:

- **Задачи обучения.** Конкретные задачи обучения, установленные для занятия, которые должны способствовать достижению общих целей и учебных задач тренинга.
- **Содержание.** Изучаемый предмет, т.е. конкретная тема занятия.
- **Методика.** Методы обучения, которые будут использоваться для подачи материала. Ниже представлен широкий спектр методик, которые следует выбирать с учетом задач обучения, имеющегося времени и, в более широком смысле, характеристик участников.

- **Время/последовательность.** Подробная разбивка времени, отведенного для занятия (например, 15 минут для вводной презентации, за которой следует 45-минутная ролевая игра, а затем 20-минутное подведение итогов).
- **Инструкторы и консультанты.** Члены группы инструкторов, отвечающие за проведение занятия, а также любые профильные консультанты, которые будут участвовать в занятиях.
- **Материалы.** Они могут включать в себя слайды компьютерных презентаций, инструкции по проведению мероприятий и списки литературы для участников.
- **Оборудование и принадлежности.** Те, которые необходимы для эффективного проведения занятия. Их выбор будет зависеть от используемой методики. К ним могут относиться, например, компьютеры и проекторы, флипчарты и бумага для флипчартов, липкая бумага для заметок и маркеры (см. контрольные списки ниже для ознакомления с дополнительными соображениями в отношении выбора оборудования и принадлежностей).

Образец [плана занятия](#) приведен в Главе VI в качестве справки.<sup>7</sup>

## D. ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕЙ МЕТОДИКИ

Ученые разрабатывают теории и модели обучения взрослых, а также методики, которые используются при проведении тренингов. Хотя подробное рассмотрение этого вопроса выходит за рамки настоящего пособия, ниже вкратце изложены некоторые аспекты, которые следует учитывать при проведении тренингов для взрослых на основе принципов эффективного обучения правам человека, представленных в [Главе I](#).

Очень важный аспект, который следует учитывать при обучении взрослых, – это их **мотивация**. Участникам необходимо знать, какую пользу они получают от новых знаний, которые они приобретут на тренинге, т.е. осознать «отдачу от обучения». Необходимо тщательно изучить этот аспект перед началом тренинга, проанализировать **ожидания участников**, убедиться в том, что они отражены в задачах обучения, и обращаться к ним на протяжении всего тренинга.

Кроме того, профессионалы и другие взрослые участники привносят в учебу свои **профессиональные знания** и **практический опыт**, которые следует признать и использовать на благо тренинга. Во многих случаях значительная часть содержания тренинга может подсказываться самими участниками. Задача инструкторов состоит в том, чтобы побуждать слушателей высказывать свои мнения в отношении содержания, обеспечивая их активное участие в работе тренинга. Ниже приводится неполный список **методов вовлеченного обучения**. Объем знаний, который усвоят участники во время прохождения тренинга, во многом зависит от того, насколько эффективно инструкторы будут использовать эти методы. Монотонная рутина утомит участников, в то время как **варьируемые методы** могут поддержать их интерес и вовлеченность и удовлетворить различные интересы и предпочтения отдельных слушателей.

### 1. Методы вовлеченного обучения

Ниже приведены краткие описания методов вовлеченного обучения и соответствующих методик, используемых на курсах подготовки инструкторов, проводимых УВКПЧ:

- **Мозговой штурм.** Участники быстро генерируют идеи в ответ на вопрос или проблему. Они записываются инструктором на флипчарте или доске и затем могут обсуждаться. Разновидностью мозгового штурма является **перекрестная наметка идей**, когда участники по отдельности записывают свои идеи на листе, а затем передают его своему соседу, чтобы он добавил свои идеи, и этот процесс продолжается до тех пор, пока все участники не запишут свои идеи на всех листах. Инструктор собирает листы и записывает основные идеи на флипчарте или доску.

<sup>7</sup> Дополнительные примеры планов занятий доступны в учебных материалах УВКПЧ, например, [Учебное руководство по представлению докладов в договорные органы Организации Объединенных Наций по правам человека, часть II – Заметки для фасилитаторов](#).

- **Карусель.** В помещении установлены три или четыре флипчарта, на каждом из которых записан отдельный вопрос для обсуждения. Участники делятся на группы, которые переходят от одного флипчарта к другому каждые 10-15 минут. Во время каждой ротации группы стараются добавить новые ответы и комментарии к вопросу на флипчарте. В конце упражнения инструктор проводит разбор каждого вопроса.
- **Разбор конкретных ситуаций.** Представление проблемы или случая группе для анализа и решения.
- **Круг ответов.** Вопрос задается членам группы, расположившимся по кругу, каждый(ая) участник(ца) отвечает по очереди.
- **Дебаты.** Участникам дается задание отстаивать противоречивые взгляды на какую-либо проблему и аргументировать свои точки зрения.
- **Демонстрация.** Инструктор объясняет и выполняет действие, процедуру или процесс.
- **Точечное голосование.** Для достижения консенсуса участники голосуют с помощью точечных наклеек или маркеров. Этот процесс состоит из следующих этапов:
  - Вывешиваются разные варианты действий (на флипчарте, стене или другой подставке)
  - Каждому(ой) участнику(це) выдается определенное количество точечных наклеек (или других доступных средств, таких как стикеры) на усмотрение инструктора
  - Участники размещают точечные наклейки (или рисуют точку с помощью маркера) рядом с вариантами, которые они предпочитают
  - По окончании голосования варианты с наибольшим количеством точек «выигрывают»
  - Инструктор модерировать обсуждение результатов
- **Драматическое представление.** Спектакль в исполнении актеров (не участников) на рассматриваемую тему.
- **Ознакомительные поездки на места.** Осмотр мест или ознакомление с ситуациями из первых рук для целей наблюдения и изучения.
- **Аквариум.** Группа из 3-4 человек (рыбы) рассказывают, образуя небольшой внутренний круг, чтобы разыграть ситуацию (например, ролевую игру или драматическое представление) или обсудить ряд вопросов или проблем. «Рыбы» окружены более крупной группой наблюдателей, сидящих во внешнем круге. Во время проведения обсуждения в аквариуме наблюдатели могут войти во внутренний круг для участия в обсуждении.
- **Головоломка.** Стратегия кооперативного обучения, при которой каждый(ая) участник(ца) развивает свое собственное понимание вопроса и затем делится своими знаниями с группой. Каждой рабочей группе отводится определенная часть проблемы в виде одного элемента головоломки, а также инструменты для расширения знаний по этой конкретной

#### Вставка 6 – «Разогревающие» и активизирующие приемы

Упражнения для разминки и «разогрева» – это короткие (обычно 5-15 минут) групповые занятия, используемые на тренингах. Они могут преследовать самые разные цели, в том числе дать участникам возможность познакомиться друг с другом (т.е. «растопить лед») или поделиться своими знаниями в определенной области, укрепить доверие, представить новые темы, использовать творческий подход при рассмотрении материалов деликатного характера или просто дать участникам возможность выполнить легкие физические упражнения после сложного занятия или после обеда, чтобы взбодрить группу (т.е. «зарядить энергией»).

В настоящем пособии приведены несколько примеров упражнений, предполагающих активное участие слушателей, которые можно использовать в качестве «разогревающих» и активизирующих мероприятий (Глава VI.D). Рекомендуем также ознакомиться с еще одним полезным ресурсом, доступным онлайн, который был разработан ЮНИСЕФ, Knowledge Exchange Toolbox («Практическое пособие по обмену знаниями»).

части проблемы. Затем все элементы объединяются с использованием наглядных материалов и методов фасилитации.

- **Ярмарка знаний.** Упражнение, предполагающее прямое общение, во время которого участники устанавливают дисплеи, чтобы поделиться своими проектами или мероприятиями. Люди могут взаимодействовать друг с другом и видеть, что делают другие. Ярмарки знаний объединяют людей разных уровней и типов в рамках разных видов взаимодействия.
- **Метапроцесс.** Упражнение, которое предполагает участие каждого слушателя и позволяет всей группе достичь консенсуса. Каждого(ую) участника(цу) по отдельности просят выбрать определенное количество ответов на вопрос. Затем они разбиваются на малые группы и в каждой группе выбирают ответы, которые максимально соответствуют единому мнению группы, и записывают их на липкой бумаге для заметок. После возвращения в большую группу каждая малая группа наклеивает свои заметки на общий флипчарт или доску. В конечном итоге заметки будут группироваться вокруг схожих популярных ответов.
- **Открытое пространство.** Группы привлекаются к решению важного вопроса или важной задачи и отвечают за создание своей собственной повестки дня. Этот метод лучше всего использовать в случаях, когда доступно от половины до двух полных дней. Ключевые задачи инструктора – выбрать вопрос, который объединяет людей, объяснить простой процесс, а затем отойти в сторону и дать участникам возможность поработать.
- **Панельная дискуссия.** Консультанты представляют на заседании различные аспекты общей темы; этот метод особенно полезен, когда консультанты обладают знаниями по различным аспектам темы.
- **Презентация с активным участием слушателей.** Инструктор/консультант представляет информацию или свою точку зрения на проблему (во вставке 7 изложены подробные рекомендации по использованию этой методики).
- **Коллегиальное обсуждение.** Открытое групповое обсуждение, в ходе которого коллеги взаимодействуют друг с другом, обмениваются опытом и учатся друг у друга.
- **Применение знаний на практике после окончания тренинга.** Запланированные мероприятия (возможно, в рамках «Плана действий участников», разработанного в ходе тренинга), в ходе которых участники могут применить полученные знания на практике в своей профессиональной среде после окончания тренинга.
- **Вопросы и ответы/коллективная дискуссия.** Период сразу после презентации, когда участникам предоставляется возможность задавать вопросы и высказывать комментарии.
- **Тест/анкетирование.** Участникам дается серия коротких открытых вопросов или вопросов с выборочным ответом по определенной теме. Тесты можно использовать для различных целей, включая оценку знаний участников по предмету или стимулирование самоанализа.
- **Чтение.** Это может быть предварительное задание до начала тренинга или мероприятие во время тренинга.
- **Ролевая игра.** Импровизированная инсценировка проблемы или ситуации, в которой участники исполняют разные роли, с последующим обсуждением. Во время ролевой игры участникам не разрешается выходить за рамки отведенных им ролей.
- **Имитация.** Учащиеся отрабатывают навыки в сценарии, который максимально реалистично имитирует реальную обстановку, требующую наличия навыков. Например, на курсах подготовки инструкторов участникам предлагается разработать и провести учебное занятие.
- **Рассказывание историй.** «Рассказчик» (обычно в этой роли выступает консультант) рассказывает впечатляющую личную историю, повествующую о его пережитом опыте. Затем он вступает в диалог с участниками.

- **Рабочие группы.** Взаимный обмен идеями и мнениями между членами малых групп (обычно около пяти человек) по проблеме или вопросу, представляющему общий интерес. При необходимости к каждой группе может быть прикреплен фасилитатор. После этого слушатели вновь собираются вместе, и выступающий от каждой группы сообщает о результатах обсуждения в группах.
- **Мировое кафе.** Групповое обсуждение, во время которого поощряется открытый творческий диалог в неформальной обстановке. Группы переходят от одного стола/вопроса к другому, в то время как «хозяин» каждого стола координирует обсуждения одного аспекта рассматриваемого вопроса. Каждый раунд смены стола позволяет участникам накапливать коллективные знания по выбранной теме и делиться ими.

### Вставка 7 – Презентации с активным участием слушателей

Для инструкторов презентации являются ключевым инструментом для обмена информацией с участниками. Однако способ их представления имеет важнейшее значение для их эффективности с точки зрения способствования обучению участников.

Ниже приведены несколько полезных советов по представлению презентации.

- **Готовьтесь тщательно:**
  - Составьте презентацию так, чтобы в ней было введение, основная часть с ключевыми тезисами и конкретными примерами для каждого ключевого тезиса, заключение и краткое изложение основных тезисов.
  - Подготовьте эффективные наглядные пособия (см. ниже).
  - Репетируйте проведение презентации до тех пор, пока у Вас не получится выступить естественно и уверенно с соблюдением регламента.
  - Ознакомьтесь с учебным помещением. Убедитесь, что необходимое Вам оборудование работает, и что Вы умеете им пользоваться.
- **Обращайте внимание на тональность своего голоса и жестикуляцию:**
  - Поддерживайте зрительный контакт с участниками и старайтесь в максимальной степени воздерживаться от чтения по бумажке.
  - Будьте разговорчивыми и естественными, говорите четким, слышимым, оживленным голосом. Независимо от того, насколько интересен материал, монотонный или едва слышимый голос не привлечет внимания участников.
  - Следите за скоростью своей речи. Не говорите слишком быстро, давайте участникам время обдумать то, что Вы говорите.
  - По возможности перемещайтесь по помещению, чтобы активнее взаимодействовать с аудиторией, но помните о любых культурных нормах, которые диктуют комфортное расстояние. Если какой(ая)-то участник(ца) покажется оторванным, постарайтесь вовлечь его в зрительный контакт и поговорите с ним напрямую.
  - Следите за своими движениями: например, если Вы будете вертеть в руках ручку или очки, это отвлечет внимание участников от того, что Вы говорите.
- **Используйте наглядные пособия (надлежащим образом):**

Наглядные пособия могут повысить эффективность Вашей презентации, подчеркивая ключевые тезисы и стимулируя интерес участников.

  - Рассмотрите возможность использования различных наглядных пособий, таких как слайдовые презентации, раздаточные материалы, флипчарты, классные доски, видеоклипы и другие наглядные материалы (например, картинки, графики и бутафорские предметы), но ограничьте их использование ключевыми тезисами вашей презентации. Наглядные пособия иногда могут отвлекать внимание участников при ненадлежащем использовании.

- Говорите с участниками, а не с экраном или флипчартом. Если Вы используете флипчарты, подготовьте несколько листов до начала презентации.
- При подготовке слайдовой презентации делайте ее краткой, простой и содержательной; избегайте использования слишком большого количества цветов или анимации и проверяйте орфографические и грамматические ошибки. Не читайте слайды во время презентации: помните, слайды – это просто инструменты, а не Ваша презентация.

- **Вовлекайте участников:**

Используйте интерактивные методы обучения при проведении презентации, чтобы обеспечить более активную вовлеченность участников. Например, вместо того, чтобы просто дать определение заранее, на своем слайде, Вы можете начать с краткого мозгового штурма, предложив участникам самим предоставить основные элементы определения, а затем показать слайд. Или, говоря о конкретных стандартах, вместо того, чтобы просто показывать их на слайде, Вы можете попросить участников найти их в исходных материалах, а затем зачитать их группе. Это также поможет участникам ознакомиться с материалами; учебники, которые не открываются во время занятий, скорее всего, никогда не будут открыты.

- **Следите за временем:**

Заранее рассчитайте время для презентации и оставьте достаточно времени для вопросов. Задайте темп, чтобы закончить презентацию в отведенное время. Держите часы все время на виду во время проведения презентации. Если Вы носите наручные часы, Вы можете снять их и положить на видном месте. Вы также можете рассмотреть возможность назначения хронометриста.

- **Будьте готовы обсудить свою презентацию:**

- Постарайтесь сделать ее краткой и предусмотрите ее обсуждение, чтобы прояснить основные тезисы и облегчить процесс практической реализации идей.
- Заранее продумайте, какие вопросы могут возникнуть во время презентации, и подумайте о возможных ответах; Вы также можете использовать набор вопросов, чтобы начать обсуждение.
- Отвечая на вопрос, подойдите к тому, кто его задал.
- Если участник(ца) задает вопрос, на который Вы не готовы ответить, обратитесь к другим инструкторам, аудитории или к материалам (попросите участников найти его). Вы также можете предложить ответ позже; в этом случае обязательно сдержите свое обещание.

## 2. «Радуга» вариантов

На этапе разработки тренинга инструкторам необходимо спланировать методику проведения каждого занятия, т.е. выбрать методы, которые они намерены использовать. Этот выбор зависит от задач обучения, доступного времени и, в более широком смысле, характеристик участников. Как упоминалось выше, для эффективного проведения тренинга необходимо использовать различные методы обучения в рамках каждого занятия, а разные методы предполагают разные роли или уровни вовлеченности инструкторов.

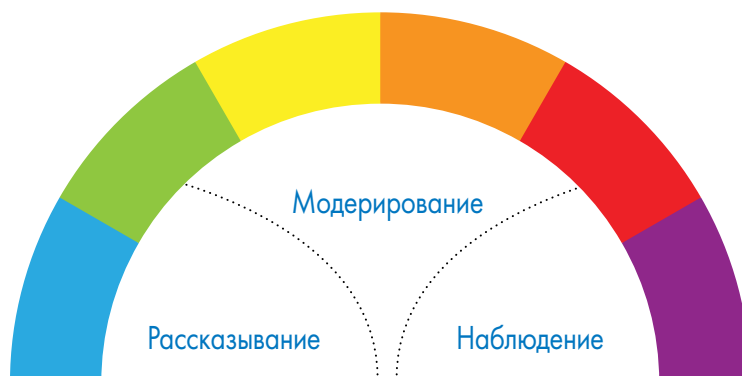
Чтобы помочь инструкторам выбрать подходящие методы обучения и понять их собственную роль при их использовании, в данном пособии представлено наглядное средство, адаптированное на основе модели<sup>8</sup>, которая особенно полезна в контексте обучения правам человека: **радуга фасилитации и обучения** (см. диаграмму 4).

<sup>8</sup> См. «радугу фасилитации и обучения» в справочнике *The Facilitator's Pocketbook* by John Townsend and Paul Donovan (Aldersford, UK, Management Pocketbooks, 2009).



Радуга включает в себя спектр ролей, которые могут взять на себя инструкторы – от ролей, выполняя которые инструкторы в основном представляют содержание («рассказывание»), до ролей, при которых они в основном координируют процессы, проходящие под руководством участников («наблюдение»).

#### Диаграмма 4 – Радуга обучения



Если для достижения задач обучения, поставленных для занятия, необходимо:

- ✓ поделиться новой информацией
- ✓ представить или разъяснить концепцию/процесс/задачу
- ✓ подвести итоги
- ✓ продемонстрировать что-то

то инструктор сосредоточится на представлении содержания («**рассказывании**»).

Это можно сделать с помощью различных **методов обучения**, включая:

- презентацию с активным участием слушателей
- демонстрацию
- драматическое представление
- чтение
- рассказывание историй

Если же для достижения задач обучения, поставленных для занятия, необходимо:

- ✓ побудить участников к размышлениям и стимулировать выдвижение идей
- ✓ предложить альтернативные точки зрения
- ✓ стимулировать различные мнения и обмен разными точками зрения

то роль инструктора будет заключаться в том, чтобы поощрять обсуждение и формулировать идеи участников («**модерирование**»), при этом содержание в большей степени исходит от самих участников.

Для этого можно использовать следующие **методы обучения**:

- мозговой штурм
- круг ответов
- дебаты
- ознакомительные поездки на места
- аквариум
- вопросы и ответы/коллективная дискуссия
- панельная дискуссия

Наконец, если для достижения задач обучения, поставленных для занятия, необходимо:

- ✓ поощрять участников к применению новых знаний и навыков
- ✓ привить участникам навыки для немедленного применения
- ✓ наблюдать за участниками, чтобы выяснить, чему они научились и над чем еще нужно поработать
- ✓ поощрять участников к выражению своих мыслей и чувств
- ✓ достигать взаимопонимания

то инструктор будет в первую очередь координировать процессы, проходящие под руководством самих участников («**наблюдение**»), при этом участники будут работать в основном самостоятельно, индивидуально или в группах.

Для этого можно использовать следующие **методы обучения**:

- карусель
- разбор конкретных ситуаций
- точечное голосование
- головоломка
- ярмарка знаний
- метапроцесс
- открытое пространство
- коллегиальное обсуждение
- применение знаний на практике после окончания тренинга
- тест/анкетирование
- ролевая игра
- имитация
- мировое кафе
- рабочие группы

Хотя изложенная выше модель не носит предписательного характера, она позволяет получить представление о спектре ролей, которые может взять на себя инструктор, и о различных доступных методах обучения, которые можно использовать для достижения конкретных задач обучения. При этом также подчеркивается, что еще на этапе планирования тренинга важно тщательно проанализировать методику обучения для каждого занятия, чтобы разработать методику, которая соответствовала бы задачам обучения и была как можно более разнообразной.

## Е. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ УЧЕБНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Посредством учебных мероприятий участники развивают знания, навыки и убеждения, применяя их на практике. Хотя в некоторых случаях учебные мероприятия предусматриваются в уже готовых материалах тренинга, во многих случаях группе инструкторов может потребоваться их разработать или адаптировать к конкретным обстоятельствам тренинга.

В данном разделе изложены рекомендации по разработке мероприятий, требующих значительных усилий на этапе планирования, таких, как разбор конкретных ситуаций и ролевые игры. Эти методы обычно предполагают представление достоверного, реалистичного сценария, который не является чрезмерно сложным и фокусируется на нескольких проблемах, чтобы участники могли проанализировать и определить возможные решения либо в группах, либо коллективно.

Мероприятия должны отражать принципы эффективного обучения правам человека, рассматриваемые в [Главе I](#). Их можно разработать следующим образом:

### Диаграмма 5 – Процесс разработки мероприятий



1. Определить (или рассмотреть) задачи обучения: как мероприятие будет способствовать достижению задач обучения, поставленных для этого занятия?
2. Определить проблемы, которые следует поднять во время проведения мероприятия.
3. Определить важную информацию, которую следует включить в мероприятие, определить ее источник/источники и собрать ее. Например, в случае ролевой игры желательно, чтобы мероприятие было основано на реальных ситуациях, которые можно поместить в вымышленный сценарий.
4. Разработать мероприятие с использованием следующего контрольного перечня вопросов:
  - ✓ **Простой язык.** Используйте язык, адаптированный с учетом уровня грамотности участников (тем более, если язык, на котором ведется тренинг, не является родным языком участников!).
  - ✓ **Эффективные инструкции.** Давайте четкие и краткие инструкции – участники не должны тратить время на попытки понять, в чем заключается задача; также предоставьте достаточный объем информации, чтобы они могли понять более широкий контекст, но избегайте ненужных и не относящихся к делу деталей.

- ✓ **Актуальность.** Сосредоточьтесь на вопросах, связанных с ситуациями, с которыми фактически сталкиваются участники, и убедитесь, что это мероприятие помогает им овладеть навыками и концепциями, применимыми к их жизненным/рабочим ситуациям.
- ✓ **Интеллектуальная стимуляция.** Задавайте открытые, сложные и достаточно противоречивые вопросы, чтобы побудить участников к критическому размышлению и обсуждению, а не просто заставлять их давать машинальные ответы по памяти.
- ✓ **Уместность.** Убедитесь, что мероприятие является уместным как для участников (также учитывая их культурный контекст, гендерные аспекты и инвалидность), так и с точки зрения обстоятельств, в которых проводится тренинг (например, место и время).
- ✓ **Вовлеченность.** Убедитесь, что мероприятие основано на опыте участников, предоставляет возможности для критического осмысления и предполагает разработку стратегий действий.
- ✓ **Активное участие.** Постарайтесь обеспечить, чтобы мероприятие поощряло активное участие всех слушателей и создавало для этого возможности.
- ✓ **Экономическая эффективность.** Требуются ли для этого мероприятия дорогостоящие ресурсы (например, техническое оборудование)? Можно ли добиться достижения тех же задач обучения с помощью менее затратной альтернативы?
- ✓ **И последнее по порядку, но не степени важности...** После разработки мероприятия убедитесь еще раз, что оно действительно способствует достижению задач обучения. Также подтвердите это у коллег и потенциальных участников; этот процесс подробно описан в разделе ниже.

## Г. ОЦЕНКА НА ЭТАПЕ РАЗРАБОТКИ: ФОРМИРУЮЩАЯ ОЦЕНКА

**Формирующая оценка** представляет собой комплекс оценочных мероприятий, которые проводятся в процессе разработки тренинга и перед его проведением. Это процесс оценки тренинга в стадии его «формирования». Формирующая оценка подтверждает правильность плана тренинга, т.е. позволяет группе инструкторов проверить, являются ли общая стратегия или подход к обучению, задачи обучения, а также методы, приемы и материалы, которые они планируют использовать на тренинге по правам человека, наиболее подходящими для эффективного достижения его целей.

Информация, собранная в ходе этого процесса, может использоваться для принятия взвешенных решений и позволяет обосновать любые необходимые исправления или корректировки. Кроме того, формирующая оценка дает дополнительные преимущества. Она может повысить привлекательность тренинга для различных заинтересованных сторон и укрепить отношения с ними, а также с экспертами и консультантами, но при этом позволяет учитывать мнения самих участников тренинга. Кроме того, в случаях, когда контекст участников изменился со времени проведения анализа потребностей в обучении, формирующая оценка обеспечивает учет самых последних событий. Это может повысить доверие к тренингу.

Формирующая оценка обычно включает в себя три типа анализа: **анализ структуры тренинга, экспертный анализ и анализ участников.**

**Анализ структуры тренинга** затрагивает некоторые основные идеи и предположения, которые лежат в основе тренинга по правам человека, и направлен на то, чтобы в процессе разработки тренинга была обеспечена согласованность между результатами анализа потребностей в обучении, целями тренинга и задачами обучения. Ниже перечислены несколько вопросов, которые полезно задать при анализе структуры тренинга:

- Отражены ли в формулировке цели тренинга проблемы или темы, выявленные при анализе потребностей в обучении?
- Отражены ли в задачах обучения ключевые элементы содержательной части тренинга (знания, навыки и убеждения), которые необходимы для достижения цели обучения?

- Является ли методика подходящей для целевой группы участников?
- Правильно ли подобраны пособия для целевой аудитории с точки зрения языковой подготовки и учебных занятий?
- Можно ли считать реалистичными предлагаемые сроки проведения тренинга с учетом объема его содержания?
- Учтены ли в структуре тренинга гендерные аспекты, а также физические и умственные способности участников, включая те, которые были определены при анализе потребностей в обучении?
- Являются ли инструменты оценки подходящими для содержания тренинга и для целевой группы участников?

**Экспертный анализ** должны проводить эксперты разного профиля. Следует проконсультироваться с экспертами следующих трех категорий:

- Эксперты по содержанию или тематике тренинга, которых можно пригласить для анализа содержания тренинга, чтобы определить, является ли оно современным, актуальным и понятным.
- Эксперты по целевой аудитории, которые, учитывая свои знания об участниках и их потребностях, могут дать консультации в отношении уместности содержания тренинга и методов обучения.
- Эксперты по методологии обучения, которые могут проанализировать тренинг, чтобы убедиться, что его общий план и методический подход являются надлежащими.

Наконец, проведение **анализа вместе с участниками**, возможно, является лучшим показателем того, будет ли тренинг по правам человека в конечном итоге эффективным. Этот процесс также может предполагать апробирование всего тренинга или его части с представителями участников, чтобы увидеть, насколько полно его содержание и методы соответствуют их потребностям, и с проблемами какого характера они могут столкнуться по ходу тренинга.

Подробные рекомендации по проведению формирующей оценки доступно в разделе 2 (этап 3) пособия [Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека](#), а некоторые соответствующие инструменты, такие как руководство для оценки общей структуры, представлены в разделе 4 (пункт 3) этого пособия.

## Г. ГРУППА ИНСТРУКТОРОВ

Компетентная и способная к взаимодействию группа инструкторов – ключевой элемент успеха любого тренинга по правам человека. Ниже приведены несколько факторов, которые очень тесно связаны с принципами эффективного обучения правам человека, представленными в [Главе I](#), которые определяют выбор инструкторов:

- **Взаимодополняющие знания.** Участие в тренинге многодисциплинарной группы инструкторов дает большие преимущества. Такая группа будет объединять в себе:
  - экспертные знания в области прав человека – для обеспечения правильности и точности содержательных вопросов прав человека;
  - экспертные знания целевой аудитории – для обеспечения того, чтобы тренинг отвечал своему назначению и фокусировался на актуальности прав человека для работы или повседневной жизни участников; и
  - экспертные знания методики обучения – для обеспечения методической обоснованности учебного процесса.
- **Взаимное обучение.** Исходя из вышеизложенного, при организации тренинга для конкретной аудитории важно включить одного из ее представителей в группу инструкторов не только на этапе проведения, но и на этапе

разработки. В дополнение к непосредственному опыту, который привносит в группу инструктор с таким профилем, он также в состоянии установить прямую связь с участниками.

- **Гендерный и географический баланс.** При формировании группы инструкторов необходимо уделять внимание гендерному и географическому балансу. Разнообразная обучающая группа будет иметь более широкие возможности для удовлетворения потребностей всех участников.
- **Авторитет и репутация.** Все члены обучающей группы должны иметь профессиональный авторитет и соответствующую репутацию, в том числе с точки зрения правозащитных стандартов «поведения». Это важно для того, чтобы завоевать уважение участников.
- **Способность использовать методы вовлеченного обучения.** Члены группы инструкторов должны иметь возможность представлять свою часть содержательных вопросов в увлекательной интерактивной форме. Методы вовлеченного обучения расширяют возможности учащихся и позволяют им учиться на опыте друг друга; примеры этих методов приведены выше.
- **Гендерная чувствительность.** Группа инструкторов должна быть осведомленной о гендерных аспектах темы обучения, например о том, насколько разное влияние оказывает на женщин и мужчин и гендерные меньшинства та или иная проблема прав человека, насколько разным является их доступ к ресурсам, или насколько разное влияние на них окажут мероприятия тренинга.

### Вставка 8 – Задачи для членов группы инструкторов

Все члены группы инструкторов должны выполнять следующие задачи на протяжении цикла обучения:

- **Разработка и организация тренинга**
  - Изучить учебные материалы и всю соответствующую полученную информацию
  - Предоставлять рекомендации и комментарии по учебным материалам
  - Предоставлять замечания в отношении программы тренинга
  - Готовить или дорабатывать планы занятий
  - Готовить презентации и мероприятия, если это необходимо
  - Посещать брифинги, обычно проводимые непосредственно перед началом тренинга
- **Проведение тренинга**
  - Заблаговременно встретиться с другими инструкторами, чтобы обсудить планы занятий и совместно подготовить занятия
  - Участвовать в ежедневных брифингах, проводимых до начала тренинга и после его окончания, с остальными членами группы инструкторов
  - Посещать все занятия тренинга и участвовать в них
  - Использовать методы вовлеченного обучения
  - По возможности использовать наглядные пособия (слайды, флипчарт, фотографии, видео и т.д.)
  - Давать практические рекомендации во время дискуссий и в рабочих группах
  - Соблюдать временные рамки занятий
- **Последующие мероприятия**
  - Участвовать в заключительном занятии по подведению итогов обучения с остальными членами группы инструкторов
  - Рассматривать учебные материалы и вносить в них изменения на основе извлеченных уроков и отзывов учащихся
  - По необходимости участвовать в составлении отчета о проведенном тренинге

Независимо от имеющегося опыта или уровня знаний, члены группы инструкторов должны тщательно готовиться к выполнению своего задания, и руководитель тренинга должен заранее разъяснить свои ожидания в этом отношении. Если инструкторы присоединяются к обучающей группе на продвинутом этапе разработки тренинга, их необходимо подробно проинформировать, устно и/или письменно, о темах занятий, а также о профилях участников и их контексте, результатах анализа потребностей в обучении, целях и задачах обучения, содержании тренинга и используемых методах. Они также должны быть осведомлены о конкретных проблемах, вызывающих озабоченность участников, и о любых потенциальных проблемах, связанных с участниками и их культурным контекстом. Кроме того, они должны, по мере необходимости, быть проинструктированы по вопросам гендерной осведомленности и доступности. Консультанты, которые могут участвовать в тренинге, также должны получить подобные инструкции.

## Н. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

Задача организации тренинга является сложной. Процесс организации предполагает проведение ряда логистических и административных мероприятий, которые должны учитывать широкий спектр факторов, включая культурный контекст, гендерные соображения и вопросы обеспечения доступности и инклюзивности<sup>9</sup>. Эти вопросы рассматриваются в данном разделе, в котором основное внимание уделяется участникам, бюджету, времени, месту проведения, документам и материалам, оборудованию и принадлежностям, а также конкретным проблемам, связанным с условиями на местах.

### Участники

Участников тренинга следует определить как можно раньше, чтобы иметь достаточно времени как для анализа потребностей в обучении, так и для принятия мер административного характера. Необходимо учитывать гендерный и географический баланс (если применимо). Участники должны заранее получить основные документы тренинга: информацию о тематике тренинга и административных вопросах, проект программы тренинга и, если применимо, предварительные задания и список литературы для чтения.

Следует рассмотреть следующие вопросы, касающиеся участников:

- Приготовления к поездке, включая условия в сфере безопасности и получение виз (при необходимости)
- Организация проживания (при необходимости)
- Требования в отношении доступности и разумных приспособлений для участников с ограниченными возможностями
- Ограничения в питании (если устроители организуют обеды и/или закуски во время перерывов)

### Бюджет

Расходы, связанные с организацией тренинга, должны быть предусмотрены в бюджете заранее, а средства должны выделяться своевременно. В подробной смете должны быть учтены следующие элементы:

- Инструкторы и консультанты: проезд, проживание и оплата, если необходимо
- Участники: проезд и проживание, если их оплачивают организаторы
- Место проведения: арендная плата, обед, кофе-брейки, вода и т.д.
- Учебные документы и материалы: покупка и/или размножение, перевод
- Учебное оборудование: флипчарты, компьютер, проектор и т.д.

<sup>9</sup> С подробными рекомендациями по планированию, организации и проведению тренинга с учетом интересов людей с ограниченными возможностями можно ознакомиться в справочном руководстве ЭСКАТО [Disability Inclusive Meetings: An Operational Guide](#), 2015, доступном в режиме онлайн.



- Административная поддержка
- Переводчики, синхронные переводчики или сурдопереводчики, составители субтитров или стенографисты, если необходимо

### Время

Процессы разработки и проведения тренинга требуют тщательного планирования. При рассмотрении следующих вопросов особое внимание следует уделять времени:

- Даты проведения тренинга. Даты проведения тренинга желательно определить заранее, как минимум, за 2-3 месяца до его начала. Необходимо учитывать такие факторы, как национальные/местные или религиозные праздники, школьные каникулы, часы работы и климат (если он может вызывать проблемы).
- Доступность группы инструкторов. Даты проведения тренинга также будут зависеть от планов членов группы инструкторов, поэтому их доступность должна быть подтверждена как можно раньше.
- Контракты. Если будут наниматься какие-либо инструкторы или консультанты, необходимо выделить достаточно времени для составления контрактов с ними в соответствии с институциональными процедурами.
- Поездки. Если возможно, планирование поездок участников и/или инструкторов следует начинать сразу после того, как будут определены даты проведения тренинга.
- Документы и материалы тренинга. Следует выделить достаточно времени для подготовки и воспроизведения документов и материалов тренинга (см. ниже) и подготовки папок и/или USB-ключей, особенно если какие-либо материалы или документы необходимо перевести, преобразовать в альтернативные форматы (например, шрифт Брайля, крупный шрифт или аудио) или снабдить субтитрами.
- Сбор средств. Если для организации тренинга требуются средства, которых нет в наличии, сбор средств следует проводить заблаговременно.

### Место

При выборе места проведения тренинга необходимо учитывать следующие критерии:

- Месторасположение, включая удобство доступа на общественном транспорте. Безопасный и надлежащий транспорт до места проведения тренинга и обратно является фактором, который иногда может способствовать или препятствовать участию, особенно женщин. Доступность детских садов на территории или поблизости может быть важным фактором для некоторых участников. Еще один важный вопрос, который следует учитывать, – проводить ли тренинг на территории организации или за ее пределами: в то время как обучение на рабочем месте имеет свои преимущества с точки зрения легкого доступа и более низких затрат, участникам также может быть труднее отвлечься от своих служебных обязанностей и сосредоточиться на тренинге.
- Достаточное пространство для инструкторов и участников (в том числе для обеспечения свободы передвижения собак-поводырей, инвалидных колясок или моторизированных самокатов, если они потребуются), а также других лиц, если это необходимо (например, сурдопереводчиков и/или синхронных переводчиков).
- Потребности, связанные с учебным оборудованием (например, компьютером, проектором и т.д.)
- Наличие переговорных комнат для работы в малых группах.
- Удобные сиденья.
- Столы и стулья, которые можно передвигать и располагать в соответствии с требованиями различных методов обучения.
- Комфортная температура.
- Доступ к отдельным туалетам для мужчин и женщин или в зависимости от культурных традиций.
- Хорошая акустика.

- Хорошее освещение.
- Место для организации обедов и кофе-брейков.
- Соответствие конкретным потребностям участников (например, наличие и доступность молитвенных комнат или комнат для кормящих матерей и т.д.)

Прежде чем выбрать место для проведения тренинга, руководитель тренинга/инструкторы должны его осмотреть, чтобы убедиться в том, что оно соответствует всем требованиям.

### Документы и материалы

Необходимо заблаговременно подготовить следующие документы и материалы тренинга:

- Формуляр заявки на участие в тренинге. Подробно заполненный формуляр заявки может позволить получить информацию, полезную для оценки кандидатов (если участники отбираются группой инструкторов), а также может использоваться в процессе анализа потребностей в обучении, поскольку она поможет составить точный профиль участника(цы) и получить/подтвердить информацию о контексте.
- Программа тренинга.
- Бюллетень с информацией о тренинге. Он может содержать основную информацию о тренинге (даты, место, контактные данные организаторов), обзор его целей, содержания и методологии, а также критериев отбора участников. В нем также можно описать любые предварительные задания.
- Записка с информацией административного характера. Информация об административных и логистических вопросах, таких как проезд, местный транспорт, проживание, условия для охраны здоровья и безопасности, бытовые удобства в месте проведения тренинга (например, доступны ли они для лиц в инвалидных колясках, имеется ли молитвенная комната или комната для кормящих матерей, имеется ли доступ в Интернет и т.д.)
- Учебные материалы. Инструкции к занятиям, презентации и другие раздаточные материалы должны быть подготовлены до начала тренинга, чтобы их можно было воспроизвести для раздачи.
- Листы учета посещаемости. Списки с именами всех участников и местом для их подписи для учета посещаемости.
- Сертификаты о прохождении тренинга. Должны быть подготовлены заблаговременно, чтобы получить подписи удостоверяющих должностных лиц, если это необходимо.
- Формуляры оценки. Формуляры ежедневной оценки и общий формуляр оценки тренинга.
- Формуляры подтверждения согласия. Они необходимы, если некоторые мероприятия требуют согласия участников (например, если организаторы намерены опубликовать фотографии участников тренинга).

**Примечание.** Руководитель тренинга должен приложить все усилия к тому, чтобы все документы и материалы тренинга были составлены таким образом, чтобы они были «в максимально возможной степени пригодными к использованию для всех людей без необходимости адаптации или специального дизайна», как это определено в Конвенции о правах инвалидов.

### Оборудование и принадлежности

Группа инструкторов должна заранее рассмотреть вопрос о том, какое оборудование и принадлежности потребуются для проведения тренинга. Если тренинг проводится в помещениях организации, коллеги, ответственные за ИТ-оборудование и канцелярские принадлежности, должны быть проинформированы соответствующим образом. Если тренинг проводится за пределами организации, оборудование следует запрашивать при бронировании места проведения. Обучающая группа должна осмотреть место проведения до начала тренинга, чтобы убедиться, что все на месте, что техническое оборудование (компьютер, проектор, подключение к Интернету и т.д.) работает должным образом, а мебель в помещении (стулья, столы и т.д.) расставлена в соответствии с потребностями тренинга.

К учебному оборудованию и принадлежностям могут относиться следующие предметы:

- Оборудование
  - Стенды для флипчартов (обычно по одному на рабочую группу)
  - Учебные доски
  - Компьютеры/ноутбуки (при необходимости с доступом в Интернет)
  - Проекторы
  - USB-накопители
  - Экраны
  - Кабели и переходники
  - Камера (фото и/или видео) и штатив
  - Принтеры
  - Копировальный аппарат
  - Микрофон
  - Вспомогательные устройства для прослушивания
- Принадлежности
  - Бумага для флипчарта
  - Флипчарт и разноцветные маркеры для учебной доски
  - Клей и канцелярские кнопки/булавки
  - Прозрачный скотч и/или малярная лента
  - Визитные карточки
  - Стикеры и цветные карточки разной формы
  - Блокноты/писчая бумага
  - Ручки
  - Папки
  - Дырокол
  - Ножницы
  - Степлеры

### Полевые условия

Тренинги могут проводиться в сложных полевых условиях, и группа инструкторов должна очень хорошо их знать. Инструкторы, которые уже работают в полевых условиях, имеют преимущество; для других инструкторов регулярный контакт с местными коллегами или партнерами является обязательным и должен осуществляться на протяжении всего процесса планирования, разработки и организации тренинга.

При проведении тренинга в полевых условиях необходимо учитывать следующие факторы:

- **Время.** Ежедневная программа должна быть основана на обычном рабочем времени участников, а обед и кофе-брейки должны быть запланированы на время, приемлемое с культурной точки зрения.
- **Место и бытовые удобства.** В то время как специальные учебные помещения являются идеальным местом для проведения тренинга, другие места могут быть единственным доступным вариантом, и инструкторам следует внести соответствующие коррективы. Например, они должны быть готовы изменить время проведения тренинга, если он проводится на открытом воздухе, или если нет кондиционера, а экстремальные температуры могут создать проблему.
- **Оборудование и материалы.** Могут возникнуть такие ситуации, как отключение электроэнергии и трудности с подключением к Интернету. Если такие проблемы являются ожидаемыми, группа инструкторов должна соответствующим образом подготовить и использовать флипчарты вместо компьютерных слайдов или принести

достаточное количество бумажных копий слайдов для раздачи. Если тренинг проводится в отдаленном месте, копии всех документов тренинга должны быть подготовлены перед поездкой.

- **Требования обеспечения безопасности.** Руководитель тренинга должен проверить ситуацию с безопасностью в месте проведения тренинга и обязательно проинформировать инструкторов и участников о любых потенциальных проблемах. Очень важно поддерживать связь с сотрудниками службы безопасности учреждений, принимающих участие в организации тренинга.
- **Язык обучения.** Возможно, потребуется организовать синхронный перевод, если члены обучающей группы не говорят на том же языке, что и участники. Если это невозможно, инструкторы должны быть готовы полагаться на последовательный перевод, который сократит время обучения вдвое и, следовательно, потребует внесения значительных изменений.
- **Особенности местной культуры.** Инструкторы должны хорошо знать культурный контекст, в котором они будут проводить тренинг. Например, они должны выбирать упражнения для разминки и «разогрева» и групповые занятия, которые соответствуют культурным традициям и учитывают гендерные аспекты.
- **Местная политика.** Инструкторы также должны быть осведомлены о любых политических проблемах, которые могут стать причиной конфликта между участниками, и быть готовыми урегулировать связанные с ними ситуации.
- **Разнородная аудитория.** Хотя в идеальном сценарии участники тренинга имеют одинаковые уровни грамотности, знания языка, знаний в области прав человека и профессионального опыта, на практике это не всегда так. Инструкторы должны быть готовы работать с участниками с разным опытом и уровнями знаний, разбивая их на малые группы и используя другие стратегии.
- **ПЛАН Б. Инструкторы всегда должны стремиться быть готовыми к неожиданностям и заблаговременно учитывать их!** Чем больше инструкторы используют надежную методологию при планировании и разработке тренинга, тем лучше они смогут решать любые возникающие проблемы.

# ЭТАП ПРОВЕДЕНИЯ



В этой главе изложены рекомендации в отношении организации тренинга на профессиональном уровне и процесса оценки на этапе проведения тренинга.

## А. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЕНИНГА

На протяжении всего тренинга осуществляется прямой, регулярный контакт между инструкторами и участниками, а также между самими участниками. Впечатление, которое производят инструкторы, и среда, которую обучающая группа может создать и поддерживать в учебном помещении, будут эффективно способствовать процессу обучения.

В данном разделе представлен контрольный перечень вопросов, который поможет инструкторам выполнять свою работу профессионально и эффективно при проведении тренингов и других групповых мероприятий:

### 1. Завоюйте и сохраните доверие участников

- **Будьте образцом для подражания.** Являясь инструктором, Вы руководите процессом обучения. Участники доверяют Вам эту роль, но могут отказаться от своего доверия, если Вы не последовательны в том, что говорите (например, не ожидайте, что участники будут ценить мнения друг друга, если Вы сами не цените их участие...).
- **Готовьтесь тщательно.** Участники почувствуют, компетентен ли инструктор и стремится ли он способствовать их обучению. Они смогут оценить объем подготовки, проделанной инструктором на этапе планирования и разработки: чем активнее будут усилия инструкторов по ознакомлению со своей аудиторией, в том числе с учетом культурных и местных особенностей, тем лучше они смогут разрабатывать и проводить тренинг, отвечающий потребностям и ожиданиям участников.
- **Будьте честными.** Честность инструкторов – например, в том, что они знают или чего не знают – будет иметь большое значение для укрепления доверия. Участники всегда предпочтут прямой и честный ответ («Я не уверен в этом – я выясню это и свяжусь с Вами завтра») невнятной попытке ответить.

## 2. Содействуйте созданию уважительной среды обучения

- **Относитесь ко всем с уважением**, цените и признавайте вклад каждого(ой) участника(цы) и способность всех участников достичь целей обучения. Если инструкторы заставляют участников чувствовать себя некомфортно или проявляют безразличие к их чувствам, группа это заметит и может прекратить поддерживать их.
- **Не допускайте деструктивного или ненадлежащего поведения**, когда это возможно, при поддержке группы. Дискриминационные, нетолерантные, расистские или сексистские комментарии следует пресекать последовательно и надлежащим образом; для этого необходимо сохранять спокойствие и реагировать тактично, прямо и по существу, опираясь на принципы прав человека.

## 3. Поощряйте участие на протяжении всего тренинга

- **Обеспечивайте равное участие.** Инструкторам следует рассмотреть вопрос об обеспечении равного участия в тренинге для лиц, которые в своем сообществе могут часто подвергаться дискриминации. Например, будет сложно достичь задач обучения, касающихся недискриминации, если тренинг не охватывает все различные группы сообщества.
- **Вовлекайте участников в учебный процесс.** Например, позвольте им установить основные правила поведения. Рассмотрите и подтвердите задачи обучения вместе с участниками. Если ожидания некоторых участников (выявленные при анализе потребностей в обучении) не будут реализованы, объясните это. Вывесите цели и задачи занятия на стене на больших листах бумаги, чтобы к ним можно было обращаться на протяжении всего тренинга. Рассмотрите задачи обучения в конце тренинга и узнайте у участников, были ли они достигнуты.
- **Составьте содержание с учетом мнений участников.** Начните с изучения знаний и опыта участников. Используйте отдельные методы для выяснения мнений участников в отношении содержания тренинга. Задавайте открытые вопросы, чтобы стимулировать размышления и обсуждение в группе. Призывайте участников опираться на комментарии друг друга; вместо того, чтобы отвечать на вопрос, Вы также можете адресовать его группе, чтобы участники сами дали ответ.
- **Способствуйте участию «тихих» участников.** Узнайте, почему они проявляют меньшую активность (языковые барьеры? застенчивость? чувствуют себя некомпетентными по сравнению с другими участниками?). Стратегии стимулирования их участия могут включать в себя работу в малых группах, которая обычно менее пугающая, или обращение к участникам с просьбой выразить свои идеи либо напрямую, спрашивая, есть ли у них что-то добавить, либо косвенно, задавая вопрос: «Можем ли мы услышать кого-то, кто еще не имел возможности выступить?». Вы также можете вовлечь в разговор «тихих» участников, используя жесты (приблизившись к ним или установив зрительный контакт) или задавая им прямые вопросы, не забывая о возможном дискомфорте.
- **Умело обращайтесь с «доминирующими» участниками.** Не позволяйте многоречивым участникам доминировать в обсуждении или мешать выступать другим участникам. Например, Вы можете избежать зрительного контакта или перенаправить разговор на другого(ую) участника(цу) или на другую тему. Если необходимо, доведите вопрос до сведения группы, например, повторно изложив программу или основные правила поведения, согласованные ранее. Убедитесь, что и женщины, и мужчины могут активно участвовать в обсуждении. В случае неудачи не занимайте оборонительную позицию, а поговорите с доминирующим(ей) участником(цей) либо во время перерыва, либо, в крайнем случае, во время занятия, обратившись к группе за поддержкой. Без колебаний устраивайте перерыв, если атмосфера во время обсуждения станет слишком накаленной.
- **Допускайте расхождения во взглядах/мнениях.** По своей природе группы неоднородны: используйте разнообразие группы ей же на пользу. Вы можете допустить небольшой уровень конкуренции между участниками/рабочими группами, но, самое главное, способствуйте сотрудничеству между ними.

#### 4. Направляйте и обобщайте

- **Держите все под контролем, но не контролируйте.** Убедитесь, что роли всех участников и инструкторов понятны и согласованы («кто есть кто» и «кто за что отвечает»). Не отвлекайтесь от основной мысли во время дискуссии и двигайтесь по направлению к заявленным целям/задачам. Проявляйте гибкость и готовность адаптироваться к потребностям и интересам группы, но не позволяйте уходить слишком далеко от темы занятия во время обсуждений (Вы можете использовать «парковку», т.е. флипчарт или доску, на которой записываются вопросы, не имеющие прямого отношения к занятию, которые будут рассмотрены позже). Обеспечивая последовательность процесса, минимизируйте собственное влияние на результаты группы. Будьте нейтральны и объективны. Сохраняйте непредвзятое отношение и слушайте, помогите группе вступить в диалог и позвольте ей сделать самостоятельные выводы. Используйте вопросы и предложения (скажите «я предлагаю», а не «вам нужно сделать...»).
- **Не критикуйте участников, а решайте проблемы.** Инструктор должен стремиться вовлечь участников в процессы критического осмысления проблем, например, задавая соответствующие вопросы, обращаясь к другим участникам с просьбой выступить или предоставляя дополнительную информацию из законных или официальных источников. Избегайте критики или личных комментариев, а лучше комментируйте факты и цифры.
- **Благодарите участников за выступления.** Признавайте вклад участников и результаты совместных мероприятий. Поблагодарите всех – например, поблагодарите всех участников за их замечания и вопросы, вместо того, чтобы выбрать один вопрос и сказать: «Это очень хороший вопрос!» (А как насчет других вопросов?).
- **Документируйте и обобщайте выступления в визуальной форме.** Во всех случаях, когда это возможно, записывайте результаты обсуждений на флипчарте и вывешивайте их на стенах учебного помещения. Обращаясь к этим кратким записям, Вы можете напомнить участникам, что нового они узнали или чего добились, включая любые ключевые решения или последующие действия, которые были согласованы.
- **Поощряйте инновации и творческое мышление.** Давайте участникам сложные задания и выводите их из зоны комфорта – именно тогда проявляется творческий потенциал.
- **Эффективно используйте время.** Укажите время начала и окончания занятий и соблюдайте это время в максимально возможной степени. Начинайте занятия в установленное время и благодарите людей за пунктуальность. Призывайте группы выполнять свои задачи/задания вовремя. Устанавливайте реалистичное время для своих занятий.

#### 5. Отслеживайте групповую динамику

- **Наблюдайте и получите представление о поведении участников и групповой динамике.** Если участникам не удается сработаться друг с другом, инструктору следует скорректировать мероприятие или использовать стратегии для улучшения динамики. К таким стратегиям относятся меры по недопущению или контролю деструктивного поведения или напоминание участникам о том, что в определенной степени напряжение обычно является частью процесса совместной работы с другими людьми на благо достижения целей. При этом полезно иметь в своем распоряжении несколько упражнений-разминок, чтобы снять напряжение.
- **Поддерживайте энергичность участников.** Поддерживайте активность участников: включите обучающие мероприятия, во время которых они должны стоять и двигаться. Также подготовьте несколько упражнений-разминок на случай, если у участников снизится уровень энергичности.



## Вставка 9 – Гендерно-чувствительное обучение

Тренинг по правам человека должен проводиться на основе гендерно-чувствительного подхода с учетом гендерной проблематики. Программа тренинга должна отражать понимание существующих гендерных отношений и не допускать препятствий для активного участия женщин и гендерных меньшинств. Приведенный ниже контрольный перечень вопросов позволит учесть гендерную проблематику в процессе разработки и проведения тренинга:

- **Учитывайте соответствующие потребности в обучении и опыт каждого(ой) участника(цы).** Некоторые участники могут иметь иные потребности в обучении и интересы, отличные от потребностей и интересов других участников, из-за различия в их гендерных ролях. Инструктор должен быть осведомлен об этих различиях и учитывать гендерную проблематику как в содержании тренинга, так и в используемой методике. Например, приводите примеры жизненного опыта и женщин, и мужчин, подбирайте примеры конкретных ситуаций или проводите дискуссии по конкретным гендерным проблемам, которые волнуют группу.
- **Содействуйте созданию среды обучения, в которой женщины и представители гендерных меньшинств чувствуют себя в безопасности, ощущают уважение и открыто делятся своими взглядами и опытом.** Даже в группе профессионалов и преподавателей в определенных контекстах женщины и лица, принадлежащие к гендерным меньшинствам, могут быть менее склонными выражать свое мнение, делиться своим опытом или задавать вопросы. Инструктор должен постараться обеспечить каждому участнику возможность активного участия, например, выбирая тематические области, в которых женщины имеют больше опыта или знаний, или напрямую обращаясь к участникам, принадлежащим к гендерным меньшинствам, с просьбой поделиться своим опытом.
- **Будьте в курсе гендерной динамики, властных отношений и/или любых предрассудков, существующих в группе.** Примите все необходимые меры для устранения возможных дисбалансов. Например, прямо попросите, чтобы во время тренинга задачи (составление отчетов рабочих групп, стенографирование, хронометраж и т.д.) распределялись справедливо среди всех участников, и убедитесь, что эта просьба выполнена.
- **Сделайте расписание занятий и мероприятия достаточно гибкими, чтобы они устраивали женщин.** Например, имейте в виду, что продление послеобеденных занятий сверх запланированного времени может иметь последствия для женщин с семейными обязанностями. Также помните о женщинах-участницах, которым необходимо делать перерывы для грудного вскармливания ребенка.
- **Используйте гендерно-нейтральный язык и методы во время обучения.** Например, фотографии и иллюстрации, используемые на тренинге, должны отражать сбалансированную представленность населения. Используйте изображения, которые способствуют расширению прав и возможностей женщин и гендерных меньшинств, и избегайте изображений, на которых они представлены как жертвы.

## В. ОЦЕНКА ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

В соответствии с практикой непрерывной оценки на протяжении всего цикла обучения, в данном разделе представлены формирующая оценка в режиме реального времени и итоговая оценка тренинга.

**Формирующая оценка в режиме реального времени** проводится **во время** тренинга и обычно выполняется ежедневно. Ежедневный обзор процесса проведения тренинга позволяет группе инструкторов вносить корректировки в последнюю минуту с учетом реалий, возникших в учебном процессе. Например, если в первый день становится ясно, что группе нужно больше времени для выполнения упражнений из-за проблем, связанных с коммуникацией, инструкторы могут рассмотреть возможность исключения или объединения одних мероприятий и увеличения времени для других. Введение практики получения **ежедневных отзывов** участников в конце дня является одним из способов оценить их реакцию на тренинг. Следующий день можно начать с проведения занятия «отчет и краткое

**повторение**», на котором один из членов группы инструкторов рассказывает об отзывах участников, высказанных в предыдущий день, а затем один(на) или два(е) участника(цы) (которые вызвались добровольцами накануне) вкратце, максимум в течение 10 минут повторяют темы занятий предыдущего дня, возможно, с вовлечением других участников. **Непрерывное наблюдение** за участниками и **неформальный обмен** мнениями во время перерывов также позволяют получить информацию для оценки такого типа. Для обсуждения собранной информации и любых соответствующих изменений в программе или методологии группа инструкторов может проводить совещания во время перерывов или, для **ежедневного подведения итогов**, после занятий. Проведение формирующей оценки в режиме реального времени имеет важное значение, поскольку она основана на впечатлениях участников, позволяет определить и удовлетворить их потребности. Она также может способствовать проведению итоговой оценки тренинга, поскольку позволяет собрать информацию об эффективности программы тренинга и об участниках, которую можно отслеживать с течением времени, чтобы продемонстрировать изменения.

**Итоговая оценка тренинга** предполагает проведение мероприятий **в конце** тренинга, чтобы оценить его общую эффективность и определить, привели ли использованные стратегии обучения, подход, методы и материалы к достижению общих целей и задач обучения. Оценка такого типа важна для проведения следующих видов анализа:

- анализ реакции и полученных знаний участников (см. **четырёхуровневую модель Киркпатрика**, Глава I.E)
- сравнение намеченных результатов с фактическими результатами;
- выявление аспектов, требующих улучшения (особенно, если тренинг будет проводиться повторно);
- оценка результативности тренинга с точки зрения устранения изначальных пробелов или проблем, выявленных при анализе потребностей в обучении;
- определение краткосрочных изменений в тренинге;
- установление подотчетности перед заинтересованными сторонами и донорами.

Оценка такого типа требует использования сочетания инструментов. Недостаточно просто раздать оценочную **анкету** в конце тренинга, даже если это очень важный инструмент для получения отзывов участников по всем аспектам тренинга, включая их собственную оценку приобретенных знаний и факторов, которые повлияли на обучение. Анкета должна быть дополнена, например, **подведением итогов в конце тренинга** группой инструкторов; анализом качества **продуктов**, созданных участниками во время обучения (отчеты, диаграммы, схемы и т.д.), включая **планы действий участников** с изложением своих планов применения полученных знаний на практике; неформальные **дискуссии** и **интервью** с участниками, инструкторами и консультантами; результаты таких **мероприятий**, как разбор конкретных ситуаций или ролевые игры и т. д.

Для ознакомления с рекомендациями по анализу данных при проведении формирующей оценки в режиме реального времени и итоговой оценки тренинга, а также для получения более подробной информации об этих процессах, см. раздел 2, этап 4 (пункты с 4.1 по 4.7) пособия **Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека**.

В данном пособии предлагается шаблон для разработки **формуляра итоговой оценки тренинга** (Глава VI.E). С другими образцами инструментов для формирующей оценки в режиме реального времени и итоговой оценки тренинга (например, мероприятия для получения ежедневных отзывов, рекомендации по проведению сеансов подведения итогов инструкторами, шаблон для плана действий участников, формуляр для интервью с участниками и т. д.) можно ознакомиться в разделе 4, пункт 4 **Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека**.



# ПОСЛЕДУЮЩЕЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ



Так же, как работа руководителя тренинга начинается задолго до этапа его проведения, она продолжается еще в течение долгого времени после завершения тренинга. В этой главе рассматриваются вопросы подготовки отчета о тренинге, осуществления последующих мероприятий и методические указания по оценке воздействия тренинга.

## А. ОТЧЕТ О ПРОВЕДЕННОМ ТРЕНИНГЕ

В отчете о проведенном тренинге фиксируются основные аспекты тренинга, использованная методология и результаты, которые могут быть определены в краткосрочной перспективе. Он может служить различным целям, например, для внутреннего и внешнего обмена информацией (с участниками, другими заинтересованными сторонами, донорами и т.д.) или для распространения информации о будущих тренингах. Отчет желательно составлять сразу после тренинга, пока еще свежи впечатления.

Для подготовки отчета о тренинге важным источником информации является анализ результатов всех оценок, проведенных группой инструкторов на этапе проведения тренинга (ежедневные отзывы и подведения итогов, итоговые анкеты и т.д.)<sup>10</sup>. Такой анализ позволяет группе инструкторов определить, насколько полно были достигнуты задачи обучения, и оценить реакцию участников. Он также имеет весьма ценное значение для фиксирования передовых практических методов и извлеченных уроков, особенно с позиции участников.

Вместо того, чтобы подробно описывать каждое занятие, отчет о проведенном тренинге должен быть кратким и фокусироваться на следующих ключевых аспектах:

- **Введение.** Справочная информация о тренинге, включая информацию о результатах анализа потребностей в обучении.
- **Цели.** Общие цели и задачи обучения.
- **Участники.** Описание общего профиля участников с разбивкой по полу, а также использованных критериев отбора (если применимо). В этом разделе также может быть представлена разбивка участников по регионам, странам, типам организации и т.д. Полный список участников может быть включен в качестве приложения к отчету.
- **Группа инструкторов.** Члены группы инструкторов и консультантов.

- **Программа.** Обзор содержания тренинга (полная программа может быть включена в качестве приложения).
- **Методология.** Описание использованной методологии обучения.
- **Оценка.** Описание степени, в которой оценка учитывалась на этапах планирования, разработки и проведения тренинга, и описание планируемой последующей оценки.
- **Комментарии к отдельным занятиям.** Краткое описание каждого занятия, включая отзывы участников.
- **Передовые практические методы и извлеченные уроки.** Оценка, данная группой инструкторов, а также основанная на отзывах участников, в отношении аспектов, которые были успешными, и почему они были успешными, а также аспектов, требующих устранения недостатков.
- **Фотографии, сделанные во время тренинга,** на публикацию которых вы получили согласие, могут быть добавлены в отчет в качестве визуального повествования.

## В. ПОСЛЕДУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ<sup>11</sup>

Систематическое последующее сопровождение после окончания тренинга является важным аспектом эффективного обучения, и последующие мероприятия, способные повысить результативность тренинга, могут быть определены уже на этапе разработки.

Для руководителя тренинга очень важно поддерживать регулярный контакт с участниками после окончания тренинга и оказывать им постоянную помощь, делаясь материалами, контактами и советами. С этой целью следует продолжать сбор информации о факторах внешней среды, влияющих на участников, для оказания соответствующей последующей поддержки. В краткосрочной перспективе руководитель тренинга может передать участникам отчет о проведенном тренинге (или отчет об оценке) и использовать его для стимулирования дискуссий о том, как участники применяют полученные знания на практике.

Руководитель тренинга также может учредить сообщество специалистов-практиков и координировать его работу, создать информационный бюллетень, список рассылки, веб-сайт или онлайн-сеть или провести серию занятий по решению проблем, на которых участники могут делиться историями успеха и материалами, учиться на опыте друг друга и коллективно обсуждать способы решения различных проблем, выявленных группой. В случаях, когда это возможно, руководитель тренинга должен совершать поездки на места, чтобы увидеть участников «в действии» и поговорить с их коллегами и руководителями.

Последующий опрос через 3-6 месяцев после тренинга и снова через 12-24 месяца (например, в контексте оценки внедрения и влияния) может помочь руководителю тренинга увидеть, в какой степени участники применяют свои новые знания и навыки в своей работе и используют материалы, предоставленные во время обучения. Основываясь на результатах последующего опроса, руководитель тренинга может рассмотреть возможность разработки программы последующего обучения, чтобы продолжить процесс обучения, и/или изменить учебные материалы и повторно распространить их среди участников, особенно если последующий опрос обнаружил, что участники не использовали их в нынешней форме. Вместо того, чтобы проводить еще один тренинг в течение короткого периода, руководитель тренинга может рассмотреть возможность продления учебных занятий на более длительный период, чтобы у участников было время для постепенного применения новых навыков.

## С. ОЦЕНКИ ВНЕДРЕНИЯ И ВЛИЯНИЯ

Ключевым процессом после окончания тренинга является процесс оценки, включая оценки внедрения и влияния.

<sup>11</sup> Этот раздел составлен по материалам модуля 6 (таблицы 22 и 23) учебного пособия «Эквитас» «Подготовка инструкторов – разработка и проведение эффективных образовательных программ в области прав человека», доступного в Интернете.

В соответствии с моделью Киркпатрика, **внедрение** означает улучшение поведения и способностей участников, а также внедрение/применение в контексте их работы новых знаний, полученных на тренинге (например, смогли ли они применить эти знания в своей работе?). **Влияние** означает воздействие обучения на более широкую среду (например, способствовали ли участники каким-либо изменениям в своих сообществах в результате прохождения тренинга?).

Оценки такого типа, проводимые с заранее установленными интервалами после окончания тренинга (обычно через 3-6 месяцев, а затем снова через 12-24 месяцев), направлены на определение среднесрочных и долгосрочных результатов, а также изменений, которые произошли в результате проведенного тренинга. Они могут предполагать:

- сбор данных об изменениях в поведении участников в среднесрочной и долгосрочной перспективе;
- оценку результатов тренинга с точки зрения устранения пробелов или проблем, выявленных при анализе потребностей в обучении;
- определение результатов внедрения полученных знаний в группах, организациях или сообществах;
- выявление извлеченных уроков и разработку рекомендаций в отношении будущих проектов;
- отслеживание данных, свидетельствующих о положительном влиянии тренинга;
- установление подотчетности перед заинтересованными сторонами и донорами.

Как подчеркивается в **Главе II**, посвященной системному подходу, на социальные изменения влияют многие факторы и различные вмешательства. Таким образом, задача этих оценок состоит в том, чтобы определить, какие изменения могут быть **разумно** связаны с тренингом.

Информацию о внедрении и влиянии можно получить из нескольких **источников**, связанных с отдельными участниками. Наиболее распространенными источниками данных для оценки внедрения и влияния являются следующие:

- **Участники.** Участники являются ключевыми источниками информации о внедрении и влиянии. Другими полезными источниками являются группы, организации, сверстники, коллеги, руководители, работодатели и члены сообщества, которые общаются с участниками.
- **Продукты/действия участников.** Информация, которую генерируют участники, или действия, предпринятые ими после окончания тренинга, являются богатым источником данных для оценки внедрения и влияния. Например, любые события, проекты, обсуждения, обучение, разъяснительные мероприятия, материалы, публикации, информационные бюллетени, изменения в практике или процедурах, связанные с участниками, могут иллюстрировать влияние оцениваемого тренинга по правам человека.
- **Бенефициары прав человека и обучающих мероприятий в области прав человека, осуществляемых участниками.** Информация, полученная от отдельных лиц, групп, организаций и сообществ, которые извлекли выгоду из мероприятий, осуществленных участниками после окончания тренинга, может позволить получить ценные данные из первых рук о фактических результатах. Такую информацию можно получить не только при прямом контакте с основными заинтересованными сторонами, но и в отчетах о деятельности организации, новостных сообщениях или докладах о ситуации с правами человека различных заинтересованных сторон.
- **Информация, собираемая в течение продолжительного времени.** Информация об участниках, собранная до начала тренинга, во время его проведения и после его окончания, может дать представление о том, как изменялось поведение, и как их действия могли способствовать изменениям в более широком сообществе/обществе.

Для ознакомления с рекомендациями по анализу данных при проведении оценки внедрения и влияния, а также для получения более подробной информации об этих процессах, см. раздел 2, этап 4 (пункты с 4.8 по 4.14) пособия **Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека**.

В данном пособии предлагается шаблон для разработки формуляра для опроса при последующем сопровождении (Глава VI.F). С другими образцами инструментов для оценки внедрения и влияния, включая программу проведения фокус-группы, другие дополнительные анкеты, формуляр для сбора историй влияния и т. д., можно ознакомиться в разделе 4, пункт 5 Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека.



# СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ



В этой главе представлены несколько инструментов, которые дополняют многие средства и методы оценки, представленные в разделе 4 совместного пособия УВКПЧ и «Эквитас» Оценка мероприятий по образованию в области прав человека: справочное пособие для преподавателей прав человека. Их можно легко адаптировать – или использовать в качестве основы – для конкретных тренингов и занятий по правам человека, учитывая, что любой конкретный материал, используемый для тренинга, должен отвечать конкретным потребностям участников.

Дополнительные инструменты для конкретной аудитории доступны в учебных материалах, публикуемых УВКПЧ для профессиональных групп или по конкретным тематическим вопросам. Эти материалы доступны на веб-сайте УВКПЧ [www.ohchr.org/RU](http://www.ohchr.org/RU).

## А. ФОРМУЛЯР АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ: ШАБЛОН

Название тренинга

Даты и место проведения тренинга

(логотип организаторов, если применимо)

### ФОРМУЛЯР РЕГИСТРАЦИИ И АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ

|                                                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|
| Фамилия                                                                 |  |
| Имя                                                                     |  |
| Пол                                                                     |  |
| Дата рождения                                                           |  |
| Национальность<br>(и/или коренная народность/ нация,<br>если применимо) |  |
| Должность                                                               |  |
| Организация                                                             |  |
| Адрес                                                                   |  |
| Номер телефона                                                          |  |
| Электронная почта                                                       |  |
| Описание Ваших текущих<br>обязанностей                                  |  |
| С какого времени Вы находитесь<br>на данном месте работы?               |  |

1. **Пожалуйста, опишите свои знания/опыт в ..... [тема тренинга]** (Например: «Опишите свой опыт мониторинга нарушений прав человека и составления отчетов о них»).

2. **[Дополнительные вопросы по теме тренинга]**

(Например, «Имеется ли у Вас конкретный опыт мониторинга случаев сексуального насилия в условиях конфликта и составления отчетов об этих случаях?» или «Имеется ли у Вас опыт поддержки активистов-правозащитников, занимающихся интеграцией правозащитной работы в гуманитарную деятельность?»)

3. **Проходили ли Вы уже тренинг по [тема тренинга] (или на схожую тематику)?**

☐ ДА

Если да, укажите название тренинга, организатора и даты, а также вкратце изложите его содержание.

☐ НЕТ

4. Если бы Вы участвовали в тренинге, как бы Вы использовали в своей работе приобретенные новые знания и навыки? Опишите конкретные будущие задания.

5. [Вопрос(ы) для оценки приоритетности тем тренинга]

(Например, «Как ..... [тема тренинга] ..... соотносится с приоритетами страны или региона, где Вы работаете?». «Какую работу Ваша организация запланировала в этой области на следующий год?»]

6. [Вопрос(ы) о проблемах, которые возникают при осуществлении деятельности, охваченной темой тренинга]

(Например, «С какими проблемами или трудностями Вы сталкиваетесь при мониторинге прав человека и осуществлении деятельности по установлению фактов, проведению расследований /гуманитарной деятельности?». Вы также можете предложить список возможных ответов на выбор, например: «отсутствие руководящих указаний; отсутствие доступа к ключевым свидетелям; вопросы, связанные с рабочей средой и вовлеченными субъектами; стратегии и/или полномочия; другое ...»)

7. По шкале от 1 до 4 оцените свою степень понимания/опыт в следующих областях:

|                                         | Низкая                     |                            |                            | Высокая                    |
|-----------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Тема 1, относящаяся к тематике тренинга | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Тема 2, относящаяся к тематике тренинга | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Тема 3, относящаяся к тематике тренинга | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Тема 4, относящаяся к тематике тренинга | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Тема 5, относящаяся к тематике тренинга | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Тема 6, относящаяся к тематике тренинга | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Тема 7, относящаяся к тематике тренинга | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

8. Какие проблемы, по Вашему мнению, должны быть отдельно затронуты на этом тренинге? Выберите максимум 4 вопроса.

- ☐ Проблема 1, относящаяся к тематике тренинга
- ☐ Проблема 2, относящаяся к тематике тренинга
- ☐ Проблема 3, относящаяся к тематике тренинга
- ☐ Проблема 4, относящаяся к тематике тренинга
- ☐ Проблема 5, относящаяся к тематике тренинга
- ☐ Проблема 6, относящаяся к тематике тренинга
- ☐ Проблема 7, относящаяся к тематике тренинга
- ☐ Другое (просьба указать)

9. Пожалуйста, укажите, требуются ли Вам какие-либо формы поддержки или приспособления для Вашего участия в тренинге (например, доступный формат коммуникации или документации, бытовые удобства, доступные для лиц в инвалидных колясках, вспомогательные устройства для прослушивания, доступ в комнату для кормящих матерей или молитвенную комнату и т.д.).

Пожалуйста, верните заполненную форму [имя (имена)/фамилия(и) и контактная информация руководителя тренинга и/или его помощника] до [дата].

## В. ОБРАЗЕЦ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА

### Тренинг УВКПЧ по правам человека в гуманитарной деятельности

31 августа – 4 сентября 2015, Женева

Место: УВКПЧ, 48 Avenue Giuseppe Motta, Geneva, комната RI-14



## ПРОГРАММА

| ПОНЕДЕЛЬНИК, 31 АВГУСТА 2015 |                                                                                                                        | Фасилитатор(ы) – консультант(ы) |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 9:00                         | Процедуры обеспечения безопасности                                                                                     |                                 |
| 9:30                         | Открытие<br>Представление фасилитаторов и участников<br>Цели тренинга, программа и методология<br>(основные процедуры) |                                 |
| 10:15                        | Упражнение на знакомство                                                                                               |                                 |
| 11:15                        | Перерыв на кофе/чай                                                                                                    |                                 |
| 11:30                        | Чрезвычайные ситуации и международная система гуманитарной помощи                                                      |                                 |
| 12:15                        | Последние реформы в системе оказания гуманитарной помощи                                                               |                                 |
| 13:00                        | Обед                                                                                                                   |                                 |
| 14:00                        | УВКПЧ и гуманитарная деятельность                                                                                      |                                 |
| 15:30                        | Перерыв на кофе/чай                                                                                                    |                                 |
| 15:45                        | УВКПЧ и гуманитарная деятельность (продолжение)                                                                        |                                 |
| 17:00                        | Обмен опытом – УВКПЧ и гуманитарная деятельность                                                                       |                                 |
| 17:45                        | Подведение итогов/отзывы участников                                                                                    |                                 |

| ВТОРНИК, 1 СЕНТЯБРЯ 2015 |                                                                                            | Фасилитатор(ы) – консультант(ы) |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 9:00                     | Доклад/ краткое повторение тем предыдущего дня                                             |                                 |
| 9:15                     | Применение международной нормативно-правовой базы в чрезвычайных ситуациях                 |                                 |
| 10:30                    | Перерыв на кофе/чай                                                                        |                                 |
| 10:45                    | Применение международной нормативно-правовой базы в чрезвычайных ситуациях (продолжение)   |                                 |
| 13:00                    | Обед                                                                                       |                                 |
| 14:00                    | План действий «Верховенство прав человека» и приоритеты МПК в области защиты прав человека |                                 |
| 14:45                    | Интеграция прав человека в гуманитарную деятельность                                       |                                 |
| 15:45                    | Перерыв на кофе/чай                                                                        |                                 |
| 16:00                    | Роль УВКПЧ в кластере по вопросам защиты                                                   |                                 |
| 17:00                    | Обмен опытом – УВКПЧ и гуманитарная деятельность                                           |                                 |
| 17:45                    | Подведение итогов/ отзывы участников                                                       |                                 |
| 20:00                    | Ужин с участниками тренинга (факультативно)                                                |                                 |



| СРЕДА, 2 СЕНТЯБРЯ 2015 |                                                                                                    | Фасилитатор(ы) – консультант(ы) |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 9:00                   | Доклад/ краткое повторение тем предыдущего дня                                                     |                                 |
| 9:15                   | Цикл гуманитарных программ и финансирование гуманитарной деятельности                              |                                 |
| 10:30                  | Перерыв на кофе/чай                                                                                |                                 |
| 10:45                  | Цикл гуманитарных программ и финансирование гуманитарной деятельности<br>(продолжение)             |                                 |
| 12:00                  | Гуманитарная деятельность и механизмы УВКПЧ для планирования, реализации программ и финансирования |                                 |
| 13:00                  | Обед                                                                                               |                                 |
| 14:00                  | Мониторинг и отчетность в чрезвычайных ситуациях                                                   |                                 |
| 15:30                  | Перерыв на кофе/чай                                                                                |                                 |
| 15:45                  | Мониторинг и отчетность в чрезвычайных ситуациях<br>(продолжение)                                  |                                 |
| 17:00                  | Обмен опытом – УВКПЧ и гуманитарная деятельность                                                   |                                 |
| 17:45                  | Подведение итогов/ отзывы участников                                                               |                                 |

| ЧЕТВЕРГ, 3 СЕНТЯБРЯ 2015 |                                                                                                                  | Фасилитатор(ы) – консультант(ы) |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 9:00                     | Доклад/ краткое повторение тем предыдущего дня                                                                   |                                 |
| 9:15                     | Информационно-разъяснительная деятельность и коммуникация в чрезвычайных ситуациях                               |                                 |
| 11:00                    | Перерыв на кофе/чай                                                                                              |                                 |
| 11:15                    | Имитация                                                                                                         |                                 |
| 13:00                    | Обед                                                                                                             |                                 |
| 14:00                    | Имитация (продолжение)                                                                                           |                                 |
| 15:15                    | Перерыв на кофе/чай                                                                                              |                                 |
| 15:30                    | УВКПЧ и партнерство в гуманитарной деятельности: проблемы, извлеченные уроки, передовой опыт взаимодополняемости |                                 |
| 17:00                    | Обмен опытом – УВКПЧ и гуманитарная деятельность                                                                 |                                 |
| 17:45                    | Подведение итогов/ отзывы участников                                                                             |                                 |

| ПЯТНИЦА, 4 СЕНТЯБРЯ 2015 |                                                                                          | Фасилитатор(ы) – консультант(ы) |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 9:00                     | Доклад/ краткое повторение тем предыдущего дня                                           |                                 |
| 9:15                     | Имитация (продолжение)                                                                   |                                 |
| 11:00                    | Перерыв на кофе/чай                                                                      |                                 |
| 11:15                    | Имитация и краткое подведение итогов                                                     |                                 |
| 13:00                    | Обед                                                                                     |                                 |
| 14:00                    | Краткое повторение пройденных тем, нерешенные вопросы и ресурсы                          |                                 |
| 14:30                    | Итоговая оценка и комментарии<br>Раздача сертификатов о прохождении тренинга<br>Закрытие |                                 |

# НЕЗАВИСИМОСТЬ СУДЕБНОЙ ВЛАСТИ

Продолжительность: 6 часов + 1 час на обед

Задачи обучения: к концу занятия участники будут в состоянии:

- перечислить стандарты в области прав человека, касающиеся независимости судебной власти;
- определить проблемы, связанные с независимостью судебной власти, и стратегии их преодоления.

| Время       | Содержание                                      | Задача(и) обучения                                                                                                                                                                                               |
|-------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8:30-9:30   | Введение                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники будут в состоянии обсудить некоторые проблемные ситуации, возникающие из-за отсутствия независимости судебной власти.</li> </ul>                              |
| 9:30-10:30  | Международные стандарты в области прав человека | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники будут в состоянии назвать международные стандарты в области прав человека, касающиеся независимости судебной власти.</li> </ul>                               |
| 10:30-10:45 | Перерыв на кофе/чай                             |                                                                                                                                                                                                                  |
| 10:45-12:30 | Разбор конкретных ситуаций                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники будут в состоянии сравнить надлежащие и ненадлежащие виды практики, имеющие отношение к независимости судебной власти.</li> </ul>                             |
| 12:30-13:30 | Обед                                            |                                                                                                                                                                                                                  |
| 13:30-14:00 | Упражнение на разминку                          |                                                                                                                                                                                                                  |
| 14:00-15:15 | Устранение проблем и ограничений                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники будут в состоянии описать некоторые стратегии устранения проблем и ограничений для обеспечения независимости и беспристрастности судебных органов.</li> </ul> |
| 15:15-15:30 | Подведение итогов / отзывы участников           |                                                                                                                                                                                                                  |

| Методология                                                                                                                                                                                                                                                        | Материалы                                                                                                                         | Раздаточные материалы                                                                                                                                                                  | Консультанты                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Мозговой штурм (10 мин.)</li> <li>Видеоклип (15 мин.)</li> <li>Обсуждение в рабочих группах (20 мин.)</li> <li>Пленарное обсуждение (15 мин.)</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ноутбук</li> <li>Проектор</li> <li>Микрофон</li> <li>Флипчарты</li> <li>Маркеры</li> </ul> |                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Персонал УВКПЧ</li> <li>Судья для пленарного обсуждения</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Презентация (25 мин.)</li> <li>Вопросы и ответы (35 мин.)</li> </ul>                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ноутбук</li> <li>Проектор</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отпечатанные слайды презентации</li> <li>ВДПЧ</li> <li>МППП</li> <li>МПЭСКП</li> <li>Основные принципы независимости судебной власти</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Судья</li> </ul>                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Презентация (10 мин.)</li> <li>Рабочие группы (50 мин.)</li> <li>Подведение итогов и обсуждение в общей группе (45 мин.)</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Флипчарты</li> <li>Маркеры</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отпечатанная презентация</li> <li>Разбор конкретных ситуаций</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Персонал УВКПЧ</li> <li>Судья</li> </ul>                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Упражнение на ходьбу</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Мировое кафе: 4 стола, каждый из которых специализируется на разных вопросах – институциональных, политических, личных, культурных – 15 мин. каждый раунд (60 мин.)</li> <li>Краткое подведение итогов (15 мин.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Флипчарты</li> <li>Маркеры</li> <li>Стикеры</li> <li>4 стола</li> </ul>                    |                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Персонал УВКПЧ</li> <li>Судья для подведения итогов</li> </ul>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Краткое повторение пройденных тем (5 мин.)</li> <li>Оценка занятия (10 мин.)</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Флипчарты</li> <li>Маркеры</li> <li>Стикеры</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Формуляры оценки</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Персонал УВКПЧ</li> </ul>                                          |

## Д. КОЛЛЕКТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ ТРЕНИНГА ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА

В этом кратком сборнике описываются некоторые групповые мероприятия, которые доказали свою практичность для тренингов по правам человека, организуемых УВКПЧ. Они могут использоваться в качестве упражнений для разминки или разогрева (см. Главу III, раздел Д «**Выбор подходящей методики**»). Хотя описанные ниже методы содержат некоторые инструкции по проведению мероприятий, они не носят предписательного характера и во многих случаях могут быть легко адаптированы для различных аудиторий и контекстов.

### 1. Круг прав

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                     | Это мероприятие позволяет участникам познакомиться с различными правами человека с позиции разных людей в обществе.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Аудитория</b>                | Разнообразная аудитория (гражданское общество, правозащитники, государственные служащие, сотрудники ООН).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Инструкции по проведению</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Подготовьте по одной зеленой карточке и по одной красной карточке для каждого(й) участника(цы). На зеленых карточках напишите разные типы правообладателей (ученик начальной школы, лидер сельской общины, политзаключенный, лицо с инвалидностью и т.д.). На красных карточках напишите различные права (право на свободу и личную неприкосновенность, право на свободное выражение мнения, право на труд, право на здоровье и т.д.).</li><li>2. Участники встают и образуют круг.</li><li>3. Каждый(ая) участник(ца) получает зеленую карточку. Дайте им одну минуту, чтобы они могли поразмышлять о человеке, в роли которого они будут выступать.</li><li>4. Каждый(ая) участник(ца) получает красную карточку. Дайте им еще одну минуту поразмышлять о праве и о том, как оно сочетается с жизнью их персонажа.</li><li>5. Обойдите круг и попросите каждого(ую) участника(цу) в течение одной минуты объяснить, кто он(а), и как он(а) использует право, написанное на красной карточке. Например: «Я учусь в начальной школе. В прошлом году к нам прибыли люди из национальной программы иммунизации, и мне сделали прививку от кори. Однако в нашей школе нет источника чистой питьевой воды, и мои друзья часто болеют и вынуждены пропускать занятия».</li><li>6. После того, как все участники выступают в своей роли, они могут коротко представиться (если это мероприятие используется в качестве упражнения для знакомства).</li><li>7. В конце упражнения в течение 5 минут обсудите с участниками уроки, извлеченные из этого мероприятия.</li></ol> |
| <b>Логистика/оборудование</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Одна зеленая карточка и одна красная карточка для каждого(й) участника(цы).</li><li>• Помещение, достаточно большое для того, чтобы все участники могли встать в круг.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Время</b>                    | 20-30 минут в зависимости от размера группы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Сложности</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Некоторые участники могут испытывать стеснение или нежелание участвовать.</li><li>• Важно следить за временем, так как каждое выступление может легко выйти за рамки одной минуты.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Дополнительные соображения</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Вы можете разрешить участникам выбирать разные карточки или просто наблюдать за мероприятием, если им некомфортно выступать в роли персонажа, написанного на их карточке.</li> <li>● Когда у Вас будет больше времени, Вы можете более подробно изучить каждый случай, попросив участников высказать свои замечания после каждого вступления.</li> <li>● Это мероприятие лучше всего подходит для небольших групп.</li> </ul> |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. Четыре угла

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                       | Это мероприятие позволяет участникам делиться разными представлениями, убеждениями, восприятиями или мнениями по какой-либо проблеме, связанной с правами человека и обсуждать их. Его можно использовать для интерактивного ознакомления с этой проблемой. Это мероприятие также можно использовать в качестве разминки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Аудитория</b>                  | Разнообразная аудитория (гражданское общество, правозащитники, государственные служащие, сотрудники ООН).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Инструкции по проведению</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составьте 4 сообщения по теме – по одному на каждый угол комнаты. Например: <ol style="list-style-type: none"> <li>а. Я ничего не знаю о правах лиц с инвалидностью.</li> <li>б. Я считаю, что права лиц с инвалидностью полностью защищены.</li> <li>в. Я в некоторой степени осведомлен(а) о дискриминации и барьерах, которые не позволяют лицам с инвалидностью участвовать в жизни общества наравне с другими, и я хотел(а) бы узнать больше.</li> <li>г. Я активно продвигаю права лиц с инвалидностью и рад(а) поделиться своим опытом.</li> </ol> </li> <li>2. Попросите участников подойти к углу, который лучше всего отражает их взгляды.</li> <li>3. Проведите обсуждение и выясните, почему они ассоциируют себя с тем ли иным сообщением.</li> </ol> |
| <b>Логистика/оборудование</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 4 листа бумаги для 4 сообщений, клейкая лента.</li> <li>● Комната, в которой участники могут перемещаться по углам.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Время</b>                      | 15 минут                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Сложности</b>                  | Постарайтесь сделать так, чтобы содержание и типы вопросов не поддерживали точку зрения отдельных участников. Если это неизбежно, распределите участников между группами в соответствии с их знаниями и опытом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Дополнительные соображения</b> | Адаптируйте содержание вопросов и уровень сложности с учетом как специфики аудитории, так и тематики тренинга.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

### 3. Викторина по правам человека

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                       | Это мероприятие позволяет участникам делиться знаниями о правах человека посредством динамичного игрового взаимодействия. Оно также может способствовать сплочению коллектива, поскольку участие и координация всех членов команды имеют решающее значение для получения наилучшего ответа.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Аудитория</b>                  | Сотрудники по правам человека (например, в контексте вводного обучения).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Инструкции по проведению</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разделите участников на малые группы по 5 человек.</li> <li>2. Раздайте всем группам по 10 вопросов, касающихся прав человека, и попросите каждую группу дать письменные ответы в течение 5 минут. Вопросы могут быть написаны в раздаточных материалах, флипчартах или компьютерных слайдах. Каждой группе будет предоставлена цветная карточка с 10 числами, на которой можно будет записать ответы.</li> <li>3. Вопросы должны иметь отношение к правам человека (например, «в каком году был создан Совет по правам человека?» или «что означает «УПО»?») или могут содержать несколько вариантов ответов или верные/ложные утверждения (например, «государства обязаны соглашаться на визит в их страну специальных докладчиков»).</li> <li>4. Сообщите участникам, что использование справочных материалов/ Интернета/ мобильных телефонов или других ресурсов/поддержки запрещено. Единственная доступная поддержка – это обсуждение с членами своей группы. Не допускается никакой коммуникации между группами. Все группы должны оставаться на одном месте, и им следует избегать громких разговоров.</li> <li>5. Через 5 минут остановите мероприятие и попросите группы вернуть цветные карточки со своими ответами. Учитываются только те ответы, которые записаны на карточках к этому моменту.</li> <li>6. Зачитайте правильный ответ и проверьте ответы каждой группы. Ответьте на любые вопросы участников.</li> </ol> |
| <b>Логистика/ оборудование</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бумага и ручки.</li> <li>• Флипчарт или компьютер и проектор.</li> <li>• Цветные карточки для записи ответов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Время</b>                      | 15 минут                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Сложности</b>                  | Постарайтесь сделать так, чтобы содержание и типы вопросов не поддерживали точку зрения отдельных участников. Если это неизбежно, распределите участников между группами в соответствии с их знаниями и опытом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Дополнительные соображения</b> | Адаптируйте содержание вопросов и уровень сложности с учетом как специфики аудитории, так и тематики тренинга.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

#### 4. Линия опыта

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                       | Это мероприятие помогает участникам познакомиться друг с другом. Оно помогает укрепить командный дух среди участников и создать безопасную среду обучения. Часто используется в качестве «разогревающего» упражнения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Аудитория</b>                  | Разнообразная аудитория (гражданское общество, правозащитники, государственные служащие, сотрудники ООН).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Инструкции по проведению</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прикрепите несколько листов бумаги для флипчарта рядом друг с другом, образуя линию на пустой стене. Нарисуйте длинную стрелку на бумаге и отметьте на ней знаки деления – 5, 10, 15, 20 и 25 лет. Сделайте надпись над этой стрелкой «линия опыта».</li> <li>2. Раздайте крупные стикеры каждому(й) участнику(це) и попросите их разделить стикеры на две части (продемонстрируйте, как это следует сделать, для обеспечения последовательности).</li> <li>3. Попросите участников написать на своих стикерах: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. на одной части – одно особенно радостное событие в их жизни, которым они хотели бы поделиться с группой;</li> <li>b. на другой части – один из их самых приятных моментов в качестве правозащитника/практикующего специалиста/инструктора (выберите роль с учетом вашей конкретной аудитории и тематики тренинга), которым они хотят поделиться с группой;</li> <li>c. свое имя (сбоку)</li> </ol> </li> <li>4. Когда все участники закончат записывать эту информацию на своих стикерах, начните упражнение, поделившись своей записью (если это возможно, то лучше, чтобы наименее опытный член группы инструкторов выступил первым, просто чтобы показать пример). Поместите свой стикер на ту часть линии, которая соответствует годам вашего опыта, и кратко объясните свой выбор (максимум 2 минуты).</li> <li>5. Попросите участников (и других членов группы инструкторов) подходить к стене по очереди (очередность можно установить разными способами, например, бросая мяч), делиться своей информацией и помещать свои стикеры на «линии опыта». Максимум 2 минуты для каждого(ой) участника(цы).</li> <li>6. Тем временем попросите другого инструктора (или участника(цу)) сложить все годы опыта отдельных участников и вывести итоговую общую сумму для всей группы.</li> <li>7. После того, как каждый(ая) участник(ца) поделится информацией из своей записки, сообщите об общем количестве лет коллективного опыта всех людей в комнате. Поразмышляйте о важности обмена знаниями, учитывая разный опыт и точки зрения участников тренинга.</li> </ol> |
| <b>Логистика/оборудование</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бумага для флипчарта, крупные стикеры, маркеры, клейкая лента</li> <li>• Стена с достаточным пространством, чтобы прикрепить несколько листов бумаги для флипчарта для образования «линии опыта».</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Время</b>                      | <p>1 час, в зависимости от размера группы. Инструктор предположительно потратит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 минут на инструктаж и ожидание, пока участники запишут информацию в свои стикеры.</li> <li>• 2 минуты на каждого(ую) участника(цу) /инструктора для ознакомления группы с информацией из своего стикера.</li> <li>• 5 минут на подведение итогов в конце упражнения</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Сложности</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Важно следить за временем, так как каждое выступление может легко выйти за рамки двух минут.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Дополнительные соображения</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вы можете скорректировать вопросы с учетом конкретного профиля группы.</li> <li>• Это упражнение на знакомство лучше всего подходит для небольших групп (до 25 человек).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



## 5. Моя идентичность

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                       | Это мероприятие позволяет участникам быстро и запоминающимся образом познакомиться друг с другом и поразмышлять над идентичностью и индивидуальными различиями. Используется как упражнение на «разогрев».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Аудитория</b>                  | Правозащитники и другие субъекты гражданского общества.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Инструкции по проведению</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Напишите имена одной половины участников на белых карточках, а другой половины – на синих карточках (или карточках какого-либо другого цвета).</li> <li>2. Называйте имена участников, которые записаны на белых карточках, и попросите их встать полукругом и держать в руках карточку со своим именем. Остальные участники продолжают сидеть.</li> <li>3. Раздайте синие карточки с именами остальных участников – по одной карточке каждому(й) стоящему(й) участнику(це).</li> <li>4. Попросите тех, кто стоит, по очереди назвать имя, указанное на синей карточке. Попросите каждого(ую) сидящего(ую) участника(цу) присоединиться к участнику(це), назвавшему(ей) его(е) имя, чтобы сформировать пары.</li> <li>5. Предоставьте парам 4 минуты, чтобы они представились друг другу. При этом участники должны указать: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Имя</li> <li>– Национальность</li> <li>– Место работы</li> <li>– Стаж работы в области прав человека</li> <li>– Любимое хобби</li> </ul> </li> <li>6. Верните всех участников и попросите их встать в круг.</li> <li>7. Каждая пара делает шаг вперед, и каждый(ая) участник(ца) представляет личность другого(й) участника(цы) как можно точнее.</li> <li>8. Чтобы придать динамичность процессу, попросите некоторых участников назвать имена участников, не являющихся их партнерами.</li> </ol> |
| <b>Логистика/оборудование</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Белые и синие карточки по количеству участников</li> <li>● Достаточное пространство, чтобы участники могли встать в круг</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Время</b>                      | 20-30 минут в зависимости от размера группы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Сложности</b>                  | Некоторым участникам может быть трудно запомнить незнакомые имена.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Дополнительные соображения</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Можно сэкономить время, написав имена на карточках до начала упражнения.</li> <li>● Элементы процесса знакомства можно изменить с учетом специфики аудитории и тематики тренинга.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 6. Упражнение на ходьбу

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                     | Это мероприятие представляет собой имитацию жизни сообщества или общества: все начинают с равной позиции, но в конечном итоге занимают совершенно разные позиции. Оно позволит участникам поразмыслить об иерархии власти внутри сообщества, выявить маргинализированные группы и обсудить стратегии их вовлечения в процесс. Это упражнение можно использовать в качестве разминки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Аудитория</b>                | Разнообразная аудитория.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Инструкции по проведению</b> | <p>1. Выведите участников на улицу или на открытое пространство и попросите их встать в прямую линию на одном конце открытого пространства. Дайте каждому(ой) участнику(е) листок бумаги с изображением персонажа, которого можно встретить в определенном сообществе, с указанием его/ее пола и возраста – например, ребенок-сирота (мальчик, 12 лет). Попросите участников не раскрывать свою личность другим и объясните, что личности будут раскрыты в конце занятия. Убедитесь, что персонажи хорошо отражают свое сообщество, и что между ними существует баланс (например, властные или влиятельные люди, люди в уязвимом положении, другие люди)</p> <p>Несколько примеров ролей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– журналист (м, 42)</li> <li>– студент вуза (ж, 20)</li> <li>– домохозяйка (ж, 42)</li> <li>– хирург (м, 45)</li> <li>– гражданский служащий (ж, 35)</li> <li>– нелегальный мигрант (м, 32)</li> <li>– учитель средней школы (ж, 27)</li> <li>– домашний работник (м, 35)</li> <li>– бизнесмен (м, 39)</li> <li>– мусорщик (ж, 30)</li> <li>– фермер (ж, 40)</li> <li>– бездомный (м, 65)</li> <li>– работник секс-индустрии (м, 19)</li> <li>– министр иностранных дел (м, 53)</li> </ul> <p>2. Объясните участникам, что Вы зачитаете набор утверждений. Попросите участников сделать один шаг вперед для каждого утверждения, на которое персонаж, которого они представляют, мог бы ответить «да». Если они не могут ответить «да», они должны оставаться на своих местах. (Вам понадобится достаточно большое пространство, чтобы хотя бы некоторые люди могли сделать 20 шагов вперед).</p> <p>Примеры утверждений для зачитывания вслух:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Я могу влиять на решения, принимаемые на муниципальном уровне</li> <li>– Я голосую на всеобщих выборах</li> <li>– Я могу регулярно читать интересующие меня газеты</li> <li>– У меня есть доступ к интересующим меня радио- и телеканалам</li> </ul> |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Я могу встречаться с муниципальными и административными чиновниками</li> <li>– Я не боюсь насилия в своем доме</li> <li>– У меня есть собственный банковский счет</li> <li>– У меня есть доступ к микрокредитам</li> <li>– Я могу позволить себе купить еду, которая мне нравится</li> <li>– У меня есть доступ к лекарствам, когда они мне нужны</li> <li>– Я ходил(а) или собираюсь пойти в среднюю школу</li> <li>– Я занимаюсь сексом только тогда, когда хочу</li> <li>– Со мной проконсультируются по проблемам, затрагивающим молодых людей в нашем сообществе</li> <li>– Я могу оплатить стационарное лечение, если необходимо</li> <li>– Я могу мирно и без страха выражать политическое мнение о правительстве</li> <li>– Мне никогда не приходилось стоять в очереди за едой или просить еду</li> <li>– У меня есть доступ к большому количеству информации о ВИЧ</li> <li>– Мне не угрожают сексуальные домогательства или насилие</li> <li>– Я могу задавать вопросы о том, как расходуются средства сообщества.</li> </ul> <p>3. В конце упражнения обратите внимание, что все участники начали с одной и той же линии, но теперь некоторые участники находятся впереди, некоторые в середине, а некоторые позади. Попросите нескольких участников описать, что они чувствовали в своей ситуации, и спросите тех, кто впереди, что они чувствуют и пытались ли они помочь другим.</p> <p>4. Обсудите вопрос о том, что результаты упражнения говорят нам о правозащитной работе на уровне сообщества.</p> |
| <b>Логистика/<br/>оборудование</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Просторное место (на открытом воздухе, если необходимо).</li> <li>● По одной карточке или полоске бумаги на каждого(ую) из участников с описанием их персонажей.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Время</b>                          | <p>15 минут на проведение мероприятия.</p> <p>20 минут на размышления и обсуждение.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Сложности</b>                      | <p>Фасилитатор должен уметь легко реагировать на комментарии и обсуждать их с точки зрения прав человека.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Дополнительные<br/>соображения</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Персонажи и вопросы должны быть адаптированы к контексту и тематике тренинга, чтобы сделать упражнение максимально актуальным.</li> <li>● Подведение итогов после занятия может позволить участникам поразмыслить о том, какие различия существуют и почему, а также подумать о том, как их можно устранить посредством реализации программ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## 7. Квадраты

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                       | Это мероприятие позволит участникам быстро и запоминающимся образом познакомиться друг с другом и поможет создать динамичную среду обучения. Используется в качестве упражнения на «разогрев».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Аудитория</b>                  | Разнообразная аудитория. Содержание упражнения можно легко адаптировать с учетом потребностей различной аудитории, такой как молодежь, правозащитники и взрослые участники.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Инструкции по проведению</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. На этапе подготовительной работы до начала тренинга спросите каждого(ую) из участников об одном аспекте их жизни (семья, хобби и т.д.) или опыте работы (предыдущая работа, годы работы в ООН и т.д.), которыми они хотели бы поделиться с группой.</li> <li>2. Перед началом тренинга подготовьте лист бумаги, разделенный на квадраты (по одному для каждого(й) участника(цу)) с вопросами, и сделайте достаточное количество копий для всех участников. Вопросы должны быть сформулированы таким образом, чтобы в качестве ответа предоставлялась информация об одном аспекте, полученная заранее от каждого(й) участника(цы) (например: «Сколько лет Анна проработала в ООН?», «Какое любимое хобби у Джона?»).</li> <li>3. В рамках тренинга проведите это упражнение, объяснив участникам, что они будут тесно взаимодействовать друг с другом на протяжении следующих нескольких дней, поэтому важно, чтобы они познакомились друг с другом.</li> <li>4. Убедитесь, что участники носят бейдж (или просто наклейку) с написанным на нем своим именем.</li> <li>5. Раздайте копию раздаточного материала «Квадраты» каждому(ой) участнику(це) (сидящему(ей)).</li> <li>6. Скажите участникам, что, когда будет дан сигнал «старт», они должны покинуть свои места и перемещаться по помещению, чтобы заполнить как можно больше квадратов, задавая вопросы всем остальным участникам. Укажите, что им отводится 5 минут на выполнение задания.</li> <li>7. Как только участники подтвердят, что они поняли инструкции, подайте сигнал «старт».</li> <li>8. По истечении 5 минут попросите участников остановиться.</li> <li>9. Попросите участников сообщить, сколько квадратов они заполнили.</li> <li>10. Попросите участника(цу), заполнившего(шую) наибольшее количество квадратов, поделиться своими ответами с группой. Если какой-либо из ответов непонятен, или если Вы хотите расширить обмен информацией, Вы можете попросить дать разъяснения или дополнительную информацию у соответствующего(ей) участника(цы).</li> <li>11. Когда участники снова сядут на свои места, Вы можете попросить каждого из них коротко представиться.</li> </ol> |
| <b>Логистика/оборудование</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Одностраничный раздаточный материал «Квадраты» и ручка для каждого(ой) из участников.</li> <li>● Наклейки или бейджи для каждого(ой) из участников с его/ее именем.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Время</b>                      | 15-20 минут                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Дополнительные соображения</b> | Подходит для группы из 10-20 человек при наличии достаточного пространства для перемещения. Вопросы можно адаптировать для различных целей при условии, что они будут согласованы заранее, если они относятся к личной информации. Это упражнение на знакомство можно также использовать в качестве разминки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 8. Занятие позиции в отношении прав человека

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель</b>                       | Это мероприятие позволяет участникам делиться разными представлениями, убеждениями, восприятиями или мнениями по какой-либо проблеме, связанной с правами человека и обсуждать их. Его можно использовать для интерактивного ознакомления с этой проблемой. Это мероприятие также можно использовать в качестве разминки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Аудитория</b>                  | Разнообразная аудитория при условии, что выбранные утверждения актуальны для конкретной аудитории и тематики тренинга.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Инструкции по проведению</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. При подготовке к этому упражнению проведите на полу линию (полоской малярной ленты, линией из карандашей и т.д.) длиной от 3 до 5 метров (в зависимости от размера помещения и количества участников). Линия символизирует непрерывность ответов. Один конец линии соответствует «я согласен на 100% с утверждением». Другой конец означает «я полностью не согласен с утверждением». Точка в середине линии означает «у меня нет мнения по этому вопросу» или «я не определился». Все остальные точки между двумя концами и средней точкой указывают на большую или меньшую степень согласия.</li> <li>2. Попросите участников встать.</li> <li>3. Прочтите утверждение о правах человека, относящееся к тематике занятия/тренинга. Утверждение не должно предполагать прямого ответа («Разрешены ли пытки в соответствии с международным правом?»), а должно предполагать его обсуждение с разных позиций. Ниже приведены несколько примеров: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Со всеми людьми следует обращаться одинаково</li> <li>● Работа правозащитников меняет жизнь людей к лучшему</li> <li>● Права человека следует рассматривать по-разному в разных традициях и культурах</li> <li>● Права личности превалируют над потребностями общества</li> <li>● В целом положение дел в области защиты прав человека улучшается во всем мире</li> </ul> </li> <li>4. Для каждого утверждения участники должны «занять позицию» вдоль линии в том месте, которое лучше всего отражает их мнение относительно утверждения. Они должны выбирать ответы инстинктивно, а не пытаться оценить ожидания инструктора. Соответственно, ожидается, что ответы участников будут разными.</li> <li>5. Затем инструктор может попросить нескольких участников, например, одного(у) участника(цу), стоящего(шую) на одном конце, одного(у), стоящего(шую) на другом конце, и третьего(ю), стоящего(шую) посередине, объяснить причину своего выбора. Это может побудить других участников взять слово и стимулировать групповое обсуждение. Во время обсуждения, которое позволит группе получить новые знания, участникам позволяется «передумать» и перейти на другую позицию.</li> </ol> |
| <b>Логистика/оборудование</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Лента или другой материал, чтобы провести линию на полу длиной 3-5 метров.</li> <li>● Достаточно большое помещение или пространство на открытом воздухе.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Время</b>                      | 20-30 минут, в зависимости от количества утверждений и продолжительности обсуждения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Сложности</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Это упражнение может вызвать спорные моменты и противоречивые вопросы, и для фасилитаторов очень важно быть хорошо осведомленными и готовыми вести обсуждение по этим вопросам по мере их возникновения.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Дополнительные соображения</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Это мероприятие основано на упражнении «Где мы стоим», включенном в Учебное пособие ПРООН по правам человека и устойчивому человеческому развитию.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Е. ФОРМУЛЯР ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ ТРЕНИНГА: ШАБЛОН

Название тренинга

Даты и место проведения тренинга

(логотип организаторов, если применимо)

## ФОРМУЛЯР ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ ТРЕНИНГА

Имя/Фамилия (не обязательно): \_\_\_\_\_

### ВАШИ ПОДГОТОВКА И УЧАСТИЕ

#### 1. Укажите свой уровень удовлетворенности:

|                     | Не<br>удовлетворен(а)      |                            |                            | Весьма<br>удовлетворен(а)  |  |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Вашим участием      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |  |
| Вашим усердием      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |  |
| Вашей работой       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |  |
| Атмосферой в группе | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |  |

#### 2. Прочли ли Вы материалы для чтения перед тренингом и/или выполнили ли предварительное задание? (отредактируйте вопрос при необходимости в зависимости от требований в отношении предварительной подготовки)

- ☐ Да, все прочел(ла)/выполнил(а) все предварительные задания
- ☐ Я прочел(ла) только часть материалов/выполнил(а) только некоторые предварительные задания
- ☐ Нет, я забыл(а) прочесть материалы/выполнить предварительные задания
- ☐ Нет, я не успел(а) прочесть материалы/выполнить предварительные задания

#### 3. Есть ли у Вас какие-либо комментарии по поводу материалов для чтения/предварительных заданий (полнота, актуальность, удобство использования)?

## ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

### 4. Оцените, в какой степени, по Вашему мнению, наши задачи обучения были достигнуты.

|                     | Не вполне достигнуты       |                            |                            | Полностью достигнуты       |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| [Задача обучения 1] | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| [Задача обучения 2] | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| [Задача обучения 3] | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| [Задача обучения 4] | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| [Задача обучения 5] | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| [Задача обучения 6] | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

## ПЛАН И ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

### 5. Как бы Вы оценили следующие аспекты тренинга:

|                                       | Неудовлетворительно        |                            |                            |                            | Весьма удовлетворительно              |  |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--|
| Программа тренинга                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |                                       |  |
| Ритм/темп                             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |                                       |  |
| Использованные учебные материалы      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |                                       |  |
| Предоставленные раздаточные материалы | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |                                       |  |
| Учебные мероприятия                   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |                                       |  |
| Возможность изучения опыта коллег     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |                                       |  |
| Предварительные задания               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> Не выполнены |  |
| Рекомендованные материалы для чтения  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> Не прочтены  |  |

**6. Какие аспекты тренинга были для Вас наиболее полезными и почему?**

**7. Какие аспекты программы могли бы быть улучшены? Пожалуйста, предоставьте конкретные данные и предложения по улучшению.**

**8. Есть ли тема, которая не была охвачена, но которую Вы хотели бы рассмотреть?**

**9. Есть ли темы/занятия, которые нужно исключить или сократить?**



**10. Соответствовал ли тренинг Вашим потребностям и ожиданиям? Пожалуйста, поясните.**

**11. Какие знания, приобретенные на этом тренинге, Вы планируете использовать в своей будущей работе?**

**12. Пожалуйста, оцените следующие аспекты учета гендерного подхода в рамках данного тренинга:**

|                                                                           | Неудовлетворительно        |                            | Весьма удовлетворительно   |                            |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Гендерное разнообразие участников                                         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Гендерное разнообразие инструкторов и консультантов                       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Участие <sup>12</sup> каждого(й) из слушателей                            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Учет гендерной проблематики в содержании тренинга                         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Учет гендерной проблематики в конкретных ситуациях для разбора и примерах | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Осведомленность группы инструкторов о гендерных вопросах                  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

<sup>12</sup> В этом контексте участие означает не только присутствие, но и активное участие в мероприятиях тренинга: выступление, участие в рабочих группах, выражение взглядов группы, использование возможности быть выслушанными и т.д..

## 13. [Занятие 1] \_\_\_\_\_

|                               | Неудовлетворительно        |                            | Весьма удовлетворительно   |                            |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Содержание                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Использованная методология    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Актуальность для Вашей работы | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

## 14. [Занятие 2] \_\_\_\_\_

|                               | Неудовлетворительно        |                            | Весьма удовлетворительно   |                            |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Содержание                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Использованная методология    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Актуальность для Вашей работы | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

## 15. [Занятие 3] \_\_\_\_\_

|                               | Неудовлетворительно        |                            | Весьма удовлетворительно   |                            |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Содержание                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Использованная методология    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Актуальность для Вашей работы | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

## 16. [Занятие 4] \_\_\_\_\_

|                               | Неудовлетворительно        |                            | Весьма удовлетворительно   |                            |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Содержание                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Использованная методология    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Актуальность для Вашей работы | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

Добавьте или удалите пункты по мере необходимости. Этот раздел можно опустить, если подобные вопросы задавались во время проведения ежедневных оценок.

**17. Пожалуйста, поделитесь своим общим мнением о группе инструкторов.**

|                                                        | Неудовлетворительно        |                            | Весьма удовлетворительно   |                            |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Знание предмета                                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Использование методов вовлеченного обучения            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Умение общаться с участниками                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Взаимодополняемость инструкторов                       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Эффективность использования учебных материалов         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Умение реагировать на потребности аудитории в обучении | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

Комментарии:

## 18. Оценки отдельных инструкторов:

Имя/Фамилия инструктора: \_\_\_\_\_

|                                                        | Неудовлетворительно        |                            | Весьма удовлетворительно   |                            |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Знание предмета                                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Умение четко излагать тему                             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Использование методов вовлеченного обучения            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Умение общаться с участниками                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Эффективность использования учебных материалов         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Умение реагировать на потребности аудитории в обучении | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

Комментарии:

Имя/Фамилия инструктора: \_\_\_\_\_

|                                                        | Неудовлетворительно        |                            | Весьма удовлетворительно   |                            |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Знание предмета                                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Умение четко излагать тему                             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Использование методов вовлеченного обучения            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Умение общаться с участниками                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Эффективность использования учебных материалов         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Умение реагировать на потребности аудитории в обучении | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

Комментарии:

**19. Какие Вы могли бы дать нам рекомендации в отношении последующих мероприятий после завершения тренинга? Пожалуйста, поясните.**

**20. Какая дополнительная поддержка Вам может потребоваться?**

## АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

**21. Пожалуйста, оцените следующие аспекты:**

Неудовлетворительно

Весьма удовлетворительно

Организация поездки и транспортировки  
(если применимо)

☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4

Информация по административным  
вопросам, полученная до начала тренинга

☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4

Учебное оборудование

☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4

Обеды в столовой (если применимо)

☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4

Ужин для участников (если применимо)

☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4

Другое 1 (просьба указать)

☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4

Другое 2 (просьба указать)

☐ 1      ☐ 2      ☐ 3      ☐ 4

**22. Имеются ли у Вас какие-либо дополнительные замечания по любому аспекту тренинга?**

СПАСИБО!

## Е. ФОРМУЛЯР ДЛЯ ОПРОСА ПРИ ПОСЛЕДУЮЩЕМ СОПРОВОЖДЕНИИ: ШАБЛОН

Название тренинга

Даты и место проведения тренинга

(логотип организаторов, если применимо)

## ФОРМУЛЯР ДЛЯ ОПРОСА ПРИ ПОСЛЕДУЮЩЕМ СОПРОВОЖДЕНИИ

|                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|
| Фамилия                                                                    |  |
| Имя                                                                        |  |
| Пол                                                                        |  |
| Дата рождения                                                              |  |
| Национальность<br>(и/или коренная<br>народность/ нация,<br>если применимо) |  |
| Должность                                                                  |  |
| Организация                                                                |  |
| Адрес                                                                      |  |
| Номер телефона                                                             |  |
| Электронная почта                                                          |  |
| Описание Ваших<br>текущих обязанностей                                     |  |

### 1. Были ли Вы вовлечены в деятельность [тематики тренинга] после участия в тренинге?

(при необходимости добавьте конкретные вопросы)

- ☐ Да, это моя основная работа
- ☐ Да, несколько раз
- ☐ Изредка
- ☐ Никогда

Если Вы ответили «да» или «изредка», укажите подробности:

Если Вы ответили «никогда», объясните, почему:

2. **Насколько полезными Вы считаете следующие знания, навыки и методы, охваченные в ходе тренинга, для вашей последующей работы в области [тематики тренинга]?**

(включите список знаний, навыков и методов, охваченных тренингом, в таблицу ниже)

| Я не применял(а) эти знания/<br>навыки/методы со времени<br>завершения тренинга | Вообще не полезные       |                            |                            |                            | Весьма полезные          |                          |                          |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
|                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> 4 |

**3. Насколько полезны были следующие материалы, предоставленные Вам в ходе тренинга, для вашей последующей работы в области [тематики тренинга]?**

(включите список материалов, предоставленных на тренинге, в таблицу ниже)

| Я не обращался(ась)<br>к этим материалам со времени<br>окончания тренинга | Вообще не полезные       |                          |                          |                          | Весьма полезные          |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| <input type="checkbox"/>                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. Как Вы применяли знания/навыки/инструменты/методы, полученные в ходе тренинга? (отметьте соответствующие поля)**

(включите список знаний, навыков, инструментов и методов, охваченных тренингом, в первую строку таблицы ниже)

| Тема тренинга                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Путем использования и/или адаптации материалов тренинга в своей работе                                             |  |  |  |  |  |  |  |
| Путем предоставления материалов другим сотрудникам в моем офисе/организации                                        |  |  |  |  |  |  |  |
| Путем предоставления рекомендаций для сотрудников моего офиса/ организации, которые не участвовали в этом тренинге |  |  |  |  |  |  |  |
| Я не применял(а) никакие знания или навыки, полученные в ходе тренинга                                             |  |  |  |  |  |  |  |
| Другое                                                                                                             |  |  |  |  |  |  |  |



Комментарии: (например, как Вы применяете знания и навыки, полученные на тренинге, в своей работе; что Вы сделали, чтобы материалы стали доступными для других; что Вы сделали, чтобы дать рекомендации коллегам и т. д.)

**5. Если Вы не смогли использовать знания, навыки, методы или материалы, полученные на тренинге, объясните, почему:**

- ☐ Недостаточно времени для ознакомления с предоставленными материалами
- ☐ Материалы не являются актуальными и полезными
- ☐ Другие материалы являются более полезными
- ☐ Недостаточное понимание того, как применять навыки, знания или методы на практике
- ☐ Отсутствие возможности сделать это
- ☐ Другое (пожалуйста, укажите):

Комментарии:

**6. Используются ли знания/навыки/инструменты/методы, приобретенные Вами на тренинге, в повседневной работе вашего офиса/организации?**

**ДА** ☐ Пожалуйста, опишите, как они используются:

- ☐ К материалам обращаются другие сотрудники в моем офисе/организации
- ☐ Материалы используются при проведении мероприятий, организуемых моим отделом/офисом/подразделением
- ☐ Другое (пожалуйста, укажите)

**НЕТ** ☐ Пожалуйста, объясните, почему:

7. Не могли бы Вы оценить общую полезность тренинга по шкале от 1 до 4, исходя из своего последующего опыта? Пожалуйста, опишите подробно.

Вообще не полезный

Весьма полезный

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

Комментарии:

8. Имеется ли у Вас «история успеха» в вашей последующей деятельности, связанная со знаниями, навыками и методами, приобретенными на тренинге, которой Вы хотели бы поделиться с нами (например, знания и навыки, переданные партнерам; улучшения на местах, которые Вы можете обоснованно связать с вашим участием в тренинге)?

9. Учитывая Ваш последующий опыт после прохождения обучения, какие знания/навыки/методы/инструменты, которые не были охвачены этим тренингом, следует включить в будущие тренинги?

10. Связывались ли Вы с [организаторами тренинга] после окончания тренинга с целью получения дальнейших рекомендаций? Если да, то, пожалуйста, поясните.

**11. Какого рода дальнейшая поддержка Вам потребуется от [организаторов тренинга] в области [тематики тренинга]?**

(включить список видов поддержки в список ниже)

**12. Есть ли у Вас какие-либо дополнительные комментарии или предложения?**

**СПАСИБО ЗА ВРЕМЯ, КОТОРОЕ ВЫ УДЕЛИЛИ  
ЗАПОЛНЕНИЮ ЭТОЙ АНКЕТЫ!**

Пожалуйста, верните заполненный формуляр [имя (имена) и контактная информация руководителя тренинга и/или его помощника] до [дата].





ОБЪЕДИНЕННЫЕ НАЦИИ  
**ПРАВА ЧЕЛОВЕКА**  
УПРАВЛЕНИЕ ВЕРХОВНОГО КОМИССАРА

**Управление Верховного Комиссара ООН по правам человека (УВКПЧ)**

Palais des Nations

CH-1211 Geneva 10 – Switzerland

**Телефон:** +41 (0) 22 917 92 20

**Email:** [ohchr-infodesk@un.org](mailto:ohchr-infodesk@un.org)

**Вебсайт:** [www.ohchr.org/RU](http://www.ohchr.org/RU)