

Термин «модерация» произошел от итальянского «moderare» и означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание» [25, с. 111]. 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.

По мнению Г. Хаусманна и Х. Штюрмера [23], в качестве обобщенной цели модерации может выступать организация групповой работы в режиме сотрудничества при соблюдении равноправия ее участников. Модератор в этом случае отказывается от применения власти, а также от оценки группового взаимодействия. Итак, цель модерации — это достижение эффективного уровня деловой коммуникации при демократическом планировании и стимулировании активного участия сотрудников. Частные целевые установки данной технологии связываются с созданием условий для сплочения команды и ликвидации иерархии в организационных структурах.

Таким образом, *модерация* может пониматься как:

- направляемый структурированный процесс интеракции в группах с помощью вербализации и визуализации;
- активное участие всей команды в достижении конкретного результата.

Изучение вопросов модерации групповой работы особенно актуально в контексте обеспечения высокого качества подготовки педагогов и оказания квалифицированной помощи в решении проблемных ситуаций... Это связано с тем, что

- Во-первых, модерация помогает решить вопросы развития группы как коллектива и организации взаимодействия и сотрудничества его участников.
- Во-вторых, происходит формирование дополнительных компетенций самих специалистов, необходимых в условиях развития и обновления социальных систем...<sup>1</sup>

В основе модерации лежит использование специальных приемов, методов и техник, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями, 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 специалиста. Она не привносит нового, а лишь помогает потенциальное сделать актуальным. При этом индивидуально значимое становится социально значимым, то есть приемлемым в коллективе. *Функция модератора* — помочь обучаемому специалисту «раскрепоститься», выявить скрытые возможности и нереализованные умения.

Модерация так же, как и другие виды сопровождения, 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 профессиональной деятельности.

Отличительные черты модерации заключаются в следующем:

- В отличие от *профессионального тренинга* модерация не связана с поэтапным обучением и формированием отдельных компетенций специалистов.

• В отличие от *консультирования* модерация в основном использует внутренние ресурсы (синергетический эффект групповой работы), в то время как при консультационном взаимодействии используется как внутренний потенциал клиентов, так и профессиональные советы и рекомендации консультанта. Кроме того, предполагается, что модератор, в отличие от консультанта, не обязательно является специалистом в конкретной профессиональной области.

• В отличие от *супервизии* модерация не связана с «лечением профессиональных болезней» и исправлением профессиональных ошибок, то есть психотерапевтическая и коррекционная функции в модерации выражены неярко. Кроме того, *супервизия* является интегративным вариантом, включающим в себя: модерацию, консультирование, диагностирование и разрешение профессиональных конфликтов, содействие в развитии и саморазвитии как организации в целом, так и отдельных работников, формирование

---

<sup>1</sup> А.В. Петров «Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации». – СПб.: Изд-во «Речь», 2005

дополнительных компетенций.

Технологическая сторона модерации напрямую связана с выполнением ряда условий:

- численный состав рабочей группы — от 4 до 12 человек;
- нейтральная позиция модератора;
- размеры комнаты должны позволять участникам групповой работы свободно передвигаться, и в то же время хорошо видеть визуализированный материал;
- рабочий процесс протекает с использованием базовых процессов, таких как визуализация, вербализация, презентация, обратная связь.

Важную роль в процессе групповой работы играет сам *модератор*. Содержание деятельности модератора напоминает собой некую свернутую модель наставника в процессе овладения участниками способами групповой работы. Методы модерации отличаются от авторитарных дидактических способов обучения. Ситуация модерации не предполагает традиционных явлений классно-урочной системы: «подиума» (учительский стол и доска), «монолога» учителя, реципиентов (ученики-слушатели) и т. п. В ходе модерации групповой работы происходит совместное развитие и обучение и участников, и самого модератора. Авторитет к модератору приходит в ходе подтверждения обоснованного прогноза групповой работы, применения обдуманых технологий решения групповой задачи, постановки и решения аргументированных вопросов в демократической обстановке.

Модерация требует от ведущего сохранения нейтральной позиции, особенно недопустимы оценка и эмоциональная характеристика участников и результатов групповой работы, потому что они нарушают доверительную атмосферу процесса коммуникации. Модератор поощряет участников к сотрудничеству средствами визуальной риторики (например, заполняя и вывешивая на видное место модераторские карточки); задает интересные и мотивирующие вопросы и выстраивает обсуждение проблемы таким образом, чтобы тема групповой работы была фактически разработана. Важным моментом работы модератора является составление протокола групповой работы, в котором визуально отражаются процесс решения проблемы и наиболее значимые результаты групповой работы.

Модератор должен иметь знания в области модерации той или иной проблемы, но совсем не обязательно, чтобы он был высококвалифицированным специалистом, у которого заранее готово решение. Модератор — авторитет процесса, а не содержания. Поэтому он должен обладать высоким уровнем социальной компетенции: он должен легко устанавливать социальные контакты, учитывать распределение социальных ролей в группе, понимать групповую динамику, управлять процессом межличностного взаимодействия. Модератор поддерживает группу, организуя разумное целенаправленное поведение в ней. Участники группы должны четко представлять себе цель совместной деятельности — это позволит им избежать ложного представления о том, что их поведением манипулируют. При организации работы группы модератор играет роль своеобразного «катализатора» общественного мнения.

### Этапы процесса модерации групповой работы

Этапы	Фазы	Краткая характеристика
Подготовительный	1. Получение заказа на модерацию	Модератор не должен уповать на девиз «Ввяжемся, а там посмотрим». Необходимо, чтобы заказчик сформулировал цель хотя бы в общем виде. Для структурирования работы группы модератор может использовать различные схемы планирования хода мероприятия.
	2. Изучение ситуации	
	3. Решение организационных вопросов	
	4. Построение сценария события	
Технологический	1. Ориентация в проблеме.	Технологическое описание групповой работы может содержать комбинацию самых разных модераторских методов и техник. Однако базовыми процессами остаются визуализация, вербализация, позиционирование, обратная связь.
	2. Определение сути проблемы.	
	3. Образование групп.	
	4. Организация расположения малых групп.	
	5. Организация позиционной динамики, сотрудничества, соревнования, конструктивных конфликтов.	
	6. Разработка темы.	
	7. Презентация.	
	8. Утверждение плана дальнейшей работы	
Аналитический	1. Организация групповой рефлексии	Групповая работа сопровождается обратной связью и завершается итоговым анализом работы. Аналитический этап дает основание для корректировки последующих действий. Обратная связь может быть получена разными способами, но обязательно ориентирована на получение от
	2. Оценка заседания	
	3. Подготовка отчетной документации	

Согласно Хоон, взаимодействие участников групповой работы описывается с точки зрения их духовно-физического единства, которое автономно способно привести к решению общей задачи. Модератор обеспечивает процесс тематизированной интеракции для того, чтобы группа могла получить не только когнитивное, но и эмоциональное развитие. Именно поэтому в рабочей группе необходимы определенные правила коммуникации. Общие правила коммуникации выражаются в следующих *требованиях* к участникам группы:

- используй «Я-послание»;
- соблюдай гармоничность в себе;
- избегай общих фраз;
- ориентируйся на цель;
- умей слушать;
- будь активен в беседе;
- будь краток;
- осуществляй конструктивную критику.

В процессе модерации необходимо учитывать достаточно большой ряд процедур и правил организации группы и групповой работы. Правила групповой работы определяются объективными закономерностями эффективной совместной деятельности группы. *Процесс модерации можно описать как последовательный ряд этапов: подготовительный, технологический, аналитический.*

### **ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП**

**Подготовка к модерации.** Модерация будет протекать успешно, если организаторы поставят перед собой ряд вопросов и смогут ответить на них. Это такие вопросы:

- Что произойдет после модерации?
- Что знают участники?
- Каковы их намерения, ожидания и цели?
- Как расположить группу в помещении?
- Какие ограничения уже имеются?
- Знакомы ли участники заседания?
- Знакомы ли участники заседания с методами модерации?

Дальнейшие шаги модератора на подготовительном этапе связаны с построением сценария события. В некоторых случаях модерации групповой работы организационная подготовка заканчивается разработкой сценария предстоящего события (заседания, мозгового штурма, ролевой или деловой игры). Сценарий является некоторой относительно условной оценкой возможного развития группы как системы, поскольку всегда строится в рамках предположений о будущих условиях развития, которые чаще всего непредсказуемы. Другими словами, сценарий отвечает на вопрос, что может быть, если условия развития группы как системы сложатся так, а не иначе.

### **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЭТАП**

**Проведение модерации.** Непосредственная подготовка к работе в первую очередь связана с **фазой ориентации в ситуации**. Основными задачами данной фазы являются:

- 1) установление эмоционально благоприятного микроклимата,
- 2) выяснение потребностей группы,
- 3) установление проблемного поля,
- 4) определение цели мероприятия.

На этом этапе люди знакомятся друг с другом и, как правило, не стремятся сразу же лично раскрыть себя.

**Фаза определения проблемы.** Проблема, которой посвящен процесс групповой работы, уточняется и формулируется в конкретную тему. Тему заседания «создают» на «рабочей стене». «Рабочая стена» представляет собой открытое поле различных аспектов, которые группа хотела бы обсудить. При этом используются методы вызова, карточного опроса, «Clustem» и др.

**Фаза группообразования.** Первичное формирование группы имеет едва ли не самое большое значение для успеха всей дальнейшей работы. Здесь закладываются первичные основы специализации действий членов группы, намечаются способы и формы координации и интеграций действий разных участников. На этой фазе своего развития группа делает первые шаги по превращению в коллективного субъекта деятельности. Здесь определяется, сможет ли в дальнейшем группа дать синергетический эффект, либо останется конгломератом просто общающихся между собой людей.

**Расположение малых групп** в помещении также требует особого внимания со стороны модератора. Классической модерации соответствуют те условия, когда группа, находясь одна в помещении, создает свою атмосферу общения. Работа двух и более групп в одном помещении дестабилизирует обстановку и быстро

приводит к снижению работоспособности участников. В свою очередь, деление помещений на пленарные и секционные способствует повышению работоспособности, обеспечивает двигательную разрядку участников и увлекает своей новизной.

**Организация позиционной динамики.** Специфику групповой работы составляют межпозиционные взаимодействия и позиционная динамика. Для организации позиционной динамики в процессе модерации групповой работы необходимо исходить из выбора и приоритетов трех видов позиций: функциональных, ролевых, личностных.

**Организация сотрудничества.** Сотрудничество понимается как позитивное взаимодействие для достижения желаемого результата. Сотрудничество участников группы реализуется во взаимной поддержке, развитии идей друг друга, помощи, взаимовыручке, взаимной ответственности и сопровождается положительными эмоциями. В основе группового сотрудничества лежит процесс кооперации, суть которого заключается в особом способе соединения индивидуальных действий для выполнения совместной работы.

**Организация соревнования.** Соревнование между участниками значительно повышает продуктивность работы группы за счет мобилизации усилий, концентрации сил в ходе реализации соревновательного напряжения.

**Организация конфликта.** Конфликт понимается как такое взаимодействие участников совместной работы, в котором противоречивые стремления приводят к какому-либо ущербу для одной из сторон. Ущерб может носить либо социально-психологический характер (снижение престижа, осуждение со стороны другой группы), либо содержательный (отвергнутая точка зрения, несостоятельность доводов). Ущерб социальный, моральный, физический недопустим. Конфликт используется для активизации участников групповой работы, выявления и уточнения позиций, точек зрения, для мобилизации усилий и концентрации сил. Это — самое сильное средство и самая острая форма организации групповой работы, поэтому использовать его нужно с величайшей осторожностью.

**Фаза разработки темы** начинается с определения системы общего руководства в малых группах (формальных и неформальных лидеров, ответственных исполнителей, секретаря и тому подобное), методов разработки темы, формы представления результатов на пленарном заседании.

Тема формулируется на видном для всех участников групповой работы месте (стенде, листе ватмана, доске), и к ней подбираются все ранее разработанные карточки. Разработка темы в малой группе происходит в режиме обсуждения, для которого, как правило, требуется достаточное количество времени. Основные требования к разработке темы таковы:

- точное отображение темы;
- выделение отдельных аспектов (задач) и определение их последовательности;
- определение возможных решений (использование метода мозговой атаки и других методов модерации);
- выбор лучшего решения;
- определение критериев для воплощения лучшего решения

(Что должно быть сделано? С какой целью должно быть сделано? Кто должен делать? Кто партнеры? Каков выигрыш? Когда должно быть сделано?).

**Презентация** (пленарное обсуждение) — одна из главных частей процесса модерации групповой работы. Проведение данной фазы всегда сложно с точки зрения модераторских подходов, так как существует определенное противоречие, связанное с абстрактными и конкретно-конкретными результатами. С одной стороны, презентация не должна превращаться в доклады и конференцию; с другой — не должна тезисно дублировать содержание уже состоявшихся методов и техник модерации.

Любая групповая работа должна завершаться понятным, конкретным результатом. Одним из таких результатов может быть **планирование дальнейших мероприятий** или перспективных направлений деятельности группы. В качестве возможного варианта планирования может быть использована план-сетка (табл. 1). По окончании групповой работы план-сетка должна висеть на обозримом месте для всех участников и не вызывать вопросов по своему содержанию.

Табл.1. Графическое средство «План-сетка»

Тема мероприятия	Что?	Кто?	Когда?	Зачем?

«Что?» - конкретные виды деятельности, которые предпринимаются для осуществления мероприятия в целом.

«Кто?» - желательно человек из рабочей группы или приглашенный человек, твердо давший свое согласие на выполнение задания.

«Когда?» — реальные сроки исполнения.

«Зачем?» — тезисное обозначение смысла мероприятия.

## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП

После решения групповых задач заседание завершается рефлексивной фазой и подведением итогов. Модератора ждет еще одно испытание: удержать внимание участников групповой работы после принятия решения, отразить мнения на «рабочей стене», расставить точки над «i». Организация групповой рефлексии — одно из самых важных и сложных явлений групповой работы.

**Оценка заседания.** Один из важных вопросов, который должен задать модератор группе, покидающей рабочую аудиторию: «Как участники оценивают прошедшее заседание?» Ответы должны быть очень краткими и представлены в визуализированном виде. На этой фазе групповой работы могут быть использованы как уже знакомые шкалы «барометры», применявшиеся на фазе ориентации в ситуации, так и новые. Кроме того, для получения информации о процессе групповой работы могут быть использованы методы опроса — устные и письменные. Большое преимущество имеют анкеты, благодаря анонимности, объективности, конкретности, простоте обработки.

Протоколирование и документирование процесса групповой работы позволяет шаг за шагом восстановить ход заседания, найти ошибки и трудности, вычислить причины их возникновения и внести коррективы в дальнейшие планы модератора. Долгое время в модераторской практике использовались лишь текстовые протоколы хода заседания. Сегодня для этой цели с успехом применяются аудио-, видеозаписи, фотоснимки, рабочие материалы заседания.

На практике фазы технологического этапа модерации групповой работы отражаются в своеобразном плане-конспекте модератора. План-конспект — это текстовый вариант прогнозируемого события, который может быть как развернутым, так и кратким. ...

## БАЗОВЫЕ ПРОЦЕССЫ МОДЕРАЦИИ

### Визуализация.

*Визуализация* — это процесс оптического представления мнений, идей с использованием графических схем, пин-бордингов и других средств наглядности. Визуализация поддерживает процесс коммуникации в группе, но не заменяет его. Все методы модерации сопровождаются визуализацией. Модератор всегда помнит о главном принципе визуализации: «Только те идеи станут основополагающими для групповой работы, которые будут переработаны в образы, символы и слова в ходе продолжительных разговоров!»

В практике отечественных и зарубежных моделей групповой работы разработан и обоснован такой вид визуализации, как схематизация. **Схематизация** («когнитивное картирование» — Д. Хердштейт, У. Карвесен) — частный вид визуализации, он намечает общие контуры процедуры систематической репрезентации причинных утверждений; которые используются лицом, принимающим решение в связи с конкретной проблемой. Р. Аксельрод дал краткое описание общих принципов этого направления: «Основные направления предлагаемой системы довольно просты. Понятия, используемые человеком, представляются в виде узлов, а причинные связи между ними — в виде стрелок, связывающих эти узлы. Это позволяет изобразить причинные утверждения в виде графа, состоящего из узлов и стрелок. Такой тип графической репрезентации утверждений называется когнитивной картой».

### Цели визуализации:

- визуализировать представление всех участников и сопровождать процесс группового взаимодействия;
- визуально выявить противоречия в позициях участников и документально оформить результаты их преодоления;
- помочь участникам идентифицировать себя с результатом или самим процессом групповой работы;
- прояснить сложное содержание обсуждаемой проблемы.

**Принципы визуализации** обычно формулируются следующим образом:

1. *Доступность.* Всем участникам должен быть обеспечен доступ к материалу.
2. *Композиционность.* Плакаты должны быть видны и не перегружены разнообразием цветовой гаммы и многообразием форм карточек. Символы и записи должны быть видны с 3—4 метров, кроме того, должны быть выдержаны композиционные правила в размещении текста и рисунков. Необходимо учитывать особенности чтения участников.
3. *Анонимность.* Для придания работе объективного характера и исключения авторитарного влияния отдельных людей на группу необходимо добиваться полной анонимности в представлении идей групповой работы. Сохранению анонимности способствуют следующие условия: печатные буквы текста на карточках, перемешивание карточек, спонтанное развешивание поступающих предложений и др.

**Тактика модератора в процессе визуализации.** Работа с карточками в ходе модерации вызывает у модератора значительные сложности. С одной стороны, когда появление карточек с идеями или решениями — это достояние (заслуга) группы, результат ее работы, в этом случае процесс обычно оказывается долгий, кропотливый и продолжительный. Модератор, увлекаясь этим процессом, не выдерживает рамки работы

и губит намеченный результат. С другой стороны, если модератор пользуется заготовленными карточками (идеями, решениями), выдерживает рамки работы, он при этом не обеспечивает объективность процесса появления карточек в группе. Подобный результат не всегда является приемлемым в модерации групповой работы. Известно, что лучший вариант в выборе двух крайностей — это некая «золотая середина».

### Вербализация

*Вербализация* — это процесс вербального сопровождения коммуникации участников групповой работы. В коммуникативном процессе всегда активизируются межличностные взаимосвязи. И в этом смысле коммуникация — это всегда взаимный процесс.

Информация, представленная в виде письменной или устной речи; может быть воспринята и понята участниками групповой работы по-разному. Если к письменному тексту можно вернуться и еще раз попытаться вникнуть в смысл представленной информации, то в ситуации вербальной коммуникации это возможно не всегда. Лучшему пониманию сказанного способствуют образные выражения, афоризмы, метафоры, которые облегчают формирование образа у слушателей.

Вербальные тексты, так же как и письменные, имеют ряд параметров, по которым можно судить о степени их восприятия, — это простота, наглядность, краткость, побудительная сила. Представим их в виде полярных характеристик:

Таблица полярных характеристик «Параметры вербальных текстов»

<b>Простота</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ короткие предложения</li> <li>○ простые абзацы</li> <li>○ конкретность</li> <li>○ образность</li> </ul>	<b>Сложность</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ длинные предложения;</li> <li>○ глубокомысленные фразы и предложения;</li> <li>○ абстрактность</li> </ul>
<b>Наглядность (открытость)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ логика изложения</li> <li>○ расчлененность порядка изложения идей</li> <li>○ постепенная формулировка важных аспектов сообщения</li> </ul>	<b>Закрытость</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ «поток информации»</li> <li>○ беспорядочность</li> <li>○ не выделяется важное и второстепенное</li> </ul>
<b>Краткость</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ сжатость</li> <li>○ сущность явления или идеи</li> <li>○ «коротко и ясно»</li> </ul>	<b>Многоречивость</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ подробно и обстоятельно</li> <li>○ много сопутствующих объяснений</li> <li>○ обширно и детально</li> </ul>
<b>Побудительно</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ интерес</li> <li>○ жизненность</li> <li>○ лично ориентировано</li> <li>○ вопросы к аудитории и цитаты</li> </ul>	<b>Не побудительно</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ трезвость и рассудительность</li> <li>○ деловитость</li> <li>○ всеобщность</li> <li>○ без вопросов</li> </ul>

**Техника постановки вопросов.** Техника постановки вопросов является одной из важных составляющих модерации групповой работы; каждый участник, задавая вопросы, предполагает получить некоторый объем дополнительной информации. Народная мудрость гласит: «Кто спрашивает, тот руководит». Поэтому для модератора в ситуации постановки вопросов важным качеством является способность удерживать лидерские позиции.

Сохранение процесса вербализации требует от модератора знания различных форм постановки вопросов и умения применить их на практике.

Для формулировки вопросов модератору предлагается ряд советов:

- задавайте вопрос с ориентацией на того, кто может (или будет) на него отвечать;
- задавая вопрос, оставляйте интервьюеру «пространство» для размышления и ответа;
- формулируйте вопрос кратко и ясно;
- ставьте вопросительное слово в начало предложения;
- объединяйте свои вопросы в группы или устанавливайте их иерархию, ограничивайте количество вопросов; не спешите задавать сразу все вопросы.

Способы «вопрос-ответной» модерации имеют определенный алгоритм -последовательность действий участников:

1. Постановка вопроса
2. Ожидание
3. Выслушивание и анализ ответа
4. Реакция: принять ответ, переспросить и ответить, продолжать переспрашивать.

### Презентация

*Презентация* — это один из базовых процессов модерации, представляющий собой невербальное сопровождение коммуникации участников групповой работы. Название данного процесса во многом условно, поэтому в описаниях некоторых исследователей встречается определение данного процесса как позиционирования.

Вербальная коммуникация — это только один из способов социального взаимодействия, влияющих на формирование внутреннего впечатления любого участника групповой работы. На творческий процесс группового взаимодействия сильное влияние оказывают и невербальные сигналы. «Если вы действительно хотите, чтобы во время совместной групповой работы коммуникация участников проходила без затруднений, то вам следует договориться о двигательных сигналах вашей интеракции. Если же такая договоренность будет достигнута, то это свидетельствует о желании участников начать взаимное сотрудничество» (20).

Процесс презентации протекает при соблюдении следующих условий:

- наличие презентатора;
- наличие публики (в том числе модератора);
- содержания (информации);
- контекста ситуации (культурных и коммуникативных рамок).

Сущность процесса презентации заключается в отправке вербального и невербального послания с учетом того, что всякий человек может получать информацию и составлять карту когнитивных представлений с помощью пяти органов чувств. Эти чувства всем хорошо известны: зрение, слух, вкус, тактильно-кинестетические ощущение, обоняние. В теории презентации все они составляют «репрезентативную систему человека» [20]. В этой связи выделяется группа репрезентативных каналов, которая играет определенную роль в ходе проведения презентации (таблица )

**Таблица Репрезентативная система человека.**

Репрезентативный канал	Преимущество	Основание
Аудиальный	Способствует развитию идей в их повторении	Логика и критическое мышление
Визуальный	Помогает организовать идеи в единое целое	Воображение и образное мышление
Кинестетический	Обеспечивает условия для принятия конкретного решения	Двигательная активность

В процессе своей профессиональной деятельности модератор сталкивается с проблемой организации интеракции в группе, где присутствуют участники с разными доминирующими репрезентативными каналами. Эта трудность преодолима, если:

1. в качестве основных каналов презентации рассматриваются те, которым в группе отдается предпочтение, либо они до этого уже использовались в групповой работе;
2. у большинства участников совпадают каналы презентации и репрезентации
3. отдается предпочтение тем каналам, которые лучше всего обеспечивают ту или иную фазу групповой работы;
4. отдается предпочтение тем каналам, которые могут по-новому стимулировать мыслительную деятельность и ощущения участников групповой работы;
5. презентативные каналы объединяются для усиления эффекта интеракции.

Очевидно, что в таком случае наиболее важные идеи пройдут презентацию благодаря включению всех возможных каналов и органов чувств. В целом для формирования эффективных стратегий презентации необходимо учитывать и другие факторы: область познания в решении конкретной проблемы участников групповой работы; творческие возможности участников; особенности групповой динамики; профессиональные, личностные, возрастные, половые различия группы; особенности технического, материального сопровождения групповой работы.

### **Обратная связь**

*Обратная связь* — один из базовых процессов модерации, представляющий собой взаимообмен информацией (содержательного и эмоционального плана) между участниками групповой работы. Цель формирования обратной связи в ходе групповой работы в основном связана с корректировкой дальнейших действий участников и улучшения эмоционального фона групповой работы. В современном понятийном аппарате социально-педагогических наук все чаще используется заимствованный термин «фидбэк» (от англ. feedback).

В модерации обратная связь необходима для того, чтобы в групповой работе наладить интеграцию трех информативных областей:

- область лично значимой информации (информация, необходимая для отдельно взятого участника групповой работы);
- область социально значимой информации (информация, необходимая для развития группы в целом);

○ область содержательно значимой информации (информация, необходимая группе для выполнения конкретной задачи).

*Способы выражения обратной связи* могут быть разными:

○ невербальное выражение — жестикация, покачивание головой, мимика, позы и т. п.;

○ вербальное выражение — в виде замечаний, реплик (например, «Мне это не нравится»), провокационных вопросов к докладчику или группе с явным намерением раскритиковать выступление (например, «Разве вы сами не видите, что это полная ерунда?»).

В практике модерации групповой работы известны две основные формы выражения обратной связи: **позитивная** (согласие, положительная характеристика, поддержка) и **негативная** (отклонение мнения, негативная оценка, критика по отношению к конкретному человеку). И модератор должен учитывать обстоятельства как самой ситуации, так и особенности отправителей и получателей обратной связи. Иногда чрезмерная похвала участника либо приносит ему разочарование, либо воспринимается как ирония. Этого можно избежать, если использовать:

- понятные и короткие одобрительные высказывания;
- краткие основания в качестве подтверждения своего положительного отношения.

Позитивная обратная связь не только способствует улучшению климата группы или индивидуальной удовлетворенности участников, но стимулирует их активную роль в групповом взаимодействии, повышает работоспособность. Можно как угодно часто использовать в групповой работе обратную связь, но всегда нужно помнить о соразмерности масштабов критики и поощрения, чтобы у участников возникла правильная ориентация на самовыражение.

В идеальном случае обратная связь модератора должна служить своеобразной моделью обратной связи для участников групповой работы.

### **Правила визуализации.**

Содержание визуализированного материала должно соответствовать правилам, которые позволяют участникам групповой работы адекватно воспринимать представленную информацию:

- расстояние от участников до материала от 3 до 5 метров;
- использование в работе различных шрифтов;
- написание слов печатными буквами.

При работе с карточками необходимо соблюдать *условия*:

- количество карточек соответствует количеству идей;
- тексты карточек содержат не более 7 слов;
- на карточке расположено не более 3 строк.

### **Правила вербализации**

#### *Модератор*

- Помогайте говорящему раскрепоститься.
- Устраняйте раздражающие мотивы.
- Наберитесь терпения.
- Не допускайте споров и необоснованной критики.
- Следите за соблюдением позиций: «автор», «понимающий», «критик»
- Подводите итоги и делайте заключение.
- Комбинируйте и интегрируйте мнения участников.

#### *Докладчик*

○ Не принимайте молчание за внимание.

○ Чтобы услышать партнера, перестаньте говорить.

○ Сдерживайте свои эмоции.

○ Вносите предложения громко и четко.

○ Во время выступления следите за своими движениями, они не должны быть навязчивыми и противоречить содержанию речи.

- Следите за речью и избегайте слов-паразитов.
- Старайтесь, чтобы начало и конец речи соответствовали единой мысли.
- На реплики и замечания отвечайте обдуманно.
- Пользуйтесь мнениями других участников группы для выражения своей идеи.

#### *Слушатели:*

○ Покажите партнеру, что вы готовы слушать. Но не притворяйтесь, что слушаете. Не прикрывайтесь слушанием как убежищем.

○ Сопереживайте партнеру по общению, но не будьте слишком чувствительны к эмоциональным словам.

○ Задавайте вопросы, но не перебивайте без надобности. Не задавайте слишком много вопросов.

○ Не делайте поспешных выводов.

### **Правила презентации.**



1. Больше внимания уделяйте невербальному поведению партнеров по коммуникации — мимике, позе, жестам, интонации, направлению взгляда, походке, осанке

2. Обращайте внимание на ошибочные действия партнеров (оговорки, забывания, замалчивания, ошибки слуха и тому подобное), за которыми могут скрываться подавленные или сдерживаемые чувства.

3. Отмечайте для себя, как у партнеров выражаются проявления двух основных социальных потребностей — в эмоциональной поддержке и в признании. Это ключ к тому, как человек обращается с другими своими мотивами.

### **Правила выражения обратной связи**

*Общие:*

❖ модератор не должен колебаться и медлить с обратной связью, а сразу прекратить возникший спор, обеспечив каждому поддержку:

❖ не бойтесь использовать одни и те же слова, одни и те же выражения, важна не оригинальность, а понятность состояния человека:

❖ обратная связь субъективна и открыта к обсуждению;

❖ для обратной связи требуется такой промежуток времени, чтобы участники могли спокойно и хладнокровно говорить друг с другом:

❖ обратная связь находится в контролируемой зоне внимания получателя, поэтому он узнает только то, на что обратил внимание;

❖ в процессе предоставления обратной связи человек испытывает определенные чувства и ощущения, которые и формируют его мнение.

*Позитивные:*

❖ используйте короткие реплики так часто, насколько это возможно, но следите за тем, что бы они не раздражали докладчика;

❖ не стоит сильно преувеличивать достоинства, достаточно подчеркнуть значимость простыми словами;

❖ похвала должна быть направлена в русло решения проблем;

❖ не высказывайтесь долго, а будьте краткими.

*Негативные:*

❖ не следует преувеличивать значение критического замечания, формулируйте критику осторожно;

❖ не обобщайте критическое замечание до всеобщих масштабов, а указывайте на конкретные случаи и замечания;

❖ не мелочитесь в критических замечаниях, а указывайте на своевременные проблемы;

❖ не спешите с опрострачивой интерпретацией мотивов и целей других участников;

❖ указывая на недостатки, не забудьте подчеркнуть и положительные стороны критикуемого явления;

❖ не старайтесь морализовать, увещевать, уповать на упреки, высказывайтесь по-деловому;

❖ парадокс: в критике не так важно представить решение проблемы, как обеспечить поддержку в поиске этого решения;

❖ критические замечания не отвергайте, а постарайтесь обдумать их как можно спокойнее;

❖ не старайтесь сразу же переходить в наступление и предлагать в противовес свою критику (это может перерасти в конфликт);

❖ не спешите обижаться на критику, тем более, если были высказаны конструктивные предложения;

❖ для ограничения области критических замечаний переспрашивайте и уточняйте непонятные вопросы;

❖ если предполагается, что критическое замечание основано на одном мнении, постарайтесь узнать мнение остальных участников;

❖ если критика не была достаточно аргументирована, повторите свои основания и расширьте их объяснения.

## **МЕТОДЫ МОДЕРАЦИИ**

### **Метод «мозгового штурма»**

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

#### **Описание метода.**

*Цель:* стимулировать группу к быстрому генерированию большого количества идей.

*План действий:*

- 1) подобрать группу лиц для генерирования идей;
- 2) ознакомить группу с правилами проведения мозговой атаки;
- 3) провести мозговую атаку, зафиксировать все выдвинутые идеи;
- 4) дать экспертную оценку идей.

Идея метода заключается в том, чтобы отделить процесс генерирования идей от их критической оценки. Метод не требует специально 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 возможно произвести виртуальное изменение продукта (идеи) девятью различными способами. Эти способы носят название модификационных операций:

- ❖ Альтернатива.
- ❖ Сравнение
- ❖ Модификация
- ❖ Преувеличение
- ❖ Уменьшение
- ❖ Замещение (использование других процессов, материалов).
- ❖ Замена
- ❖ Переворачивание
- ❖ комбинация

Состав участников творческой группы не превышает 5—12 человек. Полная продолжительность работы по методу составляет 2—2,5 часа. Метод включает в себя прямую мозговую атаку, обратную мозговую атаку, варианты комбинированных мозговых атак и мозговую атаку по круговой схеме.

#### **Прямая мозговая атака.**

Настоящий сеанс мозговой атаки — это особое психологическое состояние людей, когда свободно высказывается все, что приходит в голову, без опаски, что кто-то над этим посмеется. Именно такое состояние позволяет в наибольшей степени подключить подсознание к решению задачи.

*Порядок проведения:*

1. Представление участников друг другу и ознакомление с правилами – 5-10 мин;
2. постановка задачи и ответы на вопросы с целью уяснения задачи – 10-15 мин.
3. генерирование идей – 30 – 40 мин.
4. перерыв – 10 мин.
5. составление отредактированного списка идей.

#### **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.

#### **Комбинированные варианты мозговых атак.**

Представленные методы проведения прямой и обратной мозговой атаки могут быть совместно использованы в различных комбинациях [4].

- *Двойная прямая мозговая атака:* после проведения прямой мозговой атаки делается перерыв от 2 часов до 2—3 дней и еще раз повторяется прямая мозговая атака.

- *Обратная и прямая мозговая атака:* сначала проводят обратную мозговую атаку и выявляют все недостатки объекта, выделяют среди них главные. Затем, с помощью прямой мозговой атаки, находят пути преодоления и устранения этих недостатков. Этот цикл имеет смысл повторить через некоторое время, чтобы проследить развитие объекта.

- *Прямая и обратная мозговая атака:* процесс, обратный вышеописанному. С его помощью можно прогнозировать недостатки проектируемого объекта в будущем.

- *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. Ванде 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. Метод проводится в тщательно отобранной группе специалистов, хорошо разбирающихся в обсуждаемом вопросе. 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: первый — молчаливое генерирование; второй — неупорядоченное перечисление идей; третий — уяснение идей; четвертый — ранжирование идей; пятый — анализ и взвешивание отдельных предложений [4].

### **Метод карточного опроса**

Участникам задается вопрос, на который дается ответ на карточках, вывешивающихся на пин боад. Карточный опрос служит для сбора идей, информации, проблем, ожиданий. В зависимости от темы карточные опросы могут быть анонимными (карточки с ответами складываются на стол, а модератор прикрепляет их на пин боад) или открытыми (сами участники крепят их на пин боад).

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 в мнение «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, модераторы фиксируют эти ответы. Благодаря такой форме сокращается время работы и ускоряется ее темп.

#### *Эффекты:*

- избегается дублирование,
- происходит взаимное «заражение»,
- формируется цепь ассоциаций.

#### *Недостатки:*

- сложность сортировки высказываний,
- в больших группах многие воздерживаются от открытых высказываний,
- 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 пин боад с предложенными блоками вопросов.

<b>В чем проблема?</b>		<b>Предложения по решению проблемы</b>
<b>СМЫСЛОВОЕ ПОЛЕ</b>		
<b>Ожидаемое сопротивление</b>		<b>Еще не решенные вопросы</b>

Рис. 1. Графическое средство «Смысловое поле»

### **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

Условия те же. 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.

### Систематизация ожиданий, настроений

Грамотная модерация любой ситуации групповой работы всегда начинается с вопроса об ожиданиях участников. При этом каждый должен иметь право высказаться. Кроме того, модератор периодически выстраивает шкалу и барометр настроения. В качестве основных таблиц и шкал для проведения метода систематизации могут использоваться следующие варианты (рис. 2).

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
☹		☹	☹ ☹ ☹	☹ ☹ ☹ ☹ ☹ ☹	☹ ☹	☹ ☹ ☹ ☹

очень плохо	плохо	Затрудняюсь сказать	хорошо	очень хорошо
☹ ☹	☹ ☹ ☹	☹	☹ ☹ ☹ ☹ ☹ ☹	☹ ☹ ☹

Рис. 2. Таблица и шкала для систематизации настроения

## ПРИЕМЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

**Анализ** (открытый способ). Последовательное и упорядоченное расчленение задачи, идеи, тезиса и др. на части, определение их содержания, особенностей и границ, установление между ними связей. Применяется для выявления и прояснения содержания обсуждаемого вопроса, для углубленного его понимания.

**Синтез** (открытый способ). Соединение различных идей, фрагментов содержания, элементов ситуации и так далее. Этапы: анализ материала; определение содержания и основных характеристик материала; соединение отдельных фрагментов в целое; установление связей между фрагментами.

**Сведение** (открытый способ). Способ перехода от сложного к простому. Действия: собрать все сведения; определить выводы; найти более важные и простые сведения; узнать, почему их оказалось легко выделить; определить последовательность дальнейшей работы. Прием эффективен в тех случаях, когда участников сдерживает сложность обсуждаемых вопросов.

**Восхождение** (открытый способ). Способ перехода от простого к сложному. Последовательное и постепенное движение от простейших фактов, суждений, утверждений к более сложным и богатым.

**Индукция** (открытый способ). Способ перехода от частных, единичных случаев к общему выводу, общим положениям. Высока вероятность неверных обобщений. Главное — не потерять существенные характеристики и связи между ними.

**Дедукция** (открытый способ). Последовательное, нигде не прерываемое движение мысли с проверкой на достоверность каждого отдельного положения. Результат работы выводится логическим путем из предшествующих мыслей.

**Рефлексия** (открытый способ). Способ осмысления способов и результатов работы. Поворот сознания, дающий возможность увидеть результаты работы «со стороны». Действия: осознание затруднения; выход в позицию наблюдателя; установление своего отношения; описание затруднения, ситуации, деятельности; фиксация содержания описания.

**Понимание** (открытый способ). Выяснение содержания материала, ситуации, деятельности при помощи различных интерпретаций. Совершается либо за счет повторения материала своими словами с последующей корректировкой другими участниками, либо благодаря схематизации.

**Выращивание идеи** (открытый способ). Достраивание, развитие, разворачивание какой-либо идеи, мысли, гипотезы. Отсутствуют «разрушающие» приемы работы: критика, проблематизация и др. Идеи развиваются путем ассоциации, обоснования, поиска доводов «за».

**Непонимание** (разрушающий способ). Создание продуктивного напряжения в группе благодаря фиксации непонимания того, что предлагается, утверждается. Побуждает участников многократно проговаривать свои идеи, за счет чего происходит их углубленная проработка.

**Сомнение** (разрушающий способ). Внесение неуверенности в утверждения участников группы. Позволяет отстаивать слабые идеи, снимать попытки демагогических выступлений, формировать чувство ответственности за результаты работы.

**Проблематизация** (разрушающий способ). Требование объяснить, обосновать утверждение, настойчивая фиксация слабости делаемых утверждений.

**Критика** (разрушающий способ). Фиксация недостатков представленного содержания, способов его получения. Позволяет определить слабые стороны того или иного положения. Развивает навыки конструктивного отношения к недостаткам, умение отстаивать свою точку зрения.

**Отрицание** (разрушающий способ). На все высказывания и предложения участников группы консультант говорит «нет». Поиск новых идей, отработка навыков аргументации, создание продуктивного напряжения, расширение содержательного поля работы. Известен как «НЕТ- стратегия».

**Инверсия** (разрушающий способ). Утверждение прямо противоположного, фиксация противоположной точки зрения, акцентирование внимания на возможности противоположного подхода. Эффективная техника для углубленной проработки содержания, поиска новых аргументов, тренировки навыков всестороннего рассмотрения вопроса.

**Приведение к абсурду** (разрушающий способ). Из утверждения делаются выводы, которые доводятся до абсурда.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕХНИКИ МОДЕРАЦИИ**

**«Clustem»** — специальный термин модераторской практики, характеризующий процесс систематизации рабочего материала по принципу от частного к общему. Технологически этот процесс состоит из ряда последовательных операций.

1. На подготовительном этапе устанавливаются или «строятся» две «рабочие стены» (их могут заменить магнитные доски).

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). 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 их 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 предоставленные 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» [50; с. 32]. Такое название связано с тем, что 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 (рис. 18).

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.

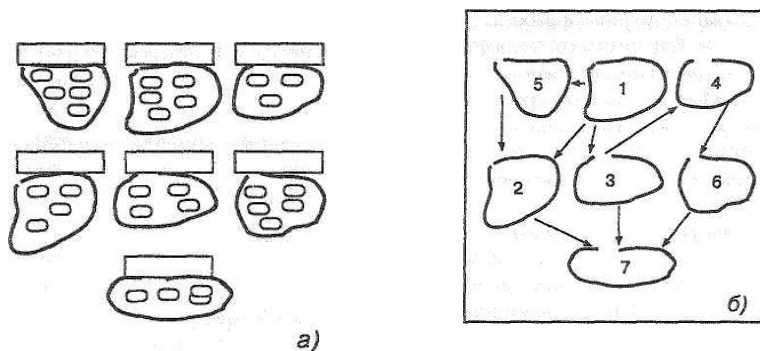


Рис. 18. Последовательность систематизации рабочего материала:  
 а — определение «проблемных облаков»;  
 б — последовательная нумерация

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. В качестве примера приводим таблицу ранжирования тем по проблеме «Подготовка к разработке программы развития в школе».

Таблица 11. Графическое средство «Ранжирование тем»

Темы	Предпочтения	Место
Ознакомление с особенностями процесса развития образовательного учреждения	++++	3
Наблюдения за организацией образовательного процесса	+++++	2
Изучение структуры управления и особенностей работы с персоналом в инновационной школе	+++	4
Консультирование родителей учащихся по отдельным аспектам обучения и воспитания	+++++++	1
Проведение диагностики процесса развития школы и его отдельных этапов	+++	4

Другие техники и методы модерации представим в виде конспектов организации групповой работы, где пошагово отражены необходимые операции. Групповая работа проходила в течение одного дня и включала в себя 6 основных этапов, три коротких перерыва по 10 минут, большой перерыв в течение 40 минут между 4-м и 5-м этапами работы.

1. Введение: определение целей и задач семинара (20 минут).

2. Техника «Mind-mapping», «Clustem» (90 минут).

3. Техника «СВУС» (90 минут).

4. Техника «SOFT» (60 минут).

5. Метод «Мозговой штурм» (60 минут).

6. Рефлексия (40 минут).

#### Техника «Mind-mapping»

*Время:* 40 минут.

*Цель:* обсудить необходимые качества студента-практиканта — организатора инновационных процессов в школе.

*Результат:* создан «идеальный образ» студента-практиканта — организатора инновационных процессов в школе.

*Шаги:*

- 1) в центре магнитной доски (пин бота) крупная табличка с темой «Качества, необходимые для студента-практиканта»;
- 2) у каждого участника имеется набор карточек, на которые выносятся идеи (индивидуальная работа);
- 3) участники вывешивают карточки с идеями на пин боте (индивидуальная работа);

- 4) модераторы помогают объединить близкие по смыслу карточки (индивидуальная и групповая работа);
- 5) в целом все представленные качества сформировались в «идеальный образ» студента-практиканта — организатора инновационных процессов в школе;
- 6) «идеальный образ» студента-практиканта обсуждается в групповой дискуссии (групповая работа).

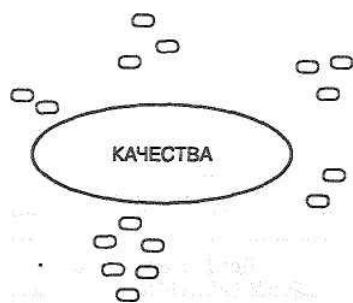


Рис.2. Техника «Mind-Mapping»

### Техника «Clistern»

*Время:* 40 минут.

*Цель:* разработать общие требования к подготовке студента — организатора инновационных процессов в школе.

*Результат:* создана профессиограмма «Студент-практикант — организатор инновационных процессов в школе», в которой отражены основные компетенции студента-практиканта

*Шаги:*

- 1) в центре пин бота крупная табличка с темой «Качества, необходимые для студента-практиканта» и набор карточек-идей, расширяющих общие представления о студенте-практиканте — организаторе инновационных процессов в школе;
- 2) модераторы систематизируют карточки по группам и объединяют их в проблемные поля. Образовались группы: когнитивные, коммуникативные, организаторские компетенции студента-практиканта — организатора инновационных процессов в школе (групповая работа);
- 3) группы карточек-идей «титуются», и названия выписываются на карточки разных цветов: желтая — коммуникативные; синяя — когнитивные, зеленая — организаторские (групповая работа);
- 4) модераторы в ходе обсуждения группы формируют под цветными карточками компетенции студента-практиканта (групповая работа, дискуссия);
- 5) в соответствии с комплексом целей педагогической практики «идеальным образом» и разработанными компетенциями участники утверждают общие требования к подготовке студента — организатора инновационных процессов в школе в виде профессиограммы.

### Техника «СВУС»

**Рис. Техника «СВУС» (Слабые, Возможности, Угрозы, Сильные)**

	С	В	У	С
Модератор	○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○	○ ○ ○
Консультант	○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○	○ ○ ○

*Время:* 90 минут.

*Цель:* сформировать картину общих представлений о компетенциях и возможностях студентов, выступающих на практике в роли модераторов и консультантов.

*Результат:* создана таблица самоанализа компетенций студентов-модераторов, студентов-консультантов.

*Шаги:*

- 1) в центре пикбота таблица с названиями ячеек: модератор, консультант; С (слабые стороны), С (сильные стороны), У (угрозы), В (возможности);
- 2) участники предлагают свои идеи для заполнения таблицы: у каждого есть карточки, на которых он описывает свои сильные, слабые стороны, возможности и угрозы (трудности) деятельности в качестве модератора, затем о себе как консультанте (индивидуальная работа);
- 3) модераторы систематизируют на таблице карточки по ячейкам; складывается реальная картина самоанализа студентов, выступающих на педагогической практике в роли модераторов и консультантов (индивидуальная и групповая работа);
- 4) обсуждение различных сторон модераторских и консультативных компетенций студентов (работа в группах и дискуссия).

## 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. Слостенина, 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 / Общ. ред. В. В. Петрова. — М.: Прогресс, 1987.
19. Bühren C. G., Lindau-Bank D. Schulentwicklung in der Region. Aufbau eines regionalen Unterrichtssystems für die Schulprogrammentwicklung. — Dortmund: IFS-Vferiag, 2000.
20. Dilts R. B. Kommunikation in Gruppen & Teams: Lehren und Lernen effektiver Präsentationstechniken. Angewandtes NLP. — Paderborn: Junfermann, 1997.
21. Feix N. Moderationsmethode und Synaplan. — 2. Aufl. — Mannheim: Verl. Brandt, 1992.
22. Frank L., Gerhard M. Das Gaspracha — ein Weg zum mündigen Lernen. Anleitung für Schule und Erwachsenenbildung. — München: Ehrenwirth, 1996.
23. Hausmann G., Stunner H. Zielwirksame Moderation. — Renningen-Malmsheim, 1994.
24. Klebert K., Schreder E., Straub W. G. Kurzmoderation: Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. — Hamburg, 1987.
25. Wachtel S. Sprechen und Moderieren in Hörfunk und Fernsehen. — Verlag Olschlagel in: Universitätsverlag Konstanz GmbH (UVK — Medien / Olschlagel), 1994.
26. <http://www.con-text.ru/content.php?id=264>
27. [www.treko.ru/show\\_article\\_350](http://www.treko.ru/show_article_350)