

Тема обучения «Применение методов фасилитации в проектной деятельности»

ВВЕДЕНИЕ

В профессиональной литературе выделяют следующие определения термина «фасилитация»:

- 1. Фасилитация** (англ. facilitate – облегчать, помогать) – облегчение взаимодействия внутри группы, процесс оказания помощи группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижения соглашения к взаимному удовлетворению участников. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. Технология фасилитирования сессий, совещаний, мозговых штурмов стимулирует участников к более напряженной мыслительной работе, чем тренинг или семинар.
- 2. Фасилитация** – одновременно процесс и совокупность навыков, позволяющих эффективно организовать обсуждение сложной проблемы или спорной ситуации и без потерь времени выполнить все пункты повестки собрания или совещания, групповой работы. Успешная фасилитация включает предварительную подготовку, планирование и конструктивный подход.
- 3. Фасилитация** – метод осуществления тренерской работы, проведения обсуждения или форма корпоративного обучения, при которой тренер-фасилитатор занимает равную позицию с членами команды и помогает им самостоятельно находить ответы на вопросы и/или осваивать какие-либо навыки.

Чтобы иметь представление о действительной роли фасилитатора при осуществлении любого вида деятельности обратимся к примеру К.Роджерса (один из основоположников технологии фасилитации).

...Возьмем совершенно другого человека, Barbara Shiel, которая также работала в направлении фасилитации учения в шестом классе. Вот, например, как она делилась со своими учениками не только чувствами радости и легкости, но и гнева и разочарования. Она разрешила свободно пользоваться в классе различными художественными материалами, и учащиеся часто использовали их в своем творчестве, но в классной комнате при этом нередко царил хаос.

Вот отчет о ее чувствах и о том, как она поступила:

"Я считаю (по-прежнему) безумием жить в жутком бедламе! Никого, кажется, это не беспокоит, кроме меня. В конце концов, однажды я сообщила детям, что я по характеру опрятный, организованный человек, и что беспорядок доводит меня до безумия, и спросила: "Есть ли у них решение?"

Было предложено вызвать добровольцев сделать уборку.

Я сказала, что мне кажется не справедливым, чтобы одни и те же люди убирали все

время за другими - но это было решением для меня.

"Ну, некоторые люди любят убираться, "- ответили они. И это действительно было решением проблемы

Я надеюсь, что этот пример вкладывает некий живой смысл в слова, что фасилитатор "способен жить своими чувствами, быть ими, и способен передать их, **если нужно**".

В этом примере мисс Shiel рискнула откровенно высказаться по поводу беспорядка.

И что происходит? То же самое, что почти всегда в моем опыте. **Дети уважают ее чувства, принимают их в расчет, и разрабатывают новое решение, которое ни один из нас, я уверен, не предположил бы заранее.**

Мисс Shiel мудро комментирует: "Я обычно расстраивалась и чувствовала вину, когда раздражалась, - но в конце концов поняла, что дети могут признавать также и мои чувства. И для них важно знать, когда они "задели меня", что "у меня тоже есть пределы"...

Данный пример раскрывает суть **одного из главных принципов ФАСИЛИТАЦИИ – ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ МОТИВАЦИИ, ПЕДАГОГУ !!!НЕЛЬЗЯ!!! НАВЯЗЫВАТЬ СВОЕ МНЕНИЕ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПРИ ПРИНЯТИИ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ.**

В данном учебном курсе мы постараемся рассмотреть сущность, цели и задачи, а также методы фасилитации, которые могут быть успешно использованы при осуществлении проектной деятельности в образовательной организации.

Обратите внимание на то, что тема обучения - «Применение методов **фасилитации** в **проектной деятельности**», поэтому мы поставили две задачи:

- 1.Познакомить Вас термином «фасилитация», раскрыть принцип этого значения.
- 2.Вспомнить основные этапы проектной деятельности в образовательном учреждении и показать место метода фасилитации в проектной работе

1.ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Развитие современных технологий ведёт к стремительному развитию общества и жизни человека. Одни передовые инновации сменяются другими.

В таких условиях, развитие образовательной организации представляется как совокупность управляемых дискретных процессов, имеющих признаки: чёткие задачи, конечные цели, ограниченность ресурсов и времени. Обычно люди разделяют процесс своей деятельности на локальные процессы.

ПРОЕКТ – это неповторяющийся процесс изменений, во время которого создаётся уникальный продукт, услуга или результат, для реализации проекта требуются специальные методы управления.

Например, дошкольные учреждения ежегодно выпускают в школу тысячи детей, однако это **не является проектом**.

Внедрение федеральных государственных образовательных стандартов, управление с использованием современных методов и инструментов, перестроение существующей системы обучения, **считается проектом**.

Такой масштабный сложный проект, имеющий важное значение для всей системы образования требует использования системы управления проектами с целью правильного распределения финансовых ресурсов, установления требований к кадровым условиям, достижения целевых ориентиров в образовании.

Начало проекта всегда связано с наличием проблемы, требующей определенных действий, либо благоприятная ситуация, требующая усилий.

Чтобы понять основы теоретических аспектов управления проектами, требуется знать значения основных определений, таких как «проект» и «управление проектом». Американский Институт проектного управления, определяет проект следующим образом.

Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Реализация проекта - совокупность разнообразных действий, направленных на выполнение целей проекта.

Все проекты имеют три важных компонента:



Этим проектная деятельность отличается от операционной.

Для четкого понимания целей, задач и содержания проекта, его удачной реализации нужно определять структуру работ проекта в системе образования.

При этом можно воспользоваться **методом декомпозиции работ**. То есть распределить всю работу, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта на

поэтапные действия до такого уровня, на котором эти действия могут быть спланированы, выполнены и оценены.

В зависимости от вида проекта разрабатываются и используются различные **структурные модели**.

Рассмотрим модель, представленную В.А. Заренковым.

Таблица 1

Структурная модель проекта (В.А. Заренков)

Элементы структуры проекта (В.А. Заренков)	
1. Дерево целей и результатов	строится в соответствии с основным назначением проекта
2. Бюджет проекта	строится на основе расчета потребности в финансовых ресурсах
3. Матрица распределения работ во времени и по исполнителям	строится в соответствии с директивным временем реализации проекта и набором возможных исполнителей
4. Сетевая модель проекта	строится на основе логической очередности выполнения работ проекта и алгоритмов разработки сетевых моделей
5. Матрица распределения и минимизации рисков	указывает возможные риски и способы их минимизации
6. График обеспечения ресурсами	структурная модель ресурсов, требуемых для выполнения работ
7. График финансирования проекта	указывает сумму средств, необходимых для реализации проекта в определенный промежуток времени
8. Матрица распределения ответственности	строится на основе матрицы распределения работ по исполнителям
9. Структурная декомпозиция контрактов	строится на основе матрицы распределения работ по исполнителям
10. Структурная модель организации проекта	(представляет декомпозицию организационной структуры проекта).

При разработке структуры проекта необходима детализация всех элементов структуры на каждом уровне.

При внедрении проекта на него оказывает влияние среда, в которой он реализуется.

Таблица 2

Внутренняя среда проекта	Микроокружение проекта	Макроокружение проекта
условия совместного труда руководителя проекта и его команды	сферы непосредственного взаимодействия всех участников реализации проекта	политические, общеэкономические, правовые и иные условия реализации проекта

Проектное образование - это образование, предполагающее, с одной стороны, освоение знаний в форме проектов, а с другой - обучение использованию старых и производству новых знаний в форме новых проектов.

1.2. СПЕЦИФИКА И ЦЕЛИ ПРОЕКТНОГО ОБУЧЕНИЯ

Уже не первый год в образовательных организациях **проект** используется и **как форма учебной деятельности**.

Метод проектов – педагогическая технология, ориентированная не на интеграцию фактических знаний, а на их применение и приобретение новых (порой и путем самообразования).

Цели проектного обучения:

1. Способствовать повышению личной уверенности у каждого участника проектного обучения;
2. Развивать у обучающихся командный дух, коммуникабельность и умение сотрудничать;
3. Обеспечить механизм развития критического мышления ребенка, умения искать пути решения поставленной задачи.
4. Развивать у обучающихся исследовательские умения. Теоретические позиции проектного обучения:
5. Образовательный процесс строится не в логике учебного предмета, а в логике деятельности, имеющей личностный смысл для обучающегося;
6. Глубокое, осознанное освоение базовых знаний обеспечивается за счет универсального их использования в разных ситуациях;
7. Развитие творческого потенциала обучающихся.

К достоинствам проектного метода можно отнести следующее:

1. проектный метод обучения характеризуется высокой коммуникативностью и активным включением обучающихся в учебную деятельность;
2. каждый обучающийся принимает личную ответственность за продвижение в обучении;
3. работа над проектом сочетается с созданием прочной базы у обучаемых;
4. использование метода проектов позволяет создавать условия для развития личности обучающегося, так как он развивает активное самостоятельное мышление и учит не

просто запоминать и воспроизводить знания, которые дает ему школа, а уметь применять их на практике;

5. процесс работы над проектом стимулирует обучающихся быть деятельностными;
6. при защите проектов обучающийся выступает как индивидуальность, способная не только оценивать действительность, но и проектировать какие-то необходимые изменения для улучшения владения иностранным языком.

К недостаткам следует отнести

1. недостаточной подготовленностью педагога к проектным формам работы, сложность планирования определенных занятий на выполнение проекта (они не должны идти в разрез с определенным программой количеством часов на изучение той или иной темы);
2. не всегда удается отследить деятельность каждого обучающегося над проектом;
3. большие затраты времени на составление проекта;
4. отсутствие методических материалов и разработок, которые помогали бы педагогу в разработке того или иного проекта;
5. невысокая мотивация к данному виду деятельности.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!

Далее мы вспомним специфику проектной деятельности. Несомненно, что для многих данная информация не станет открытием. Однако просим обратить внимание на *выделенные* слова, фразы: таким образом мы показываем, что в проектной деятельности есть место современным методам активизации интеллектуальной деятельности обучающихся, в том числе и методу фасилитации.

Перед тем как изучать информацию далее, просим ещё раз внимательно прочитать определения понятия «фасилитация» (стр.1)

Педагогическая теория (Дж. Дьюи) и существующая практика доказали, что эффективность системы обучения выше, если *ученик сам становится субъектом обучения*. Активная позиция учащегося и реализация принципа «*учиться, делая*» являются отличительной особенностью проектной работы.

Имманентными свойствами, связанными с организацией и выполнением проектной работы, являются следующие:

1. Проект – это цельная работа, ее нельзя не закончить, остановиться посередине, так как оценивается конечный продукт, представляющий собой объективно новое знание или опыт.

2. Проект – сложная работа, состоящая из принципиально разных видов деятельности: составление плана, работа с информацией, работа с людьми, анализ полученных материалов, составление рекомендации – каждый подвид деятельности представляет собой целый пласт ЗУН, при этом все составные части проектной деятельности объединены цельностью.

3. Обязательным моментом является присутствие реальной практической деятельности (а не просто ее моделирование) – практика в данном случае является системообразующим компонентом, непосредственно связанным с формированием мировоззрения обучающегося.

4. Выполнение проекта предполагает работу с первичной информацией (не существующей до начала работы), которая реально учит делать умозаключения.

5. Проектная деятельность основана на активном использовании элементов игры. Игровая компонента помогает усилить и увеличить количество обрабатываемой информации.

Центральным принципом проектной работы является **совместная работа преподавателя и обучающихся**, т.е. обучающихся вместе с педагогом формулируют тему работы, контролируют этапы выполнения работы и оценивают полученный результат. Эффективность проектной работы во многом зависит от того, насколько **педагог уважает выбор, сделанный обучающимися**, в определении темы, организации рабочего процесса и выполнении самой работы, в **определении выводов**.

С другой стороны, обучающиеся несут полную ответственность за сделанный выбор и выполнение плана работы вплоть до получения конечного результата.

Вместе с тем обучающемуся может не хватать знаний по обоснованному методу выбора темы или метода исследования в силу того, что он недостаточно четко представляет, какого рода результат он получит в результате применения данного конкретного метода, либо просто из-за ограниченной сферы применения изученных им методов.

Отсюда следует роль педагога, которая заключается в задании областей исследования, формулировании темы, объяснении методов исследования, стимулировании исследовательской деятельности. Если *несколько преподавателей* осуществляют руководство проектной работой, необходимо проведение педагогических совещаний для согласования позиции относительно рекомендации обучающимся в плане выполнения проектной работы. Руководителям группы необходимо решить, проводить ли регулярные консультационные занятия с обучающимися, отводить ли на это отдельные уроки или давать консультации на переменах и после уроков.

Конечный продукт проектной работы может быть представлен в виде письменного отчета, статьи, доклада, фильма, презентации, выставки или в каком-либо другом виде. Учитывая, что главной целью работы является приобретение обучающимися новых знаний и их развитие, результат работы должен быть представлен в таком виде, чтобы его могли оценить другие. Конечный продукт может содержать описание проблем, их особенности, **различные точки зрения на их решение**.

Возможность **активизации познавательной деятельности** заложена в самой концепции проектного метода. Этот метод создает предпосылки для активного вовлечения обучающихся в процесс поиска необходимой информации, ее **критического и творческого осмысления**, актуализации знаний через их применение на практике.

Задача формирования общеучебных навыков, ключевых (общих) компетенций решается в ходе проектной деятельности на основе освоения обучающимися способов *самостоятельных* действий при решении той или иной учебной проблемы, формирования умений и навыков целенаправленной интеллектуальной и практической деятельности. Следует обратить внимание, что **исследовательская** деятельность обучающихся в рамках выполнения проектов направлена на приобретение ими *первичной* (не собранной и не обработанной никем ранее) информации, а также на получение навыков сбора такой информации. *Вторичная* информация (сведения из книг, периодических изданий, сети Интернет) для обучающегося кажется наукообразной и систематизированной, она прежде всего отражает точку зрения конкретного автора, «рекламирует» его идеи. Кроме того, понятие «учебная проблема» подразумевает ситуацию неопределенности в познавательном процессе, для *решения которой нет известных средств и необходимого опыта*.

Широкие возможности применения метода, а также существующая педагогическая практика дают основание для **классификации проектов**:

По продолжительности времени проведения проекта их разделяют на краткосрочные (разрабатываются на одном, двух уроках), средней продолжительности (занимают изучение одной, двух тем), долгосрочные (разрабатываются в течение длительного времени, чаще проводятся во внеучебное время, хотя этапы разработки проектов отслеживаются и на уроках).

По количеству участников выделяют индивидуальные проекты, выполняемые самостоятельно одним обучающимся, и коллективные — парные, выполняемые парами участников, и групповые — для равных групп обучающихся.

По способу преобладающей деятельности обучающихся выделяют исследовательские, игровые, творческие, практико-ориентированные, познавательные проекты и другие.

Исследовательские проекты ориентированы на решение научной проблемы, включающей выявление актуальности темы исследования, определение цели, задач, предмета и объекта исследования, определение совокупности методов исследования, путей решения проблемы, обсуждение и оформление полученных результатов. Они осуществляются как в урочной, так и во внеурочной деятельности. К их числу можно отнести проведение микросоциологических исследований по выявлению отношения населения к определенным проблемам, проекты по решению конкретных экологических проблем своего края, проекты по изучению этнических традиций своего региона. В любом исследовательском проекте проявляется творчество обучающихся.

В игровых проектах обучающиеся чаще всего принимают на себя определенные роли, обусловленные характером и содержанием проекта. Это могут быть конкретные и выдуманные лица, имитирующие социальные, деловые отношения, осложняемые придуманными участниками ситуациями. Например, на уроке иностранного языка можно реализовать игровой проект «Фестиваль современной песни» изучаемого языка. Нередко в игровых ситуациях преобладает приключенческий сюжет: проектирование научной экспедиции с целью комплексного изучения территории, моделирование гипотетической территории на уроках географии; путешествие с землепроходцами XVI в. по пройденному

ими маршруту на уроках истории

Творческие проекты, как и игровые, не имеют до конца проработанной структуры совместной деятельности, она лишь намечается и подчиняется жанру конечного результата в логике интересов и совместной деятельности участников проекта. Планируемыми результатами могут быть создание праздника, научного журнала, видеофильма, выставка рисунков, туристических буклетов, любимых игрушек, сайта и т.д.

Познавательные проекты направлены на сбор информации о каком-то объекте, конструирование процесса и явления в конкретных условиях, разработка проектов, направленных на решение глобальных проблем современности. Такие проекты имеют четкую структуру. При их выполнении ставится цель, подбирается и анализируется научная информация, проводятся «мозговые атаки» с целью их решения. Результат проекта оформляется в виде схемы, доклада, карты, сообщения, сценарной модели и т.д. Все большее количество проектов реализуется в современном учебном процессе с помощью компьютера. Компьютер в данном случае выступает в качестве необходимого инструмента при реализации поставленных в проекте задач.

Практико-ориентированные проекты направлены на конкретный практический результат и связаны с социальными ценностями обучающихся: очистка водоемов, создание плана местности, учет транспортных средств на автодорожных магистралях своего города, создание исторической хроники своего населенного пункта.

Как правило, такой проект должен иметь внешнюю оценку со стороны других людей. Вот почему о практической деятельности обучающихся важно сообщить по радио, в газетной заметке.

В последние годы многие отдельные обучающиеся, группы и классы принимают участие в международных проектах с помощью системы Интернет.

По использованию дидактических средств различают проекты, в которых применяют «классические» дидактические средства: печатные (учебники, атласы, хрестоматии, рабочие тетради для проектной работы, научно-популярную и художественную литературу), наглядные (таблицы, схемы, рисунки, карты), технические средства и т.д., средства информации и коммуникации, позволяющие осуществить сбор, хранение, обработку, вывод и тиражирование всех видов информации.

К информационным и коммуникативным средствам относятся компьютеры, периферийное оборудование, технологии мультимедиа и систем «виртуальная реальность», системы машинной графики и искусственного интеллекта, средства коммуникации (сетевое оборудование, программные комплексы, телефонные линии, волоконно-оптические и спутниковые каналы связи) и их инструментарий.

Свободный и оперативный доступ к информации при использовании компьютерных средств обеспечивает возможность формирования у обучающихся умения добывать, перерабатывать, анализировать информацию из разнообразных источников, сократить время на сбор информации при работе над проектом, осуществлять визуализацию изучаемых закономерностей (в виде моделей, графиков, диаграмм).

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!

Просим обратить внимание на *выделенные* слова, фразы: таким образом мы показываем, **в рамках какого этапа** можно организовать групповую работу с использованием метода фасилитации.

1.3. ЭТАПЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Любой проект, как правило, состоит из 4 - 8 стадий:

1 стадия. «Подготовка».

На данной стадии необходимо познакомить учащихся с предназначением и структурой необходимой документации. И следует начать с паспорта проекта, который является вступлением к проектной папке.

2 стадия. «Выбор темы»

Задача педагога – осуществлять вместе с обучающимися выбор темы для более глубокого изучения, составить план познавательной деятельности. Один из способов введения в тему связан с использованием моделей «трёх вопросов»: Что знаю? Чего хочу узнать? Как узнать?

Диалог с обучающимися, организованный педагогом, способствует не только развитию саморефлексии участника в области познания собственных интересов, оценке имеющихся и приобретению новых тематических знаний в свободной раскованной атмосфере, но также развитию речи и собственно речевого аппарата. Сбор информации и планирование воспитательно-образовательной работы в рамках проекта. Задача педагога создать условия для реализации познавательной деятельности обучающихся.

3 стадия. «Планирование»

Здесь осуществляется определение источников информации (в т.ч. изучение источников и литературы по теме), способов сбора и анализа информации, форм отчета, а также *выяснение критериев оценки результатов и распределение ролей участников проекта*. Педагог на данной стадии предлагает идеи, а учащиеся определяют или корректируют задачи, прописанные в паспорте проекта, и составляют план.

4 стадия. «Реализация проекта»

Задача педагога создать в группе условия для осуществления замыслов участников. Реализация проектов происходит через различные виды деятельности (творческую, экспериментальную, продуктивную). Уникальность применения проектного метода в данном случае заключается в том, что третий этап способствует многостороннему развитию, как психических функций, так и личности каждого члена группы. Исследовательская активность на данном этапе побуждается *проблемным обсуждением*, которое помогает обнаруживать всё новые проблемы, *использованием операций сравнения и сопоставления*, проблемным изложением педагога, организацией опытов и экспериментов.

5 стадия «Результаты и выводы»

Включает анализ всей информации, полученной в ходе исследования, и на основании этого формулирование соответствующих выводов. Учащиеся занимаются анализом и обработкой информации, а педагог наблюдает и дает советы. Полученные результаты и анализ фиксируются в проектной папке.

6 стадия. «Презентация работы, результатов»

Важно, чтобы в основу презентации был положен материальный продукт, имеющий ценность для участников проектной сессии. В ходе создания продукта раскрывается творческий потенциал обучающихся, находят применения сведения, полученные в ходе реализации проекта. Задача педагога создать условия для того, чтобы дети имели возможность рассказать о своей работе, испытать чувство гордости за достижения,

осмыслить результаты своей деятельности. В процессе своего выступления перед сверстниками, участник приобретает навыки владения своей эмоциональной сферой и невербальными средствами общения (жесты, мимика и т.д.).

7 стадия. «Рефлексия»

Взаимодействие педагога и обучающегося в проектной деятельности может изменяться по мере нарастания групповой активности. Позиция педагога выстраивается поэтапно по мере развития исследовательских умений и нарастания самостоятельной деятельности от обучающе-организующей на первых этапах к направляющей и корректирующей к окончанию проекта. *Анализ работы*, проделанной в течение проектного периода.

Рассмотрев теоретические основы управления проектами можно сделать вывод, что государство через ФГОС выдвигает перед образовательными организациями, педагогическим сообществом новые требования, которых не было еще 10 лет назад.

Теория реагирует на эти требования, предлагая более усовершенствованные подходы к управлению проектной деятельности, такими, как фасилитация.

Таким образом, можно сделать вывод, что формировать метапредметные результаты активно возможно в рамках проектной деятельности, а управлять проектной деятельностью необходимо, используя и метод фасилитации.

Вспомним метапредметные результаты освоения основной образовательной программы должны отражать:

- 1) умение *самостоятельно* определять цели деятельности и составлять планы деятельности; самостоятельно осуществлять, контролировать и корректировать деятельность; использовать все возможные ресурсы для достижения поставленных целей и реализации планов деятельности; выбирать успешные стратегии в различных ситуациях;
- 2) умение *продуктивно общаться и взаимодействовать в процессе совместной деятельности, учитывать позиции других участников деятельности, эффективно разрешать конфликты*;
- 3) владение навыками познавательной, учебно-исследовательской и проектной деятельности, навыками разрешения проблем; *способность и готовность к самостоятельному поиску методов решения практических задач, применению различных методов познания*;
- 4) готовность и способность к самостоятельной информационно-познавательной деятельности, включая умение ориентироваться в различных источниках информации, *критически оценивать и интерпретировать* информацию, получаемую из различных источников;
- 5) умение использовать средства информационных и коммуникационных технологий (далее – ИКТ) в решении когнитивных, коммуникативных и организационных задач с соблюдением требований эргономики, техники безопасности, гигиены, ресурсосбережения, правовых и этических норм, норм информационной безопасности;
- 6) умение определять назначение и функции различных социальных институтов;
- 7) *умение самостоятельно оценивать и принимать решения, определяющие стратегию поведения, с учётом гражданских и нравственных ценностей*;
- 8) владение языковыми средствами – умение ясно, логично и точно излагать свою точку зрения, использовать адекватные языковые средства;
- 9) *владение навыками познавательной рефлексии* как осознания совершаемых действий и мыслительных процессов, их результатов и оснований, границ своего знания и незнания, новых познавательных задач и средств их достижения.

!!!С полной уверенностью утверждаем: фасилитация – один из методов, применение которого способствует формированию метапредметных результатов.

2. ФАСИЛИТАЦИЯ КАК МЕТОД ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

2.1. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ФАСИЛИТАЦИИ

Специальные групповые решения задач использовались в практических целях еще с древних времен и представляли собой всем известные вече, консилиумы, советы. Однако серьезные научные разработки в указанной области начались сравнительно недавно. Так, в работах Г. Триплета, Ф. Олпорта, В. Меде, появившихся в конце XIX, начале XX века был описан феномен, впоследствии получивший название «социальной фасилитации».

16 июля 1965 г. в популярном американском журнале Science («Наука») появилась статья Роберта Зайонца «Социальная фасилитация», положившая начало целому направлению социально-психологических исследований. Слово «фасилитация» в английском языке встречается нечасто и почти исключительно в психологическом контексте – как производное от глагола **facilitate** - облегчать, помогать, способствовать. «Краткий психологический словарь» разъясняет это понятие так: **«повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида».**

Исследования показали, что **присутствие наблюдателя заметно влияет на осуществление человеком практически любой деятельности.** Причем, влияние может быть как положительным (в начале века было установлено, что велосипедисты, соревнующиеся на велотреке, непроизвольно ускоряются на прямой, где расположена единственная трибуна со зрителями), так и отрицательным (в опыте, проводимом в школе Курта Левина, испытуемыми выступали малообеспеченные, буквально недоедавшие студенты, которых усаживали за стол, полный яств, и предлагали угощаться вволю, при этом экспериментатор, также садясь за стол, внимательно наблюдая за испытуемыми и что-то записывая в блокнот, становился причиной того, что голодные люди вставали из-за стола почти ничего не съев).

Исследование В.М.Бехтерева, проведенное в 1913 году, показало, что **индивидуальные высказывания морального характера изменяются под влиянием группового обсуждения.** Наблюдения за совместной деятельностью групп с различным составом участников позволили ему сделать следующее заключение: работая совместно, опытный инженер и талантливый рабочий могут создать машину или техническое устройство, недоступное ни одному из них в отдельности. То же самое касается двух ученых, представляющих различные смежные области знаний.

Эти и большое количество других исследований послужили основой для возникновения такого явления, как **Групповая фасилитация**, представляющего из себя процесс, в котором **специалист, приемлемый для всех членов группы, нейтральный и не имеющий права принимать решение (фасилитатор), помогает группе улучшить способы идентификации проблем и принятия решений за счет организации конструктивной совместной деятельности.** Причем:

- 1) Фасилитатор не является членом группы и не имеет голоса при принятии групповых решений.
- 2) Одновременно роль фасилитатора никак не предполагает выполнение функций клерка-порученца при группе.
- 3) Фасилитатор не является также посредником в отношениях между данной группой и

другими группами в одной организации, либо другими организациями. Его клиент - только эта группа, а остальные сами устанавливают контакты друг с другом.

4) Фасилитатор - не арбитр и не судья. Только члены группы несут ответственность за принятие собственных решений и разрешение конфликтов, в которые они вовлечены.

2.2. ФАСИЛИТАТОР: РОЛЬ, СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ, НАВЫКИ И УМЕНИЯ

Фасилитатор – это не заинтересованный в итогах обсуждения, не представляющий интересы ни одной из присутствующих групп и не участвующий в прениях специалист, который отвечает за качество процесса.

Его цель – поддерживать группу, чтобы выполнить стоящую перед ней задачу. В итоге участники группы четко формулируют понятные всем выводы и решения.

Назначенный или выбранный фасилитатор может играть одну или несколько ролей при проведении фасилитационного процесса. Их перечень представлен в **таблице 1**.

Также стоит отличать фасилитатора от тренера и инструктора. Основные отличия между этими смежными специалистами представлены в **таблице 2**.

В основе квалифицированной помощи фасилитатора лежит определенный набор качеств, навыков и умений, характеристика которых представлена в **таблице 3**.

Таблица 1

Роли фасилитатора

Наименование роли фасилитатора	Суть
Фасилитатор	Обслуживание группы, управление процессом совещания (любого). Способствование плавному течению дискуссии, помощь всем в ней участвовать, продвижение к намеченной цели и т.д. Фасилитатор должен иметь представление о предмете и содержании дискуссии, но ему не следует выступать в роли эксперта и участвовать в обсуждении содержательной стороны дискуссии.
Фасилитатор / Эксперт	Если Вы являетесь специалистом в обсуждаемой области, вас могут попросить выступить в роли фасилитатора и одновременно высказать свое мнение. Но в этой роли вы не имеете право решающего голоса в принятии группой окончательного решения по этому вопросу.
Фасилитатор / Руководитель	Если вы руководитель или лидер группы, несете ответственность за конечный результат и успех группы и, следовательно, должны оказывать воздействие на процессы и работы. Кроме того, вы как формальный руководитель всех членов группы будете влиять на динамику встречи. Разница в полномочиях, влиянии и власти неизбежно наложит отпечаток на поведение группы, членам которой будет трудно высказываться откровенно, опасаясь навлечь на себя раздражение руководителя. Следовательно, вам надо тщательно взвесить, сумеет ли группа преодолеть робость, и если нет, то отказаться от роли фасилитатора.

Протоколист (секретарь)	В качестве протоколиста вы отвечаете за письменную регистрацию всех выводов группы, используя плакаты либо другие графические технологии. Эта работа требует умения слушать и подводить итоги, а также незаурядных художественных и графических способностей. В некоторых группах считают, что этот человек должен также распечатывать и раздавать материалы по теме встречи. Надо заранее четко определить, кто этим будет заниматься.
Хронометрист	Хронометрист должен постоянно смотреть на часы и следить за соблюдением временного регламента. Время одного выступления необходимо согласовать заранее по всем пунктам повестки дня. Эту роль может играть как фасилитатор, так и другой участник группы.
Следящий за перерывами	Это человек должен напоминать главному фасилитатору, когда следует заканчивать встречу или объявлять перерыв.

Отличие фасилитатора от модератора

Наверняка, Вы часто встречались с такими понятиями, как «модерация», «модератор».

Существует несколько отличных друг от друга мнений о процессах фасилитации и модерации.

Одними специалистами заявляется, что фасилитация и модерация – суть есть один и тот же процесс, объясняя тем, что модерация слово немецкого происхождения, описывающая те же функции, что и фасилитация.

Другие специалисты-фасилитаторы видят эти процессы схожими между собой, дополняющими друг друга, но имеющими различия:

1. Модерация (нем. сдерживать, обуздывать) – более жесткая технология: структурирование идет в четком формате беседы, без возможности отвлечься на другую тему.

2. Фасилитация – гибкая технология, использующая модерацию как один из инструментов. В процессе используются разные вспомогательные инструменты для наглядности (визуализации): конструкторы Лего, коллажи, рисунки. Участники свободны в выборе тем и могут перемещаться и взаимодействовать по разным темам в других группах.

3. Модерация может быть применима как технология в формате встречи: «обсуждение проблемы», совещание у руководителя, совместная проектная деятельность.

Фасилитация подходит для решения конфликтных ситуаций (в проектной деятельности часто – конфликты интересов и пр.) или ситуаций, где надо принимать и обсудить решение, принятия новых сложных комплексных решений (в том числе и в рамках проектной деятельности), при внедрении новых технологий, идей, при разработке нового проекта и пр. В совместной проектной деятельности также можно использовать метод фасилитации, но при этом необходимо помнить педагогу, что он в это время выступает в роли фасилитатора, а не модератора, что в данном случае педагогу важно не навязывать своё мнение или решение, а дать свободу обучающимся.

Фасилитация	Модерация
Работа ведется только на уровне организации процесса работы группы	Работа с группой ведется на уровне двух уровнях – смысловом и организационном
Фасилитатор не влияет на принятие группового решения	Модератор влияет на принятие группового решения, направляет группу при помощи вопросов, предложения своих вариантов решения, эмоционального воздействия
Фасилитатор озвучивает и фиксирует вопросы и ответы от аудитории	Модератор собирает ответы аудитории в заранее продуманной визуальной форме
Фасилитатор не включен в групповые процессы, внешний консультант.	Модератор – член группы
Фасилитатор может не знать предметную область обсуждения.	Модератор – эксперт в тематике решаемых группой вопросов.

Отличия фасилитатора от тренера и инструктора

	ФАСИЛИТАТОР	ТРЕНЕР
Основной подход	<ul style="list-style-type: none"> • Задача и процесс • Соглашается на условия • Устанавливает и поддерживает культуру 	<ul style="list-style-type: none"> • Передает знания • Подача, основанная на содержании • Проводит презентацию и мероприятия для закрепления
Главное предназначение	<ul style="list-style-type: none"> • Способствовать эффективной дискуссии 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучить, передать знание/навык
Основные качества	<ul style="list-style-type: none"> • Самосознание • Сопереживание • Уверенность • Интуиция • Непредвзятость • Нейтральность • Внимательность 	<ul style="list-style-type: none"> • Ясность • Структура • Уверенность • Надежность • Знание
Основные навыки	<ul style="list-style-type: none"> • Слушать • Задавать вопросы • Бросать вызов • Отзеркаливать • Наблюдать • Структурировать • Держать фокус на цели и ожидаемых результатах • Управлять конфликтом (-ами) 	<ul style="list-style-type: none"> • Представлять / Презентовать • Управлять содержанием тренинга • Коммуницировать с участниками • Проверять / Давать обратную связь • Формировать и поддерживать тренинговую среду, соответствующую целям обучения • Оценивать эффективность и поддерживать результаты тренинга
Когда использовать?	<ul style="list-style-type: none"> • Обсудить идеи и выбрать подходящие • Проанализировать ситуацию с целью либо диагностики, либо с целью согласования путей её изменения • Найти варианты решения проблемы/задачи • Выявить варианты повышения заинтересованности группы (в идеи, целях, проекте) • Достичь согласия или принять решение 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучить / Отработать навык • Информировать

Профессиональные компетенции фасилитатора

Наименование навыков и умений фасилитатора	Суть
<p>Умение «снимать» запрос в необходимости проведения фасилитационных сессий в рамках осуществления проектной деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определять потребности в групповой работе • Помогать выявлять и формулировать цели, задачи, результаты фасилитации до её проведения • Помогать в уяснении целей и результатов • Помогать в планировании и постановке задач для достижения поставленных целей на встрече* <p>*ВСТРЕЧА – данное понятие означает любую форму групповой проектной работы (совещание, собрание...)</p>
<p>Умение внимательно слушать</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Внимательно слушать, наблюдать и запоминать как произнесенные фразы, так и манеры поведения участников процесса фасилитации • Устанавливать сходства и различия в заявлениях участников • <i>Следить за тем, как члены группы:</i> <ul style="list-style-type: none"> - разговаривают друг с другом - находят общее понимание проблем - принимают решения - разрешают конфликты
<p>Умение подводить итоги и объяснять</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализировать (расчленять) и синтезировать (соединять) сказанное по поводу тех или иных проблем • Идентифицировать предложения
<p>Умение развивать/направлять группу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Побуждать членов группы к полноценному участию • Поощрять усилия членов группы и ободрять их • Вызывать доверие у группы и быть терпеливым
<p>Умение управлять процессом</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Управлять процессом, приспосабливать его к реальной обстановке, по мере необходимости – вносить предложения по процедурным вопросам • Удерживать/сохранять нейтральную позицию в отношении содержания обсуждения • Работать в интересах всей группы • Обеспечить полноценное общение и участие во встрече всех членов группы и побуждать к нему • налаживать простую и ясную коммуникацию между членами группы / способствовать к взаимопониманию • Удерживать группу от уклонения обсуждения в сторону • Выслушивать людей и возвращать обсуждение к ключевым пунктам для уяснения мнений • Создавать модель эффективного поведения • Диагностировать и поощрять (корректировать) эффективное (неэффективное) поведение • Отслеживать и оптимизировать индивидуальные способы поведения внутри группы

	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулировать принятие взаимоприемлемых решений • Культивировать чувство общей ответственности
Умение вовремя вмешаться или уладить конфликт	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Проводить группы через конфликты, разрешать сложные ситуации:</i> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечивать обратную связь между участниками процесса, не допуская при этом «наступательных» и «оборонительных» форм общения; - поддерживать конструктивность, не идти на конфронтацию; - проявлять искреннюю заинтересованность к мнениям всех участников; - стремиться понять, какой конструкт строится, а не навязывать структуры, изученные, прочитанные, созданные им; - проявлять внимательность одинаково к точке зрения всех участников, а не только лидеров или самых активных; - не допускать оценки, а тем более надменности или осуждения каких-либо высказанных суждений
Умение записывать и отражать информацию графически	<ul style="list-style-type: none"> - Применение основных правил записей - Использование графических материалов и иллюстраций для визуального представления хода работы и для организации и упорядочения мышления

2.3. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФАСИЛИТАЦИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Существует множество типов встреч (в т.ч. и групповая работа), для проведения которых подходит формат фасилитации. Результат этих встреч будет разным, но все эти процессы связаны одним – **потребностью внести изменения**: от хорошего к лучшему, от плохого к приемлемому, от текущей ситуации к будущей. А продуктом фасилитации будут являться организационные решения и предложения, зафиксированные на бумаге и на фотографиях, которое повлекут за собой организационные изменения.

При использовании фасилитации как одного из методов групповой работы выделяют следующую последовательность взаимосвязанных процессов.

- 1. Планирование групповой работы**
- 2. Подготовка к проведению встречи в формате фасилитации**
- 3. Проведение встречи в формате фасилитации**
- 4. ПОСТ-СОПРОВОЖДЕНИЕ по результатам групповой работы**

Адизес И. выделяет 7 этапов групповой работы. Краткая характеристика цели и ожидаемых результатов от каждого этапа, представлена в **таблице 4**.

Также можно использовать классический вариант алгоритма фасилитации, который состоит из следующих этапов: Определение темы и цели, которую нужно достичь; Сбор идей. Определение присутствия проблем; Формирование рабочих групп; Отработка темы.

Этапы групповой работы

Название этапа	Цель этапа	Ожидаемый результат
1. Разморозка	<ul style="list-style-type: none"> - Создание оптимальной атмосферы для дальнейшего взаимодействия участников: установление теплого контакта, включение внимания и одновременно снятие напряжение. - Озвучивание правил работы и регламента. - Распределение ролей для реализации процесса (кто записывает, кто следит за временем и т.п.). 	<ul style="list-style-type: none"> - участники разогрелись и включились в тему - целиком присутствуют - создана рабочая атмосфера
2. Накопление	Сбор (индивидуально и/или в команде) необходимого и достаточного количества данных для дальнейшей работы по обозначенным задачам.	<ul style="list-style-type: none"> - ощущение полноты и пустоты
3. Размышление/ Структурирование	<ul style="list-style-type: none"> - Структурирование полученных данных по обязательным и желательным критериям/признакам. - Выявление закономерностей/смыслов, слепых пятен, важных фокусов внимания для работы на дальнейших этапах. - Оформление полученного материала (группирование, создание схем и категорий) согласно сделанным выводам и существующим задачам. 	<ul style="list-style-type: none"> - решаемая проблема воспринимается одним взглядом (целостная картина) - маркеры в состоянии участников: усталость + удовлетворение
4. Созревание	<p>Для участников - это время для «переброски идей» из левого полушария в правое.</p> <p>Для ведущих – это оформление структурированного материала для наглядности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - часть участников имеют инсайты - участники отдохнувшие, бодрые - сформирована «рыба» решения
5. Озарение	Найдена первичная формулировка решения, соответствующая ранее обозначенным критериям.	<ul style="list-style-type: none"> - чувство осмысленности у участников - ясные формулировки - выводы
6. Приспособление	<ul style="list-style-type: none"> - Проверка решения. - Обсуждение первичной формулировки решения, доработка, нахождение достаточно хорошей формулировки решения. - Сбор и обработка возражений, сомнений, несогласия. 	<ul style="list-style-type: none"> - формулировка итогового решения (достижение цели) - маркер состояния участников: расслабление
7. Завершение/ закрепление	Убедиться, что каждый участник согласен, что это достаточно хорошее решение. Закрепление решения в документе.	<ul style="list-style-type: none"> - уровень удовлетворенности результатом соответствует цели - маркеры в состоянии участников: усталость + высокая удовлетворенность процессом

2.4. НАВЫКИ ФАСИЛИТАТОРА ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ И ПОДГОТОВКЕ К ПРОВЕДЕНИЮ ФАСИЛИТАЦИИ

Залогом успешного проведения фасилитационной работы является тщательная подготовка к ней, суть которой – прояснение деталей, выявление которых влияет на содержание дизайна фасилитации как итоговый результат подготовки и на качество проведения фасилитационной работы по написанному дизайну.

Качественная подготовка к проведению фасилитационной сессии – это совокупность последовательных действий/задач, каждое из которых представляет собой отдельный навык/умение, на освоение/«прокачку» которых требуется время и практика.

Их перечень ниже, а подробная характеристика представлена в **таблице 5**:

- Навык определения потребности в групповой работе, снятие запроса (**задача 1**)
- Навык определения и формулирования темы, целей и задач фасилитации (**задача 2**)
- Навык определения и формулирования желаемого результата от проведения фасилитации (**задача 3**)
- Умение определить необходимый и достаточный состав участников (**задача 4**)
- Формирование логики построения групповой сессии на основании сформулированных целей, задач и желаемого результата (**задача 5**)
- Навык составления дизайна (сценария) фасилитационного процесса (**задача 6**)

2.5. ТЕХНОЛОГИИ ФАСИЛИТАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ НА ЭТАПАХ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Краткий обзор технологий для работы на разных этапах проектирования представлен на **рисунке 2**.

Этапы планирования и подготовки к проведению фасилитации (пример)

Задачи каждого этапа	Суть	Формат реализации	Примеры
ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ			
<p>1. Определение потребности в групповой работе</p>	<p>Исследование проблемы и поиск ответов на следующие вопросы:</p> <p>- Нужна ли групповая деятельность вообще?</p> <p>Или есть альтернативные варианты решения важных вопросов (рассылка инфо, индивидуальный подход при решении вопроса и т.д.)?</p> <p>- Фасилитация – это самый подходящий метод групповой работы?</p> <p>Или больше подходит классическое совещание, тренинг, семинар/лекция, консультирование и т.д.?</p>	<p>Форматы выявления потребности в групповой работе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - голосование среди обучающихся и педагогов - анкетирование 	<p>Примеры задач, подходящие под формат фасилитации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обсудить идеи и выбрать подходящие 2. Проанализировать ситуацию с целью диагностики /согласования путей её изменения 3. Найти варианты решения проблемы/задачи 4. Выявить варианты повышения заинтересованности группы (в идеи, целях, проекте) 5. Достичь согласия или принять решение
ЭТАП ПОДГОТОВКИ К ПРОВЕДЕНИЮ ФАСИЛИТАЦИИ			
<p>2. Определение и формулирование темы, целей и задач фасилитации</p>	<p>Формулировки должны быть максимально обобщенными (польза для всех), а не сводиться к определению проблемы отдельного человека (возможность отказа от выполнения домашних заданий или требование о сокращении учебной нагрузки).</p> <p>Также важно ограничить глубину рассмотрения проблемы.</p> <p>1) ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕМЫ ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ.</p> <p>это выявление зоны будущей работы, на основе которой формулируется название темы фасилитационной сессии</p> <p>2) ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ ФАСИЛИТАЦИОННОЙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> разработанный список вопросов - анализ уже ранее разработанных решений существующей проблемы 	<p>Примеры формулировок темы, цели и задач фасилитационного процесса:</p> <p>ТЕМА: Открытие студенческого кафе в 2020 гг.</p> <p>ЦЕЛЬ: Разработка организационного и финансового планов мероприятий для открытия студенческого кафе на 2020 гг.</p> <p>ЗАДАЧИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать запланированные и фактически реализованные идеи за прошедший отчетный проектный период 2. Выявить факторы, которые повлияли на качество реализации идей прошлого проектного периода

СЕССИИ.

Это ответ на вопрос «Зачем группу людей собирают на встречу?».

Формулировка цели имеет следующие характеристики:

- конкретность конечного результата встречи
- является непосредственным следствием потребности
- имеет долю неопределенности

3) ФОРМУЛИРОВКА СПИСКА ЗАДАЧ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ.

Это ответ на вопрос «Каковы **КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ** на пути к достижению поставленной цели?».

Задача – это конкретизация путей решения проблемной ситуации. Задача всегда исходит из цели и является средством ее реализации.

Желаемый результат – это ответ на вопрос: «С чем группа хочет уйти с этой встречи?»

Конкретная формулировка желаемого результата:

- это конечный продукт, **а не процесс**. Поэтому его формулировку составляют существительные (а не глаголы). Ясность в этом пункте определяет разницу между успешной и провальной встречей.
- имеет конкретные параметры (списки, сроки выполнения работ, перечни закупаемых продуктов или единиц бытовой техники т.п.)
- ставит реалистичные цели для временной рамки встречи
- фокусируется в большей степени на формате, чем на исходе встречи
- является «открытой дверью» для работы группы, для её

3. **Собрать идеи** для продвижения ... в следующем периоде

4. **Выбрать** приоритетные идеи

5. **Сформировать список задач** по реализации выбранных приоритетных идей

6. **Назначить ответственных** за реализацию сформированных задач и установить сроки их реализации

7. **Сформировать план** дальнейших действий

ПРИМЕРЫ ВНЯТНО СФОРМУЛИРОВАННЫХ ВЫСКАЗЫВАНИЙ О ЖЕЛАЕМОМ ИСХОДЕ:

- перечень бытовой техники, полуфабрикатов, мебели и кассы, необходимых для начала функционирования студенческого кафе с учетом приоритета расхода
- сценарий тщательно продуманной рекламной кампании кафе с целью формирования спроса на его продукцию среди педагогов и обучающихся
- план действий по подготовке к реализации продаж в «горячие» периоды (февраль, март, декабрь 2020 г.)
- разработанное меню
- подписанный договор об оказании помощи студентам, открывающим кафе, со стороны администрации образовательной организации

3. Определение желаемого результата от проведения фасилитации

	<p>творчества и выражения потребностей</p> <p>- отражает роль группы в процессе самой встречи.</p>		<p>- заранее обговоренный режим работы кафе с учетом минимизации ущерба (опоздания или отсутствие на занятиях) для студентов, работающих в нем</p> <p>- утвержденные персональные и кадровые документы...</p>
<p>4. Определение необходимого и достаточного состава участников фасилитации</p>	<p>На этом этапе в рамках подготовки:</p> <p>1) уточнение особенностей группы заинтересованных в проекте лиц</p> <p>2) определяется состав участников, соответствующий поставленным цели и задачам процесса.</p>		<p>ПРИМЕР СОСТАВА УЧАСТНИКОВ:</p> <p>кассир - 1 человек, официантки – 2 человека, руководитель проекта – педагог или ответственный студент, специалисты по закупкам (совмещают функции специалистов по клинингу и продвижению) – 2 человека</p> <p>Фасилитатор: Лидер направления - директор</p>
<p>5. Составление сценария фасилитации</p>	<p>Описание ключевых элементов структуры фасилитационной сессии</p>	<p>Описанный сценарий обсуждается со всеми участниками или их представителями, утверждается ими.</p>	<p>Сценарий фасилитации - это детально прописанный в табличной форме сценарий встречи (её содержание) с подобранными методами и техниками для каждого блока и детализированными временными рамками, с учетом правил групповой работы (см.рис.2)</p>



РИСУНОК 2 – Классификация технологий фасилитации, используемых на этапах проектной деятельности