

pedagogichno%D1%97-osviti.html (дата звернення: 10.03.2018). — Назва з екрану.

4. Огарев Е. И. Непрерывное образование: основные понятия и термины / Е. И. Огарев ; Ин-т образования взрослых. — Санкт-Петербург : ГНУ ИОВ РАО, 2005. — 145 с.

5. Смирнова С. Е. Андрагогический подход в обучении и консультировании взрослых / С. Е. Смирнова. — Режим доступа: [https://www.b17.ru/article/androgogicheskiy\\_podhod\\_v\\_konsultirovani](https://www.b17.ru/article/androgogicheskiy_podhod_v_konsultirovani) (дата обращения: 10.03.2018). — Название с экрана.

### **Використання психотехнологій у навчанні дорослих людей**

**Бровченко А. К.**

Безперервність освіти здебільшого трактується формально, як безперервна навчальна діяльність після одержання базової освіти. У філософії під безперервністю розуміється цілісність процесу, що складається з окремих дискретних стадій. Стосовно до освітнього процесу протягом життя це означає, що він повинен складатися з послідовних сходів спеціально організованого навчання.

Про актуальність цього питання для всієї системи підвищення кваліфікації свідчить той факт, що практично на кожній конференції, семінарі або нараді із проблем підвищення кваліфікації обговорюється питання про ефективність процесу підвищення кваліфікації та освіти дорослих людей.

Учасники й виступаючі на подібних конференціях відзначають, що певна частина слухачів ПКП, вертаючись на своє робоче місце після навчання, далеко не завжди або не повністю реалізують те, що вони отримали на курсах або в інститутах підвищення кваліфікації. Іноді впровадження нового гальмується застарілою системою знань, отриманих не стільки в процесі попереднього навчання, скільки у досвіді праці.

Без нових знань неможливо й працювати по-новому, неможливо й перебудувати ставлення людини до нового, її позиції, погляди, нарешті, її професійні настанови, що і є метою підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Але тоді інформування слухачів про інновації в даній області, передача їм нових знань у їхній професійній сфері – це зовсім не ціль навчання, а засіб досягнення мети. У повсякденній практиці є безліч прикладів, коли людина здійснює ті або інші дії та вчинки часто всупереч наявним у неї знанням.

Здавалося б, при такій масовості й інтенсивності навчання для дорослих протягом останніх років, більшість фахівців і керівників повинні бути високо компетентними професіоналами й украй просунутими в області менеджменту, психології управління, ділової комунікації й міжособистісного спілкування, нарешті, у плануванні своєї долі й досягненні життєвих цілей.

Однак, практика показує, що при всій інтенсивності й технологічності навчання, його ефективність залишає бажати кращого. Ризики невисокої якості інтенсивних навчальних занять можуть визначатися різними факторами, у тому числі найпростішими речами, пов'язаними з низькою кваліфікацією й непродуктивною мотивацією викладача або слухачів.

Але, на жаль, навіть при високій мотивації й компетентного ведучого, і свідомих слухачів, ризики нерозуміння залишаються. Що ж заважає дорослій людині по-справжньому розуміти матеріал у процесі інтенсивного навчання?

Перш ніж перейти до аналізу загальних принципів або стратегії навчання в ІПК та отримання другої вищої освіти у соціально-психологічному аспекті, необхідно дати оцінку реальної ефективності традиційних принципів, засобів, способів, методів навчання слухачів при підвищенні кваліфікації та перекваліфікації.

Всі ми в більшому або меншому ступені перебуваємо під впливом традиційних методів, які можна позначити як «передачу знань». У цьому випадку викладачі знають, яку інформацію повинні засвоїти студенти та слухачі. Вони розподіляють навчальний матеріал на зручні «порції» і

передають його адресату. Нерідко ведучі витрачають багато часу на те, щоб точно спланувати, яким чином буде здійснюватися «передача» інформації. Дорослі часто пручаються спробам ззовні перенести їхнє знання на нову основу. Це цілком зрозуміло, адже їм не хочеться, щоб з ними оберталися як зі школярами. Звичайно, передача знань не є чимсь принципово негативним, але у світі стрімких змін і швидко застаріваючих знань ця навчальна модель має дуже вузькі межі.

Становище учня в нашій культурі складне. Особливо це стосується дорослих. У нашім суспільстві цінується насамперед успіх, а учень по визначенню перебуває тільки на шляху до успіху. Тому популярне слово для позначення мети навчання – компетентність, а не постійна допитливість або творчість.

У шістдесяті роки з'явилося поняття «навчання протягом всього життя», але основна структура навчання не змінилася. І тоді, і зараз воно визначається зовнішніми вимогами. Викладачі, роботодавці або конкуренти спонукають нас опанувати певними знаннями, і ми намагаємося вчитися, щоб досягти мети, а не тому, що навчання робить нам приємність. Такий тип навчання можна позначити як «керований ззовні», дотримуючись відомого визначення американського соціолога Девіда Рисмана. Петер Вайль, професор менеджменту зі США, називає його «інституціональним навчанням».

Філософію інституціонального навчання можна спостерігати всюди: на тренінгах організаційного розвитку, у вищих навчальних закладах і університетах, на курсах. Ця філософія навчання виходить із семи передумов:

1. Навчання носить цілеспрямований характер. Передбачається, що учень хоче досягти певної мети – одержати або нові знання, або нові навички, якими він до цього не володів.

2. Мета й зміст знань повинні бути чітко визначені. Під цим мається на увазі, що час учня не буде витрачатися на другорядні деталі.

3. Учень повинен визначити для себе ціль, що буде досягнута по закінченні процесу навчання, точніше ідентифікуватися із цілями, які задають

учителі, тренери, начальники, вихователі. Тому, хто сумнівається в цих цілях, загрожують санкції. Крім того, очікується, що учень цінує винагороди, які не дають йому збитися зі шляху навчання (оцінки, дипломи, похвали й визнання).

4. Ціль навчання перебуває за межами самого процесу навчання. Ціль – щось певне, а способи її досягнення можуть розрізнятися.

5. Велике значення має ефективність процесу навчання. Коли мета й навчальний матеріал чітко визначені, можна знайти кращий спосіб навчання.

6. Швидкість навчання також важлива для «гарного» навчального процесу. Чим швидше учень просувається вперед, тим краще. Покоління учнів страждали, підкоряючись цьому критерію, годинами працюючи над стопками книг.

7. І звичайно, велику роль грає обсяг навчального матеріалу. Чим він більше, тим краще. Чим більше вивчено книг, тим більше передбачуваний успіх.

Перераховані правила мають багату традицію. Ця традиція пронизує всю нашу культуру, впливає як на навчання молоді в школах і університетах, так і на підвищення кваліфікації працюючих фахівців. Інституціональне навчання орієнтоване «на відповідь». Ціль навчання буде досягнута, тільки якщо учні зможуть дати цю правильну відповідь.

Ця традиційна культура навчання відбивається також і в дизайні простору приміщення, у якому проходить навчання. Як правило, столи й стільці розставлені так, щоб кожний міг бачити ведучого. Передбачається, що взаємодія між учасниками незначна. Нерідко кімнати носять холодний «лікарняний» відбиток: занадто різке освітлення, новітні технічні засоби навчання, при цьому відсутні речі, за допомогою яких можна дати їжу фантазії, — картини, рослини, музика. Оточення як би сигналізує учням, що вони повинні сконцентруватися на офіційно запропонованому навчальному матеріалі й додержуватися встановлених правил.

Все це приводить до того, що учень почувається безпомічним. Напевно, інституціональне навчання придушує не свідомо. Просто вважається, що на

початку навчального процесу учень почувається розгубленим і повинен прикласти значні зусилля, щоб досягти відносної компетентності й зменшити напругу. Тому велика кількість людей під час навчання почуваються самотньо. Навіть коли з метою зниження витрат і підвищення ефективності роботи учасників збирають у групи, однаково передбачається, що навчання - це процес, що відбувається в кожного окремо. Додаткове навантаження на учасників створює конкуренцію між ними, часто використовувану як засіб мотивації.

Інституціональне навчання є не тільки системою передачі знань, але й системою контролю. Усе визначено заздалегідь: темп навчання, навчальний матеріал, методи оцінювання, організація простору. Природно, що при таких обставинах навчання мало кому приносить задоволення. Навіть терплячі учасники радіють, коли воно закінчується.

Можна виділити три типи знань, одержуваних у ході навчального процесу. Перший тип можна визначити як поверхневі знання. Приклади таких знань ви знайдете в будь-яких підручниках і довідниках. Мова йде про факти й інформацію, про основні поняття й концепції, а також про теоретичні узагальнення. Важливо запам'ятовувати імена, дати, категорії, збирати відомості із всіх питань, які експерти вважають найбільш істотними. У більшості випадків знання цього типу викладені як сукупність ізольованої інформації. Як обґрунтування необхідності одержання такого знання приводиться думка: «Це повинен знати кожний. Це стосується вашої роботи». Як правило, дорослі вважають цей тип знань дуже нудним, і нерідко їм важко запам'ятати матеріал. Другий тип знань – так звані технічні знання. Вони більшою мірою орієнтовані на вміння й професійні вимоги. Вони допомагають нам побачити внутрішні взаємозв'язки в рамках певної дисципліни, з їхньою допомогою ми можемо зрозуміти певні концепції й теорії.

Звичайно, ці дві форми знань нам необхідні, але для підвищення кваліфікації набагато важливіше третій тип знань, якому можна позначити як динамічні знання. Динамічний – поняття, за допомогою якого ми описуємо відкриті системи. Динамічне знання живе, воно дозволяє нам грати й

експериментувати; одержання такого знання приносить задоволення і породжує бажання передати його іншим.

Насамперед динамічне знання відрізняється тим, що в його засвоєнні ми самі відіграємо вирішальну роль. «Поверхневі» і «технічні» знання потрібні нам для поглиблення своїх розумінь проблеми й вивчення нового. «Динамічне» знання стає частиною нашої «професійної особистості», ми пишаємося ним і додаємо всі зусилля, щоб його розширити. У цьому випадку немає проблем з мотивацією, нам просто подобається вчитися.

Оптимальне навчання виникає тоді, коли у людей є можливість проявляти активність, взаємодію (інтерактив). У розпорядженні сучасних викладачів є цілий арсенал засобів, що включають інтерактивні комп'ютерні й психотехнології. Серед форм інтенсивного навчання в якості найбільш затребуваних і ефективних зарекомендували себе тренінги, проектні семінари й ділові ігри, що використовують сучасні активні методи соціально-психологічного навчання, організації взаємодії, ініціації мотивації й творчої активності.

Головна відмітна ознака інтерактивних занять – їхній зв'язок з діяльністю, що називають продуктивною, творчою. Є й інші ознаки:

- самостійний пошук студентами шляхів і варіантів рішення поставленого навчального завдання;
- незвичайні умови роботи;
- активне відтворення раніше отриманих знань у незнайомих умовах.

Активність викладача поступається місцем активності студентів, його завданням стає створення умов для їхньої ініціативи. Викладач відмовляється від ролі своєрідного фільтра, що пропускає через себе навчальну інформацію, і виконує функцію помічника в роботі, одного із джерел інформації. Тому інтерактивне навчання покликане споконвічно використовуватися в інтенсивному навчанні дорослих учнів.

Всі методи освітніх психотехнологій характеризуються орієнтацією на широке використання навчального ефекту групової взаємодії, реалізують

принцип активності студентів через включення в навчання, дослідження. Якщо традиційні методи орієнтовані в основному на те, щоб донести готові знання, то тут учасники-дослідники самі повинні прийти до них. Найважливішим показником психологічної зрілості виступає активність особистості, її готовність до творчої діяльності. У цьому змісті орієнтація на формування винятково адаптивних зразків поведінки виявляється явно обмеженою установкою. Тільки реалізація діалогічної, суб'єкт-суб'єктної форми спілкування дозволяє досягти високого навчального ефекту.

При використанні психотехнологій у навчанні дорослих людей ми можемо спостерігати три найважливіших зміни:

- зменшення домінуючої ролі викладача;
- використання в навчальному процесі взаємодії студентів;
- спроби зробити навчання більш живим, цілісним і практично орієнтованим.

При динамічному навчанні з використанням психотехнологій використовується трифазна модель навчання.

**Крок 1. Досягнення стану «розслабленої уваги».** Мова йде про стан психіки, що сприяє оптимальній діяльності мозку, і про створення середовища, що дозволяє досягти цього стану. Треба, щоб той, хто навчається, не відчував погрози для себе, але при цьому сприймав навчальну ситуацію як свого роду виклик. Завдання потрібно формулювати таким чином, щоб кожний відчував, що звертаються особисто до нього, і міг розглядати це завдання як можливість перевірити себе, свої здібності. З одного боку, завдання не повинне бути занадто легким (щоб «виманити» учня з комфортної зони), з іншого боку, воно повинне створювати у людини відчуття, що вона зможе із завданням упоратися. Розслаблена увага означає, що учень розслаблений фізично й відкритий психічно, може сконцентрувати свою енергію на усвідомленій меті.

**Крок 2. Занурення в комплексний досвід.** Найкраще ми вчимося, коли поринаємо в багатошаровий досвід, що дозволяє нам розпізнати відповідні вже знайомі нам патерни і їх взаємозв'язок. Це занурення дозволяє учням побачити

зв'язок між загальною картиною й деталями. Комбінація актуальних тем, цікавих проектів і завдань із нашого повсякденного життя ідеальна для того, щоб досягти цього «занурення» у навчання. Організувати навчальні ситуації таким чином, щоб був можливий «комплексний досвід», напевно, найважче завдання ведучого.

**Крок 3. Активне оцінювання.** Мова йде про те, що учасники аналізують свій досвід і прояснюють для себе, чому вони навчилися в минулій навчальній ситуації. Природно, якась частина аналізу відбувається у кожної людини автоматично. Усе, що ми переживаємо й робимо, ми більш-менш ретельно включаємо в «картину світу» і уявлення про себе. Під «активним оцінюванням» ми тут розуміємо інтенсифікацію цього процесу.

Але активне оцінювання – не тільки погляд назад. Воно дає учневі можливість зрозуміти, чого він уже досяг і що хоче вивчити в майбутньому, осмислювати навчальний процес, свої життєві цілі, особистий розвиток. З одного боку, активне оцінювання – це індивідуальний процес, у ході якого учень запитує: «Що я пережив? Що зробив? Чому я зробив це в такий спосіб? Як би я міг зробити це по-іншому? Які висновки я витяг з мого досвіду? Як отриманий досвід сприяє моєму розвитку?» і т.п. З іншого боку, ми можемо використовувати групу для того, щоб кожний отримував зворотний зв'язок і це стимулювало б його власну рефлексію.

Сьогодні усе більше людей налаштовані на одержання додаткової освіти й підвищення кваліфікації. Тому ми повинні ретельно вибирати назви навчальних заходів, щоб учасники мали уявлення про ступінь своєї включеності в роботу, – тоді вони зможуть внутрішньо налаштуватися на певний тип навчання, і ми уникнемо непорозумінь. Форми навчання розрізняються по ступеню впливу учасників на те, що відбувається, й по наявності взаємодії між ними. Найвищий ступінь участі кожного в прийнятті рішень і у взаємодії характерний для фасилітації, воркшопів і лабораторій.

### **Фасилітація.**

*Фасилітація* значить «полегшення». Фасилітатор управляє методом



проведення зустрічі, а не її змістом. Головною турботою фасилітатора є те, як приймаються рішення, а не те, які саме рішення будуть прийняті.

Фасилітація в групі дорослих людей є процесом навчання, і хоча ви не виступаєте в ролі тренера або вчителя, учасники можуть добре вчитися в процесі. Для цього фасилітатору знадобиться уявлення про принципи навчання дорослих. Андрагогіка використовує підходи, орієнтовані на проблемі й співробітництві, а не дидактичні, а також ще більше підкреслює рівність між учителем і учнем.

Фасилітатор – це не той, хто стоїть перед групою й читає лекцію. Він є активним і об'єктивним учасником процесу навчання. Роль фасилітатора полягає в тому, щоб усіляко сприяти певній групі людей в усвідомленні своїх загальних цілей, а також допомагати їм у досягненні цих цілей, не приймаючи яку-небудь сторону в дискусії. Він стимулює й сприяє досягненню взаєморозуміння й консенсусу. Така людина сприяє процесу створення, але не є виробляючий кінцевий результат.

Особистість фасилітатора – уже потужний інструмент впливу самий по собі. Це тренер, що навчений технологіям ефективної комунікації. На думку Тоні Манна (автор декількох книг по фасилітації), фасилітатор повинен уміти:

- направляти й структурувати дискусію в потрібне русло;
- відбирати дійсно вдалі рішення групи;
- брати на себе ризик, виходити самому й виводити учасників фасилітації із зони комфорту;
- працювати з різного роду групами;
- орієнтуватися у всіх форматах бесід і зустрічей;
- сполучити різні інструменти й техніки в процесі роботи із групою;
- швидко реагувати на зміну обстановки, утруднення учасників - і, відповідно, швидко їх переборювати;
- протистояти стресу;
- відкриватися людям, мотивувати їх на особистісні зміни.

Професіонал вище за все ставить інтереси групи, відмовляючись від власної експертизи, не дозволяє учасникам загрузати в обговоренні, але в той же час і не форсує події й не тисне на учасників. Він відповідає за організацію обговорення, що дозволяє учасникам цілком сфокусуватися на змісті об'єкта дискусії.

### **Відмінність фасилітації від модерації.**

Існують різні погляди на те, що таке фасилітація й модерація. Одними експертами вони визнаються як однакові процеси, а розходження в термінах пояснюються різним мовним походженням (модерація – німецьке, фасилітація – англійське). Інші фахівці знаходять ці процеси суміжними, але такими, що мають розходження:

1. Фасилітація буквально означає «полегшення», модерація – «приборкання». Модерація – більш тверда технологія. У неї визначений формат – бесіда, у ході якої немає можливості відволіктися на іншу тему.

2. Фасилітація – гнучка технологія. У процесі застосовуються безліч різних технік і інструментів: замальовки, колажі, навіть конструктори Лего. Учасники не обмежені однією темою.

3. Модерація використовується у форматі зустрічі: «обговорення проблеми», наради. Фасилітація підходить для рішення конфліктних ситуацій, при прийнятті складних рішень і впровадженні нових технологій.

Фасилітатори відрізняються від класичних викладачів та доповідачів. *Фасилітатори:* провідники до цілям навчання, «спільної» із тими, хто навчається, але не одні з них; відповідальні й підзвітні групі. Їхньою метою є підготовка учнів до саморозвитку й постійного навчання. *Доповідачі:* позиціонуються як експерти із чітким відділенням від учня; учні є пасивними одержувачами знань. Ціль полягає в тому, щоб передавати інформацію.

Гарні навички фасилітації не можна просто «завчити» – ними потрібно опанувати. Успішні методи фасилітації повинні:

- Допомогати учасникам почуватися комфортно один з одним.
- Створювати захоплююче й цікаве середовище навчання

- Підвищувати енергетичні рівні учасників
- Організовувати цікаві й продуктивні заходи щодо групової роботи
- Використовувати спільні заходи, що дозволяють отримати оперативні відгуки по вивченому матеріалі
- Підвищувати групову активність, щоб учасники навчального заходу мали можливість розширювати й локалізувати отримані знання.

#### **Обов'язки фасилітатора:**

- втрутитися, якщо дискусія перестає бути конструктивною;
- визначити й втрутитися в дисфункціональне поведіння;
- запобігати домінуванню й стежити за залученням всіх учасників;
- підводити підсумки обговорень і бесід;
- підвести зустріч до завершення з досягненням кінцевого результату або дії.

#### **Виклики, з якими зіштовхується фасилітатор:**

- безперервна увага до групи й участь у ній;
- стійкість до невизначеності й інформаційної перевантаженості;
- включеність у процес, часто супроводжуваний помилковими уявленнями й емоційними реакціями;
- приділення уваги винятково процесу, а не змісту;
- допомога групі в розвитку для того, щоб в остаточному підсумку вона могла працювати без сприяння.

#### ***Стилі фасилітації.***

Фасилітатори використовують широкий діапазон стилів з різними групами залежно від завдань / видів діяльності, учасників, часу й потреб членів групи. Різні стилі дозволяють розглядати конкретні питання найбільш ефективно, і фасилітатори повинні вміти міняти свій стиль для задоволення потреб групи. Для успішного процесу, фасилітатор може використовувати такі підходи/ролі або їх комбінації:

**Роз'яснювальний:** акцентувати увагу на словах іншого учасника або

допомогти учасникові виразити свої думки.

**Полегшуючий:** заохочувати й моделювати вираження почуттів і емоцій у міру їх появи, задаючи питання, такі як: «Це було дуже важко?»

**Оцінний:** оцінювати те, про що хтось говорить, коментуючи це фразами, які допомагають дати оцінку, такими як: «Здається, це було для вас успішно».

**Обмін:** заохочення обміну минулими й теперішніми почуттями, а також очікуваннями із приводу майбутнього, ставлячи запитання, як-от: «Будь-хто відчуває подібне?»

**Вказівний:** керування членами групи, коли вони досліджують свої думки й починають виражати їх за допомогою таких слів: «Давайте приділимо кілька хвилин тому, щоб зібратися з думками й подумати про те, як ця подія вплинула на групу»

### *Техніки фасилітації*

Інструментів фасилітації багато, але існує декілька базових технік.

1. **Future Search (Пошук майбутнього).** Технологія використовується, коли різним зацікавленим членам групи або підгрупам необхідна загальна основа для співробітництва й створення майбутнього організації чи навчального процесу.

2. **Work Out («Вихід за рамки»).** Метод використовується для розробки інноваційних способів взаємодії, подолання інерційності, удосконалення процесів і здатності досягати результатів, необхідних усім. Технологія є найбільш затребуваною у випадку, коли групі необхідно швидко зробити прорив і досягти певного результату, створити культуру інноваційної організації, що припускає здатність швидко приймати рішення, ведучи активний діалог зі співробітниками або одногрупниками по навчанню.

3. **Brainstorming («Мозковий штурм»).** Метод застосовується, коли необхідно підсумувати наявну інформацію й знайти нові, свіжі ідеї.

4. **Polarization of opinion («Поляризація думок»).** Метод застосовується, коли необхідно зменшити/«вилити» негативне ставлення до теми, що буде обговорюватися далі; необхідно визначити песимістичний і

оптимістичний прогноз розвитку ситуації.

Правила проведення.

Фасилітатор ділить учасників на дві групи – «скептиків» і «оптимістів», просить «скептиків» подумати про негативні аспекти обговорюваного питання, «оптимістів» – про позитивні аспекти, наприклад:

1) завдання для «оптимістів»: «Опишіть, які можливі вигоди ми отримуємо від впровадження цього проекту / прийняття цієї ідеї / і т.д. Чому наша група / наш підрозділ уже не може без цього далі нормально працювати»;

2) завдання для «песимістів»: «Опишіть, що ми втрачаємо при впровадженні цього проекту / прийнятті цієї ідеї. Які негативні наслідки можуть мати місце?».

5. **Open Space («Відкритий простір»)**. Метод використовується, коли великій групі необхідно відповісти на багато окремих питань або знайти рішення проблем у рамках однієї теми. Кроки техніки впливають один з іншого:

Ця технологія використовується для організації робочих зустрічей, нарад, конференцій за участю як завгодно великої кількості людей, від 40 до 1000 і більше.

У своїй книзі Оуэн відзначає, що метод дозволяє приборкати й направити в конструктивне русло енергію люті й безсилля, коли група не знає, що робити для рішення складної проблеми, або не може домовитися про підходи, які влаштовували б всіх. в основі технології лежать базові людські емоції, які властиво випробовувати індивідам і групам при зіткненні з новими несподіваними проблемами. Технологія «Відкритий простір» (далі - ОП) базується на трансформації енергії емоцій великої групи в енергію переосмислення й пошуку конструктивних рішень меншими по розмірі підгрупами.

«ОП» відомий тим, що в ньому відсутня видима структура роботи, але є послідовність із як мінімум чотирьох простих кроків і настільки ж прості правила.

Ведучий анонсує загальну тему, правила й регламент простору, включаючи час на окремі обговорення в групах і номери аудиторій. Етап відкриття дуже важливий, під час відкриття формується повістка всього іншого заходу. Основне завдання фасилітатора – надихнути учасників висловлюватися по темі.

Принципи:

- хто б не прийшов – це ті люди, які потрібні;
- що б не трапилося – це єдине, що може відбутися;
- коли б це не почалося – це правильний час;
- коли це закінчиться – тоді й закінчиться.

Закон «двох ніг»: якщо ви виявите, що опинилися в ситуаціях, де ви не можете чому-небудь навчитися або зробити який-небудь внесок, ви відповідальні за те, щоб перейти в інше місце, наприклад, в іншу групу [Оуен, 2008].

Перевага даної технології в зборі великої кількості думок по заданій темі за короткий період часу. Крім того, в учасників команди формується відчуття причетності до процесу й згуртованості.

6. **Динамічна фасилітація.** Один з підходів до групової роботи, що є високопродуктивним і дозволяє досягати результату по "нерозв'язаним" завданнях. Шляхом відкритого обговорення, коли співробітники говорять про дійсно важливі для них аспекти, вдається дібратися до суті питання, що цікавить. У даному методі (на відміну від інших) немає розподілу на підгрупи. Для того, щоб взяти участь в обговоренні, не потрібно, щоб співробітники дотримувалися якихось правил і вивчали нові способи комунікації. Є тільки одна умова - говорити по черзі.

7. **Метафоричний спосіб.** Метод застосовується, коли група зайшла в глухий кут або утомилася, потрібна нова форма активності; необхідні нові, «свіжі» ідеї або нестандартний погляд на ситуацію; необхідно виявити емоційне ставлення до питання.

Правила проведення: Учасникам фасилітації пропонується уявити

проблему (тему) у вигляді якої-небудь метафори.

Наприклад: «Намалюйте цю проблему, як Ви її бачите. Художні якості зображення не важливі, головне - ідея, що за всім стоїть».

«Намалюйте збірний образ ідеального менеджера. У малюнку повинні бути відбиті основні особливості гарного керівника. Що він робить?»

«Уявіть нашу групу (організацію) у вигляді дерева. Що буде її корінням, галузями, стовбуром?»

«Створіть модель...»

«Опишіть...»

## 8. **Формування умов.**

Правила проведення: Фасилітатор пропонує подивитися на проблему під іншим кутом, задавши більш широкі рамки ситуації.

*Наприклад, фасилітатор пропонує групі наступні питання:*

Як ця проблема вирішується в інших країнах / в інших компаніях / в інших підрозділах / іншими співробітниками?

Як ця проблема вирішувалася раніше / у минулому столітті / як би ця проблема вирішувалося людьми майбутнього?

Як би ми могли вирішити цю проблему в тому випадку, коли в нас не було б абсолютно ніяких обмежень у ресурсах (тимчасових, людських, фінансових, технічних...)?

9. **Опис можливих наслідків (Дерево рішень)** Метод застосовується, коли необхідно побудувати ефективний прогноз найближчих і віддалених наслідків проблем, оцінити їх ймовірність.

10. **«The World Cafe» (Світове кафе).** Метод, що дозволяє організувати живе обговорення, змодельовану неформальну дискусію. Стає корисним, коли необхідно в групі людей зробити обмін знаннями, досвідом, вільно поділитися ідеями й думкою, почути, що думають інші із приводу актуальних для організації або співтовариства питань. Технологія дозволяє втягнути в розмову кожного учасника, формуючи комфортну атмосферу відкритості, невимушеності й психологічній безпеці, коли можна говорити на

рівних.

The **World Café** – це технологія і мистецтво розмови у відкритій атмосфері. Дозволяє залучити в процес обговорення колективний інтелект учасників і закликає до багаторівневого діалогу.

На етапі відкриття «Світового кафе» фасилітатор призиває учасників додержуватися правил, які відрізняються від стандартних тренінгових правил або правил поведінки на семінарі:

- говоріть про важливе;
- вносьте свої думки й досвід;
- слухайте, щоб розуміти;
- розвивайте й з'єднуйте ідеї;
- не пропустіть осяяння, нові моделі, глибокі питання й свіжі ідеї;
- пишіть! Черкайте! Малюйте! – головне фіксуйте;
- почувайте себе вільно, ви в кафе!

Перевагою цієї методики є генерування учасниками великої кількості ідей, рішень, які відразу піддаються сумніву й критиці, спростовуються або приймаються до подальшої роботи. У процесі обговорення концентрується досвід і значний обсяг знань присутніх по заданій темі, створюються умови для взаємного навчання.

11. **Графічна фасилітація** – це напрямок, що розвивається. В Україні графічна фасилітація ще поки мало відома, але у світі стає усе більш популярною, і має великі перспективи. Графічна фасилітація, скрайбінг, доречна там, де є потік ідей і думок, є група людей, що обговорює важливі для них питання, шукає рішення. Скрайбер фіксує важливе з потоку обговорень, структурує і оформляє змісти й факти таким чином, щоб усім була ясна повна картина того, що відбувається. Групи зберігають скрайб і розміщують його на видному для членів групи місці, як постійне нагадування про те, як і чому команда прийшла до певних рішень.

Навички скрайбінгу потрібно постійно розвивати, це можна робити за



допомогою регулярних занять, прослуховуючи виступи на конференціях, відеолекції. По можливості тренуватися потрібно на більших форматах паперу, щоб побороти страх перед великими чистими поверхнями. Основний інструмент скрайбера – якісні маркери.

## 12. «Workshop» (Робоча майстерня).

Останнім часом поширюється новий метод навчання – «воркшоп». Воркшоп – навчальний захід (нарівні із семінарами, курсами), на якому учасники одержують знання самостійно. Дослівний переклад терміна – «робоча майстерня». Поняття «майстерня» указує на центральну ідею цього винаходу: на воркшопі всі учні повинні бути активними й самостійними.

**Воркшоп** ми визначаємо як інтенсивний навчальний захід, на якому учасники вчаться насамперед завдяки власній активній роботі. Навіть необхідні теоретичні «вкраплення», як правило, короткі й відіграють незначну роль. У центрі уваги перебуває самостійне навчання учасників і інтенсивна групова взаємодія. Акцент робиться на одержанні динамічного знання. Учасники самі можуть визначати цілі навчання. Вони розділяють із ведучим відповідальність за свій навчальний процес.

У чому ж відмінність воркшопу від семінару, тренінгу та інших, уже звичних для нас, форм навчання?

- Воркшоп – це завжди колективна робота.
- Акцент в освітньому процесі робиться на самостійне навчання групи.
- У воркшопі немає слухачів і спостерігачів. Він завжди ґрунтується на активному залученні та взаємодії всіх його учасників.
- Учасники воркшопу самі визначають його цілі і несуть відповідальність за весь навчальний процес.
- Оптимальна атмосфера та умови для процесу навчання створюється ефектом групової динаміки.
- Головна мета воркшопу – це отримання індивідуального вирішення конкретних завдань кожного його учасника.

- Воркшоп увазі мінімум або навіть повна відсутність теорії і будь-який «вступної» інформації і максимум практики.
- Після завершення воркшопу кожен учасник повинен отримати той результат, який був запланований ним на самому початку.
- Результативність воркшопу визначається внеском кожного з його учасників.
- Учасники самі задають тему і цілі воркшопу, організують процес навчання і задають темп роботи.
- Процес навчання заснований на особистих переживаннях і отриманому досвіді кожного з учасників.

Основні відмінності воркшопу від заходів іншого типу – висока інтенсивність групової взаємодії, активність і самостійність учасників, актуальний досвід і особисте переживання. Ведучий воркшопа допомагає учасникам визначити мету, завдання майстерні, підбирає методи й прийоми для активного дослідження.

Учасники заходу використовують особистий досвід і професійні знання й уміння, наявні в них по темі воркшопу. Вони діляться ними з іншими учасниками заходу. Ведучий уміло контролює процес, направляє діяльність групи.

Тривалість воркшопов різна. Є міні-воркшопи, що тривають тільки 1 годину, але час проведення більшості з них коливається від половини дня до тижня. Їхня найважливіша характеристика – різноманіття. Будь-який добре організований воркшоп припускає сукупність різних методів, які активізують учасників, роблячи їх не просто слухачами. Можна сказати, що на воркшопі вчаться за допомогою одержання актуального досвіду й особистого переживання, що набагато легше досягається в груповому, ніж в індивідуальному навчанні.

В останні десять років воркшопи поступово здобувають популярність в усьому світі, тому що надають дорослим людям можливість навчатися інтенсивно й із задоволенням. У багатьох людей вони підсилюють готовність

до особистісних змін і росту. Воркшопи надають можливість для одержання саме динамічного знання. Однак передумовою цього є здатність ведучого пручатися спокусі виступити в ролі «всезнайки». Відкрита атмосфера воркшопа повинна послабити опір навчанню й підготувати учасників до засвоєння певної інформації й навичок.

Природно, ведучий воркшопа повинен розбиратися в темах, про які піде мова, але якщо він хоче дійсно добре виконати своє завдання, те цим він не обмежиться. Йому варто бути досить відкритим, щоб учитися у групи на кожному воркшопі й разом з учасниками відкривати щось нове.

13. **«Storytelling» (Розповідання історій)** –. Метод, що широко застосовується в навчанні. Сторителлинг – це прийом передачі інформації, образів і навичок шляхом складання історії. Метою сторителлинга є формування мотивації до певної дії через асоціацію слухача з героєм історії.

У корпоративному навчанні сторителлинг спрощує відносини в колективі, помітно скорочує кількість конфліктів, підвищуючи самооцінку співробітників.

- Красиво, дієво, захоплююче, але треба розуміти, не кожна розказана або прочитана історія – сторителлинг.
- **Смисл і зміст** Історія повинна співвідноситися з реальністю, з життєвим досвідом. Незмінні атрибути: сюжет, що розвивається, герої й «приправа, що створює смак» - метафори.
- **Мети й висновки** Гарна історія впливає й на емоції, і на розум. Вона повинна містити зрозумілу ідею, заради якої вона й розповідається.
- **Якісне оформлення** Ніхто не буде читати простирадло тексту. Інформацію, історію підносять вишукано. Краще, наприклад, представити ідею інтерактивно: у презентації.
- **Слухачі й аудиторія** Історія повинна бути почута або побачена. При публікації рекомендовано розмістити матеріал на сайті, додати посилання в соцмережах, тоді сторителлинг спрацює на широку аудиторію.

«Сторителлинг», як метод корпоративного навчання, полягає в тім, щоб

ділитися з колегами розповідями про керівництво, співробітників, про успіхи й невдачі. Історія успіху мотивує, досягнення героїв спонукають до дії.

Наведені принципи та напрямки динамічного навчання з використанням психотехнологій базуються на результатах нейропсихологічних, неврологічних, психологічних досліджень, а також досліджень в області «стрес-менеджменту» і т.п. Ці досягнення поступово включаються в концепції освіти, і ми можемо з успіхом задіяти їх для подальшого розвитку методичних прийомів, використовуваних при проведенні навчальних заходів з дорослими людьми.

### *Література*

1. Лебедева Н. В. Современные образовательные технологии в дополнительном профессиональном образовании специалистов социальной сферы : [учеб. пособ.] / Н. В. Лебедева. — Москва : ИДПО ДТСЗН г. Москвы. — 2017. — 170 с.
2. Полат Е. С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина. — Москва : Академия, 2007 — 368 с.
3. Кавтарадзе Д. Н. Обучение и игра : введение в интерактивные методы обучения / Д. Н. Кавтарадзе. — Москва : Просвещение, 2009 — 173 с.
4. Матяш Н. В. Инновационные педагогические технологии. Проектное обучение. — Москва : Академия, 2012 — 160 с.
5. Современные образовательные технологии : [учеб. пособ.] / коллектив авторов; под ред. Н. В. Бордовской. — 3-е изд. стер. — Москва : КНОРУС, 2017 — 432 с.
6. Багаутдинова А. Ш. Инновационные образовательные технологии в высшем образовании / А. Ш. Багаутдинова // Научный журнал НИУ ИТМО, 2014. — № 1 — С. 45—58. (Серия «Экономика и экологический менеджмент»).
7. Фопель К. Ф. Эффективный воркшоп. Динамическое обучение [пер. с нем.] / К. Ф. Фопель. — Москва : Генезис, 2003. — 368 с.