

«Использование интерактивных методов обучения педагогов»

1 часть. Дискуссионные интерактивные технологии.

Содержание мастер-класса.

«Скажи мне, я забуду. Покажи мне, я могу запомнить.  
Позволь мне сделать это, и это станет моим навсегда».

Китайская пословица.

- I. **Вступительное слово ведущего.** Введение в тему мастер-класса. Настрой участников на работу в интерактивном режиме. Новый этап цивилизационного развития вызывает необходимость не просто повышения уровня образования, но и формирования новых компетентностей, иного типа интеллекта, мышления, отношения к быстроменяющимся производственно-техническим, социальным, информационным реалиям. Это и порождает потребность в активизации учебного процесса и в интенсивных технологиях и их внедрении в образовательный процесс профессиональной подготовки, воспитания и развития специалистов.
- II. **Основная часть.** Информационное сообщение со слайдовой презентацией материала.

1. ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ И ВОСПИТАНИИ.

С конца XX века развитие и совершенствование профессиональной компетентности человека рассматривается на всех уровнях образования как важнейшая задача. Компетентность – это слово, которое уже прочно вошло в описание результатов образования. Определяя его содержание, И.А. Зимняя отмечает, что компетентность рассматривается как единство готовности к проявлению компетенций, знаний, опыта реализации отношений к содержанию компетентности и эмоционально-волевой регуляции процесса и результата ее проявления.

1.1. Понятие «компетентность».

**Компетентность** – это «актуальное, проявляющееся в деятельности личностное качество, в состав которого входят не только знания как освоенная информация, но и компоненты опыта, отношений, эмоционально-волевой регуляции». Поэтому формирование компетентности возможно только в условиях практики взаимодействия с людьми, обмена опытом, выработки собственного отношения к различным жизненным и профессиональным ситуациям и способам действия в них. Это подтверждает необходимость широкого использования интерактивных технологий в процессе обучения, которые позволяют решать следующие образовательные и воспитательные задачи: содействие более глубокому пониманию учебных материалов; развитие навыков комплексного решения проблем; содействие установлению диалога или полилога всех участников учебного процесса; развитие навыков групповой работы по принятию согласованного решения, формирование универсальных социальных компетенций взаимодействия, развитие субъектности личности и развитие личности как субъекта собственной жизни. Сердцевиной любого активного метода является процесс научения, который реализуется через активное экспериментирование,

наблюдение за другими людьми, повторение наблюдаемого опыта, моделирование поведения на основании теоретических моделей, законов, правил и рефлексии как процесса обдумывания, умственной проработки и осмысления полученного опыта. Базовой технологией любого интерактивного метода является групповая коллективно-распределенная деятельность, в рамках которой учащийся приобретает опыт творческого сотрудничества.

К интерактивным технологиям относятся дискуссионные, игровые и тренинговые технологии, представляющие собой целенаправленную специально организованную групповую и межгрупповую деятельность с наличием «обратной связи» между всеми ее участниками для достижения взаимопонимания и коррекции образовательного процесса и индивидуального стиля общения на основе рефлексивного анализа «здесь» и «сейчас». Интерактивное обучение основано на собственном опыте участников, их прямом взаимодействии с областью осваиваемого опыта, в рамках которого обучаемые побуждаются к самостоятельному поиску знания и понимания разнообразными игротехническими средствами. Несомненно, что главным условием реализации компетентностного подхода является профессиональная компетентность педагога в ее современном понимании. Таким образом, важной задачей становится создание условий для актуализации потребности в развитии и самосовершенствовании личности педагога, преподавателя.

Сегодня инновационная деятельность в образовании рассматривается не только как фактор повышения его качества и эффективности, но и как фактор повышения спроса на образовательные услуги и изменения мотивационной готовности населения к непрерывному образованию. Особая роль в достижении целей образования отводится педагогу, преподавателю, от профессионального мастерства, творческого потенциала, инновационности которых зависит итог модернизации образования. В реальной практике заметны существенные проблемы, тормозящие развитие педагогического процесса в инновационном направлении. К ним относятся недостаточная психологическая компетентность преподавателей, включающая в себя коммуникативную, интерактивную, перцептивную компетентности и игротехнические специальные знания.

Использование интерактивных технологий обучения существенно меняет роль преподавателя, которая состоит в организации взаимодействия обучающихся, создании условий для проявления инициативы, творческого поиска, соблюдения законов сотрудничества, эмоционально окрашенного безопасного общения участников. В педагогике существуют многочисленные классификации методов обучения. Нас интересует та, в основе которой лежит актуальная роль обучающегося. Традиционно в этой классификации выделяют три метода:

- 1) Пассивные методы, которые предлагают участникам выступать в роли «объекта» обучения, которые должны усвоить и воспроизвести материал, который передается ведущим – источником знаний.
- 2) Активные методы дают возможность обучающемуся стать «субъектом» обучения, выполнять творческие задания, вступать в диалог с обучающим. Основные активные методы – это творческие задания, вопросы.
- 3) Интерактивные методы позволяют учиться взаимодействовать между собой. Эти методы наиболее соответствуют личностно-ориентированному подходу, так как они предполагают со-обучение (коллективное, обучение в сотрудничестве), причем и обучающийся, и педагог являются субъектами образовательного процесса. Педагог

чаще выступает лишь в роли организатора процесса обучения, лидера группы, фасилитатора, создателя условий для инициативы участников.

Исследования, проведенные в 80-х гг. Национальным тренинговым центром (США, штат Мэриленд), показали, что интерактивные методы позволяют резко увеличить количество усвоенного материала. Результаты этого исследования отражены в «пирамиде обучения», сложенной из средних процентов усвоения знаний, полученных с привлечением разных обучающих методов:

- лекция – 5%;
- чтение 10%;
- видео- и аудиоматериалы – 20%;
- демонстрации - 30%;
- дискуссионные группы – 50%;
- практические действия – 75%;
- обучение других, безотлагательное использование знаний – 90%.

Интерактивные методы очень сложно классифицировать, так как многие из них являются сложным переплетением нескольких приемов. Использование тех или иных методов зависит от разных причин: цели занятия, опытности участников и преподавателя, их вкуса. Нужно также оговорить и условность названия многих методов. Часто одно и то же название используется для обозначения различного содержания, и наоборот, одни и те же методы встречаются под разными именами: творческие задания, работа в малых группах, обучающие игры, экскурсии, социальные проекты, соревнования, спектакли, интерактивная лекция, ученик в роли учителя, «каждый учит каждого», обсуждение сложных и дискуссионных проблем, проектный метод, шкала мнений, дискуссия, дебаты, симпозиум, «мозговой штурм».

Интерактивное обучение предполагает отличную от привычной логику образовательного процесса: не от теории к практике, а от формирования нового опыта к его теоретическому осмыслению через применение.

Основные правила организации интерактивного обучения многократно описаны в методической литературе.

1. В работу должны быть вовлечены в той или иной мере все участники. С этой целью полезно использовать технологии, позволяющие включить всех участников в процесс обсуждения.

2. Надо позаботиться о психологической подготовке участников. Речь идет о том, что не все, пришедшие на занятие, психологически готовы к непосредственному включению в те или иные формы работы. В этой связи полезны разминки, постоянное поощрение за активное участие в работе, предоставление возможности для самореализации.

3. Обучающихся в технологии интерактива не должно быть много. Количество участников и качество обучения могут оказаться в прямой зависимости. Оптимальное количество участников – 25 человек. Только при этом условии возможна продуктивная работа в малых группах.

4. Подготовка помещения для работы. Помещение должно быть подготовлено с таким расчетом, чтобы участникам было легко пересаживаться для работы в больших и малых группах. Для обучаемых должен быть создан физический комфорт.

5. Четкое закрепление (фиксация) процедур и регламента. Об этом надо договориться в самом начале и постараться не нарушать его. Например: все участники будут

проявлять терпимость к любой точке зрения, уважать право каждого на свободу слова, уважать его достоинства.

б. Отнеситесь со вниманием к делению участников семинара на группы. Первоначально его лучше построить на основе добровольности. Затем уместно воспользоваться принципом случайного выбора.

Интерактивное обучение – это способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся: все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации, оценивают действия коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем. Главным признаком интерактивных методов обучения является наличие обратной связи, объективизирующей продвижение учащегося в образовательном пространстве.

Опыт и знания участников образовательного процесса служат источником их взаимообучения и взаимообогащения. Делясь своими знаниями и опытом деятельности, участники берут на себя часть обучающих функций преподавателя, что повышает их мотивацию и способствует большей продуктивности обучения.

Последнее десятилетие появились интерактивные опросы, программы на телевидении и радио, предполагающие «живое» общение, свободный обмен мнениями со зрителями и слушателями и дающие им возможность влиять на некоторые сюжетные линии передач. Наиболее часто термин «интерактивное обучение» упоминается в связи с информационными технологиями, дистанционным образованием, с использованием ресурсов Интернета, а также электронных учебников и справочников, работой в режиме он-лайн и т.д. – **ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (ИКТ- технологии)**. Современные компьютерные телекоммуникации позволяют участникам вступать в «живой» (интерактивный) диалог (письменный или устный) с реальным партнером, а также делают возможным «активный обмен сообщениями между пользователем и информационной системой в режиме реального времени». Компьютерные обучающие программы с помощью интерактивных средств и устройств обеспечивают непрерывное диалоговое взаимодействие пользователя с компьютером, позволяют участникам самим управлять ходом обучения, регулировать скорость изучения материала, возвращаться на более ранние этапы и т. п.

В последнее время интерес ученых и практиков к интерактивному обучению значительно возрос, что обусловлено, в первую очередь, переходом от преимущественно регламентирующих, алгоритмизированных, программированных форм и методов организации дидактического процесса к развивающим, проблемным, исследовательским, поисковым, обеспечивающим рождение познавательных мотивов и интересов, условий для творчества в обучении.

Во-вторых, необходимостью практического решения проблемы мотивации обучаемых. Это достигается не только дидактическими методами и приемами, но и использованием эффективных форм педагогического общения, созданием комфортной, стимулирующей атмосферы, уважением к личности обучающегося.

В-третьих, современный компетентностный подход ориентирован не на усвоение обучающимся определенной суммы знаний, а на развитие его личности, формирование компетенций, что возможно только через соответствующий опыт деятельности и общения. Центральная компетенция – способность применять, использовать, делать то, чему учишься, согласовывая цели и действия, учитывая

мнение и опыт других. Эту компетенцию возможно приобрести только в групповых интерактивных формах работы. Ценности интерактивного обучения раскрываются в следующих положениях:

1. Личность обучающегося важнее любых образовательных стандартов и программ.
2. Ценности важнее содержания и технологий обучения.
3. Позитив важнее негатива.
4. Процесс важнее содержания.
5. Качество важнее количества.
6. «Здесь и теперь» важнее, чем «там и тогда».

Ценности интерактивного обучения поддерживаются принципами, основополагающими правилами его организации:

- принцип простоты – усваивается то, что понятно;
- принцип комфорта – страх, дискомфорт резко снижают учебную мотивацию и мотивацию социального взаимодействия;
- принцип упражнения, деятельности (усваивается то, что многократно повторяется, развивается то, что тренируется);
- принцип ассоциаций, движения от известного к неизвестному, который способствует планомерному освоению знаниевого пространства, не содержащего «белых пятен»;
- принцип общения, который позволяет чувствовать себя частью группы;
- принцип учета феноменов группового влияния: конформизма, фасилитации, ингибиции, группового фаворитизма, огруппления мышления;
- принцип достижения результата как приращения знаний, навыков, достижения качественно новой оценки себя и группы.

Все многообразие форм и методов интерактивного обучения можно разделить на:

- дискуссионные: модерация, групповая дискуссия, разбор ситуаций из практики (кейс-стади), мозговой штурм, метод синектики (главный прием – аналогии);
- игровые: имитационные (исследование модели), дидактические и творческие игры, деловые (есть сценарий, в котором осуществляется построение цепочки решения), ролевые (расширение поведенческого репертуара участников за счет проигрывания ролей);
- организационно-деятельностные (направлены на поиск решения с привлечением реальных участников процесса) игры;
- тренинговые формы проведения занятий, которые могут включать в себя вышеперечисленные методы обучения.

Любая интерактивная технология «провоцирует» физическую, социальную и познавательную активность обучаемых, и каждая из них значима для достижения планируемых результатов в соответствии с поставленными игровыми, учебными и развивающими целями.

Физическая активность участников отвечает учебным целям изменения в физическом окружении и в пространственной среде, меняет образ действий (способы обучающей деятельности) партнеров по игровому взаимодействию, например, меняют рабочее место, пересаживаются, делают презентацию у доски, перед аудиторией, работают в малой группе, участвуют в дискуссии, пленуме, говорят, пишут, слушают, создают, рисуют, лепят, выполняют те или иные физические действия для релаксации и т.д.

Социальная активность участников интерактивных игр проявляется в том, что они инициируют отвечающее учебным и развивающим целям взаимодействие друг с другом, приемы и техники обмена информацией, способы общения с организатором

игры, с экспертами, например, выбирают стратегии взаимодействия, задают вопросы, отвечают на вопросы, обмениваются мнениями, репликами, комментариями, выступают в роли «обучаемого» и «обучающего», выступают в «игровой» роли, выступают в роли «эксперта», «супервизора», или «компетентного судьи» и т.д.

Познавательная активность участника интерактивной игры проявляется в инициировании отвечающей учебным целям постановки вопросов, определении способов диагностики и анализа материалов игры, изложении или презентации новых результатов, оказании влияния на содержание самой технологии обучения и организационного развития, например, обучаемые сами формулируют проблему и ее постановку, сами определяют способы решения проблемы, трудности, «тупика», сами находят решение проблемы, корректируют материалы, предлагаемые организатором взаимодействия, вносят поправки, дополнения, выступают как один из источников опыта, предлагают рекомендации, вырабатывают советы, создают программу или проект и обосновывают его.

## 2. КОНСТРУИРОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ЗАНЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНТЕРАКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБУЧЕНИЯ.

### 2.1. Модерация как сопровождение коллективной познавательной деятельности.

Термин «модерация» произошел от итальянского «moderare» и означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание». Модератором называют руководителя дискуссии, редактора рубрики на телевидении и радио, а также ведущего интернет-конференции. В Ватикане модератор был лицом, который указывал на самые существенные положения в речах папы. В современном значении под модерацией понимают технику организации интерактивного общения, благодаря которой групповая работа становится более целенаправленной и структурированной.

В основе модерации лежит использование специальных приемов, методов и техник, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, убеждениями и подводящих работника к принятию профессионально грамотного решения за счет реализации его внутренних возможностей. Модерация групповой работы в большей мере направлена на раскрытие внутреннего потенциала участника. Она не приносит нового, а лишь помогает потенциальное сделать актуальным. Функция модератора состоит в помощи обучаемому «раскрепоститься», выявить скрытые возможности и нереализованные умения.

Модерация имеет следующие характеристики:

- сосредоточена на конкретной проблеме;
- ориентирована не на конкуренцию, а на кооперацию;
- исключает формальный контроль и оценку;
- содержит способы деятельности, указывающие путь решения проблемы для группы;
- создает психологически комфортные условия для субъектов образовательной деятельности.

Процесс модерации, достаточно подробно описанный в литературе, состоит из четырех фаз.

1. Установление фактов (групповое интервью). После постановки проблемы основная задача заключается в сборе данных по указанной проблеме.

2. Оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов). В отличие от предыдущей, данная фаза носит оценочный характер. Участники имеют возможность

говорить все, что они думают о собранных данных. Модератор в это время регистрирует высказываемые мнения.

3. Поиск решения (вариант «мозгового штурма»). На этой фазе совместной деятельности от группы требуется максимум воображения для поиска разнообразных решений рассматриваемой проблемы.

4. Принятие решений. Предложенные варианты действий трансформируются в варианты решений, которые группа сопоставляет с диагнозом, установленным во время второй фазы. Ряд решений отбрасывают, другие объединяют и затем переходят к формированию окончательного решения, удовлетворяющего всех участников.

К переменным составляющим процесса принятия группового решения относится типология групповых задач. Наиболее обобщенная классификация групповых задач разработана Д.Хакменом и Ч. Моррисом. Данная классификация включает в себя следующие типы задач:

- продуктивные (их решение ведет к получению оригинальных, творческих продуктов, например, к генерированию новых идей);
- дискуссионные (требуют от членов группы дискуссии по поводу конкретного вопроса и выработки согласованного решения);
- проблемные (требуют выявления специфики процесса, развертываемого с целью решения некоторой проблемы).

Важным для модераторской практики является вопрос о **распределении ролей в группе**. Установление ролей участников групповой работы связано, в первую очередь, с определением таких понятий, как позиции, статус, формальные и неформальные роли.

**Позиция** – интегральная, наиболее обобщенная характеристика индивида в статусно-ролевой внутригрупповой структуре. Позиция демонстрируется участником как положение «над» группой, «внутри» группы, «под» группой с помощью невербальных средств и характерных высказываний.

**Статус** – положение личности в группе, коллективе, ее место и роль в системе межличностных отношений, определяющее ее права, обязанности и привилегии.

**Роль** – социальная функция личности; ожидаемое поведение, обусловленное статусом или позицией человека в системе межличностных отношений.

А.Г. Азарнова предлагают обобщенную классификацию типов и видов позиций в групповой работе:

- функциональные – соответствуют должностям, профессиям и так далее, то есть месту в системе общественного разделения труда: профессиональные, должностные, общественные (депутат);
- ролевые – связаны с реализацией участниками одной или нескольких ролей: коммуникативные (организатор переговоров, ведущий дискуссии), содержательные (эрудит, аналитик, генератор идей), методологические (критик, проблематизатор, методист), организационные (координатор, организатор, тренер), социально-психологические (лидер, аутсайдер);
- личностные – формируются на основе оценочного отношения участников к тем или иным моментам групповой деятельности: относительно групповой работы: помогающий, равнодушный, противодействующий;
- относительно новизны содержания – новатор, консерватор.

Рабочее пространство и расположение в нем участников имеет большое значение. Участники групповой работы располагаются таким образом, чтобы обеспечить

возможность максимального сотрудничества и визуального контакта. Варианты расположения участников группы могут быть разными: по кругу; в форме буквы «П»; в форме треугольника; малыми группами и др. Располагая участников буквой П, нужно разместить менее активных участников впереди, а наиболее активных – сзади. Процесс модерации можно описать как последовательный ряд этапов.

На подготовительном этапе модератор должен в первую очередь ответить на ряд вопросов:

- Что знают участники о проблеме, вопросе, теме?
- Каковы могут быть ожидания, мотивация, намерения отдельных участников и группы в целом?
- Каковы цели модерации, чего хотим достичь в процессе работы?
- Каковы ограничения в организации процесса?
- Как расположить группу: иерархически, функционально, по интересам, по видам деятельности, перемешать сложившиеся привычки расположения друг относительно друга?
- Что произойдет после модерации? Каков будет результат?

После этих размышлений можно приступить к написанию сценария.

Технологический этап модерации включает уже указанные выше фазы: становление благоприятного климата, выяснение потребностей группы, определение цели занятия, заявление, уточнение и формулировка проблемы, ее визуализация, организация группы в пространстве, расположение групп, организация сотрудничества, соревнования или конфликта как столкновения мнений. (При организации спланированного конфликта недопустим социальный, моральный ущерб). На фазе разработки темы происходит выделение аспектов, возможных решений, обсуждение критериев выбора решения, презентация решения.

На аналитическом этапе осуществляется оценка процесса взаимодействия (письменно, устно, с помощью шкал, например, оси климата и результата), оценка совместно достигнутого результата.

### **Основные техники модерации.**

Организация процесса группового взаимодействия осуществляется с использованием разнообразных техник, которые модератор подбирает в соответствии с содержанием и целями групповой работы, особенностями группы, ее состава, возраста, активности.

### **Метод «мозгового штурма»**

«Мозговой штурм», или метод мозговой атаки (англ. brainstorming или нем. Gedankenstürmen) впервые был предложен А. Осборном.

«Мозговой штурм» – это исходный метод модерации групповой работы. С помощью мозгового штурма можно быстро описать и представить предпосылки к углублению и дальнейшей разработке значимых идей.

В ходе «мозгового штурма» происходит совместное определение и расстановка приоритетов, а результат предоставляет возможность для подготовки и проведения дальнейшего хода заседания. Техника стимулирует группу к быстрому генерированию большого количества идей.

Алгоритм организации включает следующие действия:

- 1) подбор группы лиц для генерирования идей;
- 2) знакомство группы с правилами проведения мозговой атаки;
- 3) реализация процедуры «мозговой атаки», фиксация выдвинутых идей;
- 4) экспертная оценка идей.



Идея метода заключается в том, чтобы отделить процесс генерирования идей от их критической оценки. На этапе генерирования идей категорически запрещено критиковать и оценивать высказывания членов группы. Модератор должен фиксировать все мысли, предположения, идеи на доске или листах бумаги. На генерацию идей дается в среднем 20-25 минут. После небольшого перерыва группа может приступить к критической оценке и доработке идей. Метод не требует специальной подготовки и легко усваивается любыми профессиональными группами. Универсальность метода позволяет с его помощью решить почти любую проблему и любое затруднение в сфере человеческой деятельности. Благодаря «мозговому штурму» можно произвести виртуальное изменение продукта (идеи) девятью различными способами. Эти способы носят название модификационных операций:

- 1) альтернатива;
- 2) сравнение;
- 3) модификация;
- 4) преувеличение;
- 5) уменьшение;
- 6) замещение (использование других процессов, материалов);
- 7) замена;
- 8) переворачивание;
- 9) комбинация.

**Обратная «мозговая атака»:** составляется наиболее полный список недостатков рассматриваемого явления. На объект обрушивается ничем не сдерживаемая критика. Все процедуры проведения совпадают с описанными выше правилами прямой мозговой атаки.

**«Мозговая атака» с оценкой идей:** предназначена для решения сложных задач и выполняется в три этапа.

На первом проводится прямая мозговая атака. Общий список идей передается каждому участнику. Каждый должен отобрать 3 – 5 лучших идей. Разрешается добавлять новые и развивать имеющиеся.

На втором каждый участник сообщает о выбранных идеях и аргументирует их достоинства. Одинаковые идеи повторно не обсуждаются. В результате обсуждения составляют таблицу положительно отрицательной оценки идей. Каждый участник выбирает из таблицы один-два наилучших варианта.

На третьем этапе выбранные варианты обсуждаются в целях ранжирования. Составляются приложения с обоснованием, эскизами, таблицами, диаграммами. Все материалы передаются на оценку экспертам и заказчикам.

**Мозговая атака по круговой схеме:** участники делятся на подгруппы по 3 – 5 человек, каждый из которых записывает на листе по 2 – 3 идеи.

Затем в рамках подгруппы происходит обмен карточками, записанные на них идеи развиваются другими участниками и дополняются новыми. После троекратного обмена каждая группа составляет сводный перечень выдвинутых идей. Перечни идей всех групп предоставляются на общее обсуждение для оценки.

Максимально структурированной мозговой атакой считается метод номинальной группы (А.Л. Дельбек, Э.Г. Ван де Вен, В.К. Ерофеев, Н.Е. Карягин, Е.Г. Ноздрина).

Метод номинальной группы полезен в ситуациях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, с тем чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может. Сущность метода заключается в отделении выдвигаемых идей от их авторов, что создает благоприятные условия для выдвижения любых идей любым участником совещания. Отдельные предложения выдвигаются анонимно, окончательное решение считается групповым. Метод состоит из пяти этапов:

- 1 этап - молчаливое генерирование;
- 2 этап - неупорядоченное перечисление идей;
- 3 этап - уяснение идей;
- 4 этап - ранжирование идей;
- 5 этап - анализ и взвешивание отдельных предложений.

**Метод карточного опроса:** участникам задается вопрос, на который дается ответ на карточках, вывешивающихся на доску. Карточный опрос служит для сбора идей, информации, проблем, ожиданий. В зависимости от темы карточные опросы могут быть анонимными или открытыми. На каждую карточку выносится только одно высказывание, оно должно быть четким и читаемым. Некоторые виды высказывания могут быть соотнесены с определенным цветом карточки (критика – красный, проблема – белый, фантазия, идея – желтый и др.). Для заполнения карточек отводится четко фиксированное время. В момент заполнения карточек модератор должен избегать пояснений и комментариев со стороны участников группы.

**Метод двойного карточного опроса:** предусматривает два и более варианта карточных ответов, как правило, противоположных: а) «за» и «против»; б) настоящее, будущее, прошлое; в) задачи различных участников деятельности и т. д.

**Модифицированный карточный опрос:** используется в больших группах, когда большое количество карточек делает их структурирование необозримым. Сбору карточек предшествует предварительная работа в группах, где мнение каждого объединяется с мнением «рабочей тройки» и от трех человек пишется одна карточка. Это существенно экономит время работы.

**Метод вызова:** участникам задается вопрос, на который они произносят ответы вслух, модератор фиксирует эти ответы. Благодаря такой форме сокращается время работы и ускоряется ее темп, избегается дублирование, происходит взаимное «заражение», формируется цепь ассоциаций. Недостатком метода является сложность сортировки высказываний. В больших группах многие могут воздерживаться от открытых высказываний или может возникнуть спор.

**Метод точечных вопросов:** предусматривает не полное высказывание участников, а проставление ими в определенной системе координат оценки по поводу высказывания, положений, тезисов. Зачастую используется как барометр настроения группы, но это не простая констатация факта, а в большей мере повод для последующей дискуссии, так как это оптическая картинка общественного мнения.

**Метод смыслового поля:** метод служит для сужения проблем выбранной темы. Участникам предлагается заполнить доску, лист по предложенным вопросам:

- В чем проблема?
- Предложения по решению.
- Ожидаемые трудности.
- Еще не решенные вопросы.

**Метод «горячего стула»:** все участники рассаживаются по внешнему кругу. Во внутреннем круге стоят 4 – 5 стульев. Эти места займут те участники, которые начнут беседу. При этом один стул остается свободным – «горячий стул». Разговор участников связан с решением той или иной проблемы, однако высказываться могут только участники внутреннего круга. Кто-то из участников внешнего круга тоже может включиться в разговор, если перейдет из внешнего круга во внутренний и займет «горячий стул». В этот момент один из участников разговора должен покинуть внутренний круг и перейти во внешний, тем самым освободив свое место, которое становится «горячим стулом». Поводом для такого перехода может служить отсутствие аргументов для беседы, передача полномочий участия в разговоре другому лицу, усталость от общения и др.

**Предписание:** участники внешнего круга формулируют и записывают вопросы, которые адресуются членам внутреннего круга. Вопрос должен быть прочитан вслух, но не всегда требует сиюминутного ответа. Ответ может быть отсрочен во времени, отнесен к разряду трудно-решаемых вопросов, переадресован другому участнику беседы. Вопросы из внутреннего круга во внешний круг не задаются.

**Протоколирование:** протоколирование как метод модерации долгое время считался одним из важных и основных. Отображение в письменной форме всех высказываний участников коммуникации имело смысл в поиске ведущей идеи или рефлексии события. Но сегодня на письменные протоколы временные и человеческие ресурсы стараются не отвлекать и достаточно успешно используют аудио- и видеотехнику.

**Технология «Clustern»:** специальный термин модераторской практики, характеризующий процесс систематизации рабочего материала по принципу от частного к общему и объединяющий, использующий ряд техник, описанных выше. Технологически этот процесс состоит из ряда последовательных этапов.

1. На подготовительном этапе устанавливаются или «строятся» две «рабочие стены».
2. Определяется проблема, которая требует своего решения.
3. «Карточный опрос». Участники групповой работы на карточках выражают индивидуальное мнение по поводу той или иной стороны данной проблемы.
4. От участников групповой работы карточки поступают в модераторскую группу (обычно — двое помощников). Карточки спонтанно развешиваются на первой «рабочей стене» или складываются и перемешиваются на столе.
5. «Систематизация». На второй «рабочей стене» происходит комбинация близких по смыслу карточек-идей. Критерием такой комбинации служат те или иные общие признаки явления, связанного с проблемой или ее решением. Модераторская группа систематизирует работу предварительного карточного опроса. Для этого один из

модераторов берет карточку, показывает ее и зачитывает вслух, обращаясь к участникам группы.

6. Второй модератор крепит ее к «рабочей стене» в соответствии с мнением группы и обоснованными критериями. Карточка крепится к той или иной колонке карточек, либо формируется новая колонка (иногда целесообразно продублировать одну и ту же карточку и разнести по разным колонкам). От повторяющихся карточек не следует избавляться. При разумной систематизации им тоже можно найти место. Карточки с двумя и более идеями могут быть либо разрезаны, либо каждая идея продублирована на отдельной карточке.

7. Когда все представленные для систематизации карточки нашли свое место, можно переходить к их объединению. Близкие по значению карточки объединяются в одно большое (или маленькое) семейство. В модераторской практике такое семейство называется «проблемное облако» - объединенные карточки обводятся контуром и теперь имеют особое значение.

8. В дальнейшей работе «облака» можно пронумеровать и выстроить своеобразную сеть с ее элементами и взаимосвязями.

9. «Титулирование». После того как все карточки обсуждены, вывешены и систематизированы, группа вместе с модераторами определяет центральное понятие в каждой проблемной области. Эти понятия могут быть выявлены методом вызова. Окончательную формулировку той или иной проблемной области модераторы вывешивают над колонкой как заглавие. Таким образом, порядковые номера «облаков» заменяются названиями и выписываются на отдельные карточки определенных цветов.

10. «Пунктуация». Определение приоритетов важно для развития готовности участников к процессу кооперирования в дальнейшей работе. В модераторской практике известны два способа обозначения приоритетов: открытый, когда каждый участник подходит к «стене» и «липкой точкой» указывает предпочитаемые им идеи, темы, проблемы, и закрытый, когда каждый участник отмечает порядковый номер проблемного облака или заглавие темы «облака» на собственной карточке, в порядке их предпочтения.

**Технология «Mind-mapping»** - еще один специальный термин модераторской практики организации совместной деятельности в следующем порядке:

- 1) в центре доски помещается крупная табличка с темой обсуждения;
- 2) у каждого участника имеется набор карточек, на которые выносятся идеи (индивидуальная работа);
- 3) участники вывешивают карточки с идеями на доску (индивидуальная работа);
- 4) модераторы помогают объединить близкие по смыслу карточки (индивидуальная и групповая работа);
- 5) в целом все представленные варианты представляют «идеальный образ» решения обсуждаемой проблемы, который далее обсуждается в групповой дискуссии (групповая работа).

**Техника «SOFT»** используется в целях формирования общей картины представлений о теме исследования:

- 1) участники разбиты на группы;

- 2) в каждой группе таблица для проведения SOFT-анализа (индивидуальные идеи, групповые идеи);
- 3) каждая группа участников предлагает свои идеи и предложения и этими идеями заполняются SOFT-таблицы;
- 4) каждый участник пишет идеи в своей ячейке таблицы, затем при групповом обсуждении в центр таблицы выносятся общие идеи (индивидуальная и групповая работа);
- 5) группы предлагают свои SOFT-таблицы для пленарного обсуждения (групповая работа);
- 6) общие идеи групп сводятся в единый бланк SOFT-таблицы, модераторы систематизируют идеи (групповая работа).

### **2.3. Дискуссия как метод группового взаимодействия.**

К дискуссионным методам групповой работы кроме модерации относится собственно дискуссия. Дискуссия (от лат. *discussio* – рассмотрение, исследование) – публичное обсуждение или свободный обмен знаниями, идеями, мнениями по поводу проблемы. Существенными чертами дискуссии является наличие обсуждения спора, столкновения мнений. Роль преподавателя в дискуссии близка к роли модератора. Отличия состоят в большей доле содержательного участия преподавателя: если модерация требует только управления процессом обсуждения, то дискуссию педагог направляет в содержательное русло, заявляя о себе как эксперте.

#### Принципы организации дискуссии:

- содействие возникновению альтернативных мнений;
- конструктивность критики;
- обеспечение психологической защищенности участников;

#### По степени управления различают свободные и направляемые дискуссии.

Планирование дискуссии содержит следующие **этапы:**

1. Выбор и формулировка темы, которая должна иметь проблемный характер.
2. Определение содержания и продолжительности дискуссии, основных вопросов для обсуждения.
3. Подбор литературы, справочных материалов по спорным вопросам.
4. Формулировка цели дискуссии: консенсус, рекомендации или всестороннее рассмотрение вопроса.
5. Определение способов и вопросов для контроля за ходом, подведения промежуточных итогов.
6. Определение способов фиксации достигнутого.

Оптимальное число участников дискуссии 6 – 12 человек, но некоторые техники позволяют включить значительно большее число участников.

Поскольку большинство интерактивных технологий предполагает обязательную дискуссию участников обучения, то преподавателю нужно владеть и функциями спикера, то есть председателя и ведущего. С этой целью он не только организует внутригрупповое и межгрупповое общение, но и следит за тем, чтобы каждый мог высказаться, управляет активностью, комментирует высказывания, резюмирует и подводит итоги.

Вот несколько **основных правил для управления дискуссией** и обеспечения свободной и асертивной коммуникации обучаемых:

- во время общей дискуссии употребляйте местоимение «я», а не «ты», «мы» или слово «люди». Вместо того, чтобы говорить «вы не понимаете», скажите «я не понимаю»;

- говорите о другом человеке не в третьем лице, а в первом, обращаясь непосредственно к нему. Например, фразу «Я думаю, что Владимир хотел сказать о том, что...» заменить на фразу «Владимир, мне кажется, ты хотел сказать о том, что...»;

- избегайте строить различные теории по поводу событий, происходящих в группе. Излишнее теоретизирование зачастую приводит к сухой, «академической», дискуссии и может помешать слушателям проанализировать и обсудить результаты и чувства, возникающие у них в процессе работы;

- старайтесь оставаться в рамках настоящего момента: обсуждайте лишь то, что вы думаете и чувствуете на данный момент: здесь и сейчас.

Обзор литературы, посвященной интерактивным методам, позволяет представить **несколько разновидностей дискуссий.**

**Панельная дискуссия** (число участников свыше 40 человек).

Последовательность организации панельной дискуссии такова:

1. Модератор формулирует проблему.

2. Участники объединяются в микрогруппы по 6-8 человек.

3. Каждая микрогруппа выбирает представителя, который будет представлять группу в процессе дискуссии и руководителя обсуждения в микрогруппе (представителя можно при необходимости заменить на другого члена группы).

4. В течение 15 – 20 минут в микрогруппе вырабатывается общая точка зрения по проблеме (группа получает листок с правилами группового обсуждения).

Организуя совместное обсуждение, важно помнить о том, что определяющую роль в обсуждении практически всегда играют наиболее активные и менее тревожные участники группы. Выдвинув свои идеи, они активно их отстаивают и мешают другим участникам генерировать собственные. Это, несомненно, обедняет общее обсуждение. Поэтому очень важным элементом совместной работы является принятие правил командного обсуждения.

**Стадии командного обсуждения.**

1. Распределение ролей в группе (руководитель дискуссии, секретарь, хранитель времени, контролер отношений).

2. Принятие норм обсуждения (соблюдение регламента, круговое обсуждение, лидер (формальный и неформальный) говорит последним, т.д.).

3. Перевод проблемы в задачу, постановка задачи.

4. Анализ исходной ситуации.

5. Проблематизация (какие трудности могут помешать достижению результата).

6. Поиск решения в технологии «Мозговой штурм».

7. Выбор варианта решения на основании критериев, адекватных задаче.

8. Программа действия (кто, что, когда).

9. Оценка результата по 4-м критериям:

- результативность (насколько цель достигнута);

- эффективность (оптимальный способ достижения);
- осмысленность (все ли понимают, почему именно так?);
- этичность (какие средства были задействованы).

В совместном командном обсуждении запрещено проскакивать стадии обсуждения, принимать решения на 1-4 стадиях, демонстрировать негативные отношения во взаимодействии.

10. Представители микрогрупп собираются в центре круга и получают возможность высказать мнение группы, отстаивая ее позиции. Остальные участники наблюдают за процессом и точностью передачи позиции. Свои соображения и подсказки могут передать в виде записки своему представителю. Представители могут взять перерыв для консультаций.

11. Обсуждение заканчивается по истечении времени или принятия решения.

12. Представители групп проводят критический разбор хода обсуждения, а решения принимаются уже всеми участниками.

Исход обсуждения очень сильно зависит от стратегий поведения участников, поэтому в завершение можно оценить наиболее успешные стратегии поведения по схемам, представленным в приложении 2 (эти схемы могут использоваться на этапе оценки результатов и организации обратной связи). Продолжим перечень разновидностей дискуссий.

**Форум** – цель и механизмы сходны с панельной дискуссией, но в конце мнениями обмениваются все участники, а не только представители микрогрупп.

**Симпозиум** – более формализованное, регламентированное обсуждение. В ходе него участники выступают с сообщениями, после чего отвечают на вопросы присутствующих. Обсуждение ведется через модератора.

**Дебаты** – формализованное обсуждение, которое строится на заранее спланированных выступлениях участников, имеющих прямо противоположное мнение по обсуждаемой проблеме (политические дебаты).

**Круглый стол** – беседа, в которой на равных участвуют 15-25 человек, которые сидят именно за круглым столом, где каждый видит каждого.

В ходе беседы происходит обмен мнениями. Руководит беседой модератор, который занимает место также за круглым столом и старается не захватывать содержательного лидерства. Цель «круглого стола» – рассмотреть вопрос с разных сторон, собрать как можно больше информации, обозначить основные направления развития темы, согласовать позиции и точки зрения. Характерной чертой такого обсуждения является сочетание дискуссии и групповой консультации.

**Дискуссия «Снежный ком»:** цель дискуссии состоит в наработке и согласовании мнений всех членов большой группы (30-35 человек).

Последовательность организации:

1. Участникам раздается по 4-8 карточек, на которых предлагается написать по 4-8 вариантов решения какого – либо вопроса. На каждой карточке пишется только один вариант.

2. Участники объединяются в пары, обсуждают мнения и выбирают наиболее согласованные. Отобранных или заново сформулированных карточек должно быть больше половины от общей суммы карточек (например, из 12 оставить 8).
3. Участники объединяются в четверки и делают то же самое.
4. Представитель группы защищает свои карточки перед общей аудиторией.
5. Все карточки размещаются на доске, и далее используется технология модерации «Clustern».

**Дискуссия по методу «Квадро»:** цель дискуссии состоит в первоначальной оценке собственной позиции по исследуемому вопросу, выявлении сторонников и противников той или иной позиции, активизации слушателей на лекции.

Последовательность организации:

1. На листе бумаги, доске выписывается тезис и рисуется квадрат, на котором в каждом углу есть надпись: совершенно согласен, согласен, не согласен, совершенно не согласен, в центр может быть помещена надпись «затрудняюсь ответить».
2. Все участники стикерами отмечают свое мнение.
3. Участники объединяются в группы в соответствии с ответами и обсуждают собственную позицию.
4. Дальнейший вариант обсуждения может происходить как панельная дискуссия или форум.

**Дискуссия «Приоритеты»:** формирование разносторонних представлений об обсуждаемой проблеме.

Последовательность организации:

1. Каждый участник получает листок с тезисами по теме или несколько карточек с тезисами.
2. Модератор предлагает расположить тезисы по мере убывания приоритетов. Для этого содержание тезисов оценивается по 10-балльной шкале. Работа организуется в группах по 4-5 человек. Если относительно какого-либо тезиса группа не приходит к единому мнению, то этот тезис отмечается отдельно.
3. Участники собираются для совместного обсуждения и далее форум или панельная дискуссия.

**Письменная дискуссия:** выявление и фиксация мнений участников с последующим коллективным обсуждением.

Последовательность организации:

1. На разных столах раскладываются подготовленные плакаты с начатыми фразами, высказываниями, тезисами.
2. Участники обходят столы и записывают свои мнения, возражения, согласие, вопросы.
3. Плакаты вывешиваются для ознакомления, выбираются самые острые вопросы, предложения, которые предлагаются для дальнейшего совместного обсуждения.

**Дискуссия «Карусель»:** актуализация знаний и обмен опытом по заданной теме.

Последовательность организации:

1. Участники объединяются в пары и садятся в два круга – внешний и внутренний, образуя карусель.



2. Модератор задает вопрос, тему обсуждения. Участники в парах обсуждают 3-4 минуты. Результаты диалога можно фиксировать на карточках.
3. По истечении времени внешний круг сдвигается влево или вправо на одного человека. Новые образовавшиеся пары начинают обсуждать другой заданный модератором вопрос. В целом каждый участник должен поработать не более чем с 5-6 партнерами.
4. Участники объединяются в микрогруппы по 4 человека и работают над темой дальше.

**Дискуссия «Зебра»:** активизация противоречий, тренинг умения аргументировать и анализировать противоположную позицию.

Последовательность организации:

1. Группа знакомится с информационными материалами.
2. Участники объединяются в две микрогруппы, каждая получает задание разработать аргументы «за» или «против».
3. Участники рассаживаются в две шеренги, начинают по очереди или одновременно в каждой паре предъявлять аргументы «за» и «против».
4. Через 4-6 минут шеренги «меняются местами», т.е. те, кто был «против», должны использовать аргументы «за», услышанные от представителей противоположной шеренги и воспроизвести их как можно точнее.
5. Подведение итогов (важно сосредоточиться на вопросе «Происходит ли сближение, если повторяешь аргументы партнера?»).

**Дискуссия «Дополнительные мысли»:** организация последовательного обсуждения вопросов с последовательным принятием коллективного решения, создание синергетического эффекта в поиске лучшего варианта.

Последовательность организации:

1. Группа делится на микрогруппы по 4-6 человек. Каждому дается лист бумаги с проблемным вопросом.
2. Каждый участник на своем листе записывает свой ответ.
3. Листы с ответами передаются в микрогруппе по кругу, в них каждый участник должен сделать новую запись, не повторяя предыдущей.
4. После того, как каждому участнику вернется его листок, в микрогруппах происходит обсуждение ответов и составление общего списка наиболее важных, актуальных.
5. Обмен наработками микрогрупп: каждая группа по очереди предлагает один ответ; если он не встречает сопротивления, то включается в общий список.

**Дополнительный вариант:** каждая микрогруппа сразу обсуждает общий вариант решения, затем записывает его и передает по кругу другой микрогруппе, которая после обсуждения также фиксирует свое мнение на листе. В конце совместное обсуждение всего наработанного с выбором лучшего решения.

**«Разноцветная» дискуссия:** апробация и анализ разных стратегий мышления по отношению к поиску решения.

Последовательность организации:

1. Модератор знакомит участников с теорией Э. Боно, который выделяет шесть стратегий мышления по отношению к проблеме, требующей решения:

- белое мышление (компьютер) – опирается на сухие объективные проверенные факты, цифры;
- красное мышление (художник) – опирается на эмоции, интуицию, проверяет решение с опорой на чувственный опыт;
- желтое мышление (оптимист) – позитивное конструктивное мышление, не отвлекается на возможные опасности, противоречия, готов к неожиданностям;
- черное мышление (буквоед) – критикует, обращает внимание на опасности, рисует самый худший выход из ситуации;
- зеленое мышление (креативщик) – поиск альтернатив, новых вариантов, нестандартность идей и мыслей;
- синее мышление (пульт управления) – критерии выбора, план, последовательность, организация деятельности, контроль за процессом и результатом.

2. Группа выбирает представителей каждого типа мышления, обозначают его соответствующей цветной карточкой. Участники после небольшой подготовки садятся в круг и обсуждают предложенную проблему;

3. Через 10 минут в круг могут выйти другие участники и продолжить дискуссию.

Дополнительный вариант: группа разбивается на подгруппы, которые выбирают для себя определенный «цвет» анализа проблемы.

*В заключение отметим, что модерация является универсальной интерактивной технологией, которая сопровождает процесс взаимодействия в группе по достижению образовательной, производственной, организационной, управленческой цели*

### **III. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**3.1. Отработка метода «Мозгового штурма».** Метод мозгового штурма придуман Алексом Осборном (США) в 40-е годы 20-го века Основная идея такова: отделить генерацию идей от её критики, а точнее отделить мечтателя от критика. Метод мозгового штурма предназначен для того, чтобы решать задачи, а точнее, генерировать решения и выбирать наиболее подходящие. К примеру, поиск нового названия продукта или компании, поиск нестандартных подходов, - одним словом, когда есть задача, и нет представления, как к ней подступиться, с чего начать.

Метод мозгового штурма является эффективным способом решения множества задач, однако в условиях ограниченности времени и пространства, проводить мозговой штурм бывает нецелесообразно. Как вариант – *применение метода «Горячего стула».*

**Задание – проблема участникам:** Как привлечь родителей воспитанников к взаимодействию с психологом?

## 2. Отработка метода Уолта Диснея.

Метод Уолта Диснея – методика креативности, которая проводится в форме ролевой игры, в которой участники рассматривают поставленную задачу с трёх точек зрения: творческой, реалистичной и критической. Секрет преуспевания Уолта Диснея кроется в оригинальном подходе к решению креативных задач, который он выработал еще в те времена, когда был молод и беден, но переполнен идеями. Дисней жил в убогом отеле в маленькой комнатке, платой за которую была уборка дома. В этой комнатке Уолт сам с собой разыгрывал спектакль, воплощаясь поочередно в разных героях – Мечтателя, Реалиста и Критика. Место Мечтателя – самый светлый уголок комнаты. Поместившись в него, Дисней предавался фантазиям, давал полную волю воображению, генерировал идеи и мечтал (роль творческого человека, энтузиаста, который предлагает разнообразные, даже нереальные варианты решения проблемы). Следующая роль – роль Реалиста, чтобы сыграть ее, Уолт Дисней перемещался в другой угол своей каморки. Теперь его задача – отобрать из идей Мечтателя те, которые можно воплотить в жизнь, определить конкретные пути их реализации (человек занимает трезвую и прагматичную позицию и предлагает как структурировать, спланировать работу и определяет какие шаги нужны для реализации решений проблемы). И, наконец, перейдя в самый темный закуток своего жилища, Дисней становился Критиком, который отыскивал слабые места и недостатки в полученных идеях и планах (и здесь чело век пытается оценить ценность идей, находит ошибки в предложенном и идентифицирует слабые места в предыдущих предложениях). Таким образом, Мечтатель формирует новые идеи и цели, Реалист преобразует эти идеи в конкретные предложения, Критик является фильтром и стимулом к усовершенствованию. Результат определяется согласованностью действий всех звеньев – Критик без Реалиста не продуктивен, а Реалист без Мечтателя не знает, куда двигаться. Во время ролевой игры участники могут циклически изменять свои роли и продолжать обсуждение проблемы до тех пор, пока решение не будет найдено.

**Задание – проблема участникам:** Оформление кабинета психолога. Решение задачи определения зональности.

**3.3. Метод «Контрольная таблица Осборна»** – это известная креативная методика, используемая во многих областях и профессиях. Техника модификации задачи. Ответив на ее 10 пунктов, вы можете получить обобщенный и нетривиальный вариант решения задачи или выхода из ситуации. Смысл очень прост: есть сущность. И есть десять действий, которые с ней можно совершить.

Действие Искомый предмет

1. Использовать иначе -----Можно ли по-другому использовать, применять это?
2. Привести аналогии -----На что это похоже? Есть ли аналогии?
3. Изменить признаки ----- Какие признаки можно изменить? Цвет, форму, звучание?
4. Увеличить -----Можно ли увеличить размер, скорость, количество?
5. Уменьшить -----Можно ли это уменьшить? Что-нибудь убрать? Разделить? Сделать легче, светлее, тоньше?
6. Заменить-----Какие свойства можно заменить? Иначе организовать процесс или расположение?
7. Передвинуть ---Можно ли поменять местами отдельные фрагменты? Причину и следствие?

8. Сделать наоборот ----Как будет выглядеть противоположная идея? А если поменять роли?
9. Комбинировать ----Можете ли Вы совместить эту идею с другими? Разложить на отдельные элементы?
10. Трансформировать ----- Можно ли это продырявить, сжать, растянуть? Сделать твердым, жидким, прозрачным?

**3.3. Метод «Анализ слов – раздражителей».** Техника основана на активизации творческого мышления с помощью случайных входящих сигналов, никак логически не связанных с темой обсуждения или исследования. Наиболее эффективна для разработки новых продуктов, мероприятий, рекламы. В случайном порядке необходимо выбрать из словаря, газеты или заранее заготовленных карточек пять понятий. Необходимо сконцентрироваться по очереди на каждом из них и описать его основные свойства, функции, признаки, смысл. Затем каждое из них необходимо соединить с задачей, решаемой Вами. Необходимо найти аналогию, сходства или противопоставление. Не ищите прямых коротких путей. Правильное решение придет окольными путями и не сразу.

**Задание – проблема участникам:** разработка мастер-класса на психологический марафон.

**3.4. Метод кейсов (Case Study).** Группе передают информацию в виде фактов, основывающихся на реальной ситуации и просят обсудить проблемы, проанализировать вопросы и дать рекомендации. Группа делится на подгруппы по 5 – 10 человек.

#### **Шаг 1 – Группе дается задание.**

**Задание:** Опишите случай из вашего опыта, относительно данной темы. (*Например: месяц назад, у нас в отделе, случилась такая ситуация...*”).

#### Требования к случаю:

- должен быть основан на реальной ситуации;
- должна быть четко определена задача (проблема), вокруг которой строится анализ.

#### Случай должен содержать следующие пункты:

- места, позиции и роли основных действующих лиц. Например: заведующая, сотрудник, и т.п.
- краткое описание — только факты — основных этапов развития событий и действий действующих лиц. Например: *“Вы новый методист детского сада по ВМР. Деятельность дошкольной организации определяется ФГОС ДО. Перед вами поставлена задача: получить от каждого педагога его рабочую программу, написанную в соответствии современным требованиям. Сотрудники реагируют на это так-то ... “.*

Например, тема: *“Способы нематериальной мотивации персонала”.* Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников.

#### **Шаг 2 – Группы меняются описанием ситуаций.**

**Задание:** Продумайте решение данной ситуации, напишите варианты решения данной ситуации и аргументируйте выбранные действия.

### **Шаг 3 — Презентация решений и оценка решений по группам.**

Так группа, которая создавала кейс, дает обратную связь по предложенному решению.

#### **Пример кейса «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»**

Необходимо обсудить и предложить структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации \_\_\_\_\_ намеченной \_\_\_\_\_ программы? Какие плюсы и минусы для персонала организации Вы видите в предложенной Вами программе?

#### **Вариант решения кейса:**

Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно сделать так, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя. Такие задачи решаются в процессе становления корпоративной культуры и внедрения \_\_\_\_\_ различных \_\_\_\_\_ методов \_\_\_\_\_ мотивации. Действительно эффективные мероприятия по нематериальной мотивации требуют много времени, внимания и усилий. Однако отдача от их реализации значительно стимулирует развитие фирмы, гарантирует стабильность и повышение дохода компании.

Для того, чтобы планировать такие мероприятия, внедрять необходимо поставить цели – для чего необходима мотивация:

1. Рост квалификации персонала и, как следствие, повышение уровня всей организации.
2. Привлечение и закрепление квалифицированных работников.
3. Повышение заинтересованности работников в профессиональном росте.
4. Предотвращение поступков, противоречащих установленным правилам.
5. Вовлечение работников в инновации.
6. Социальная защита работников.

Приложения.

**Задание - проблема:** Применение техники модерации в работе с педагогическим коллективом.

Действие

Искомый предмет

Решение

1.Использовать иначе

Можно ли по-другому использовать, применять это?

2. Привести аналогии

На что это похоже? Есть ли аналогии?

3. Изменить признаки

Какие признаки можно изменить? Цвет, форму, звучание?

4. Увеличить

Можно ли увеличить размер, скорость, количество?

5. Уменьшить

Можно ли это уменьшить? Что-нибудь убрать? Разделить? Сделать легче, светлее, тоньше?

6. Заменить

Какие свойства можно заменить? Иначе организовать процесс или расположение?

7. Передвинуть

Можно ли поменять местами отдельные фрагменты? Причину и следствие?

8. Сделать наоборот

Как будет выглядеть противоположная идея? А если поменять роли?

9. Комбинировать

Можете ли Вы совместить эту идею с другими? Разложить на отдельные элементы?

10. Трансформировать

Можно ли это продырявить, сжать, растянуть? Сделать твердым, жидким, прозрачным?

**Задание - проблема:** Применение техники модерации в работе с педагогическим коллективом.

Действие

Искомый предмет

Решение

1.Использовать иначе

Можно ли по-другому использовать, применять это?

2. Привести аналогии

На что это похоже? Есть ли аналогии?

3. Изменить признаки

Какие признаки можно изменить? Цвет, форму, звучание?

4. Увеличить

Можно ли увеличить размер, скорость, количество?

5. Уменьшить

Можно ли это уменьшить? Что-нибудь убрать? Разделить? Сделать легче, светлее, тоньше?

6. Заменить

Какие свойства можно заменить? Иначе организовать процесс или расположение?

7. Передвинуть

Можно ли поменять местами отдельные фрагменты? Причину и следствие?

8. Сделать наоборот

Как будет выглядеть противоположная идея? А если поменять роли?

9. Комбинировать

Можете ли Вы совместить эту идею с другими? Разложить на отдельные элементы?

10. Трансформировать

Можно ли это продырявить, сжать, растянуть? Сделать твердым, жидким, прозрачным?

## **КЕЙСЫ для тренинга по Управлению сотрудниками**

### **Кейс №1. «Воспитатель детского сада».**

**Описание ситуации:** Воспитатель Петрова А.К. работает в детском саду один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить свои функциональные обязанности, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в детском саду. Однако в общении с родителями воспитанников инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи, совете – с улыбкой, но подобных разговоров избегает. Инициатором разговоров с родителями по поводу их детей никогда не является. С большей увлеченностью всегда занимается подготовкой утренников, праздников и т.д. Но всё старается делать сама, ни рассчитывая ни на чью помощь.

**Задание:** продумайте и составьте мотивационную беседу с воспитателем Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с родителями воспитанников.

### **Кейс №2. «Экспериментатор».**

**Описание ситуации:** Воспитатель Васильева Н.Н. работает в детском саду давно. Всегда была полна идей, желания разнообразить свою работу. То задумает расставить кровати по алфавиту имен детей – «так им легче учить азбуку». То убедит родителей водить детей в сад в «форме» - одинаковой одежде, это, якобы, дисциплинирует. Может задержать время приёма пищи – дети ещё не доиграли в игру, «главное достичь результата в игре– надо учить доводить начатое дело до конца, а еда подождет. Не все родители поддерживают такие «новшества» воспитателя.

**Задание:** продумайте и составьте мотивационную беседу с воспитателем Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции.

### **Кейс №3 «Новый сотрудник»**

Воспитатель Ильина М.К., 19 лет. Работает менее полугода. В работе нравится возможность общения с детьми, заинтересована в достижении результатов, инициативна, креативна.

Систематически нарушает негласные требования к внешнему виду воспитателя (молодежный стиль, открытые части тела, шокируя тем самым родителей воспитанников) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылаясь на невысокую зарплату.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с воспитателем Ильиной М.К. на соответствие требованиям к внешнему виду педагога.

#### **Кейс №4 «Рабочая программа»**

Вы – новый методист детского сада. Вам необходимо получить рабочую программу от Воспитателя Банновой А.П. Воспитатель постоянно работает в две смены и объясняет отсутствие программы тем, что у неё просто не хватает на это времени. Ваши действия?

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андреас Эдмюллер, Томас Вильгельм. Модерация: искусство проведения заседаний, конференций, семинаров.- М.:Изд-во «Омега-Л», 2007.
2. Дьяченко В. К. Коллективный способ обучения: Дидактика в диалогах / В.К. Дьяченко. - М. : Народное образование, 2004.
3. Еремеева Н. 100 игр и упражнений для бизнес-тренеров.- СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007.
4. Ерофеев В. К., Карягин Н. Е., Ноздрин Е. Г. Сценарное моделирование как технология принятия групповых решений: Учебное пособие. — Астрахань: Изд-во Астраханского гос. пед. ун-та, 1998.
5. Лазаренко И. Модерация - инновационный проект(результаты международного сотрудничества в области повышения квалификации), ОБЩЕСТВО "ЗНАНИЕ" РОССИИ, 2004.
6. Кричевский Я. Д., Дубовская Е. М. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты— М., 1991.
7. Лопатенков Г. В. Формирование у студентов умения работать в команде в процессе подготовки банковских специалистов: Автореф. дисс... канд. пед. наук. — Казань, 2000.
8. Марковская И.М. Тренинг взаимодействия родителей с детьми – СПб.: Речь, 2007.
9. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте.- СПб.: Питер, 2000.
10. Петров А.В. «Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации». – СПб.: Изд-во «Речь», 2005.
11. Певзнер М. Н., Зайченко О. М. Теория и практика сопровождения профессиональной деятельности педагогов // Научные традиции и перспективы педагогики. Герценовские чтения — 2001: Межрегиональный сборник научных трудов / Под ред. Е. В. Титовой. — СПб.: «Издательство «Петрополис», 2001.
12. Педагогика открытости и диалога культур / Под ред. М. Н. Певзнера, В. О. Букетова, О. М. Зайченко. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000.
13. Педагогическое консультирование: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. В.А. Сластенина, И.А. Колесниковой.- М.: Академия, 2006.
14. Сарган Н.Г. Тренинг командообразования.- СПб.: Речь, 2005.



15. Тренинг для тренеров по правам человека - Книга 2 /Пособие участника.-Canadian Human Rights Foundation, 2001.
16. Шевандрин Н. И. Социальная психология в образовании: Учебное пособие. — М.: Владос, 1995.
17. Шевцова И.В. Тренинг тренеров: 9 дней личностного роста. – СПб.: Речь, 2006.
18. Язык и модели социального взаимодействия / Об!Ц, ред. В. В. Петрова. — М.:Прогресс, 1987.

Источник:

[https://infourok.ru/interaktivnye\\_tehnologii\\_v\\_rabote\\_s\\_pedagogicheskim\\_kollektivom.-398585.htm](https://infourok.ru/interaktivnye_tehnologii_v_rabote_s_pedagogicheskim_kollektivom.-398585.htm)