

## ТЕМА ЗАНЯТИЯ № 2.

### ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ WORLD CAFÉ («ВСЕМИРНОЕ КАФЕ») И FUTURE SEARCH («ПОИСК БУДУЩЕГО») В ПРОЕКТНОЙ И ДРУГОЙ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### МЕТОД ФАСИЛИТАЦИИ - «WORLD CAFÉ («ВСЕМИРНОЕ КАФЕ» или «МИРОВОЕ КАФЕ»)

##### ИСТОРИЯ МЕТОДА

Калифорния, 1995 год. Небольшая группа лидеров из бизнеса и науки собралась в доме Хуаниты Браун и Дэвида Исаакса (Juanita Brown and David Isaacs) в Mill Valley. Никто из них не планировал создать социальную инновацию, которая быстро распространится по миру в следующие 16 лет.

Утром они расположились большим кругом во дворе дома, но их планы нарушил дождь. Переместившись в дом, участники спонтанно разделились на две группы, которые расположились за столами. Время от времени группы прерывались, чтобы поменяться столами и обменяться идеями. Общение оказалось гораздо плодотворнее, чем они могли себе представить.

Так появилось World cafe (Мировое кафе) — метод сфокусированного неформального обсуждения. Сегодня этот метод пользуется большой популярностью во всем мире.

Существует много компаний, которые специализируются только на этом методе и тематических интернет-сообществ (например, [www.worldcafe-europe.net](http://www.worldcafe-europe.net); [theworldcafe.com](http://theworldcafe.com); [www.theworldcafecommunity.org](http://www.theworldcafecommunity.org)).

В 2005 году Дэвид и Хуанита написали об этом методе книгу The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter.

На просторах интернета можно встретить еще одну версию первого проведения World cafe. Рассказывают, что в 50х — начале 60х гг в США в одном из кафе собрались промышленники. Раньше их никогда не собирали вместе, объединиться для решения общей проблемы было непросто. В то время в кафе использовались бумажные скатерти, и промышленникам предложили записывать на них все идеи, которые будут возникать в ходе неформальной беседы за чашкой кофе и сигарой.

Результаты обсуждения оказались впечатляющими, а сами участники не только нашли общий язык, но и объединились для дальнейшего взаимодействия. В дальнейшем подобные встречи неоднократно повторялись и всегда оказывались результативными.

Как бы там ни было, метод уникален.

**Он применяется для:**

- решения комплексных проблем,
- получения ответа на несколько вопросов,
- принятия нестандартных решений,
- объединения нескольких точек зрения,
- планирования групповой работы,
- подведения итогов проекта, конференции, обучения, года,
- обмена опытом.

С помощью «Мирового кафе» можно за короткий промежуток времени объединить совершенно разных людей, избежать возможного недопонимания и преодолеть нежелание работать совместно.

Неформальная дружественная атмосфера способствует расслаблению и открытости при генерации идей и последующем обсуждении, снимает возможную тревожность и скованность. Во время проведения World cafe допускается и даже поощряется возможность свободно вести беседу за чашкой чая или кофе.

Метод «**Всемирное кафе**» («**Мировое кафе**») может хорошо комбинироваться не только с другими методами и техниками фасилитации, но и с другими образовательными технологиями, например, с **кейс-методом, проектной технологией, проблемными технологиями** и др.

**Цели.** Метод идеально подходит, когда необходимо

- собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для организации или сообщества вопросам и проблемам;
- изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений.

**Участники процесса:**

- Спонсор кафе*** (человек или группа, заинтересованные в проведении),
- ***«хозяин кафе»*** (фасилитатор или группа, помогающие управлять процессом),
- ***команда дизайна*** (помогает организовать и провести мероприятие),
- участники.***

**Обзор процесса.** Метод требует минимальной подготовки – определение темы и вопросов для обсуждения, но этот этап является важнейшим и определяет успех всего мероприятия. Приглашением участников, организацией пространства для проведения кафе занимается группа дизайна.

**Мероприятие:**

- ***Начало.*** Разделение участников на группы, формулирование обсуждаемых вопросов, объяснение правил работы кафе, назначение «хозяина стола».

- **Основная часть.** Несколько (минимум 3–4) раундов бесед с переходом за разные столы. Распределение участников показано на рис. 1. «Хозяева» остаются за своим столиком. Остальные участники переходят за другие столы. Задача «хозяев стола» – знакомить новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксировать новые идеи.

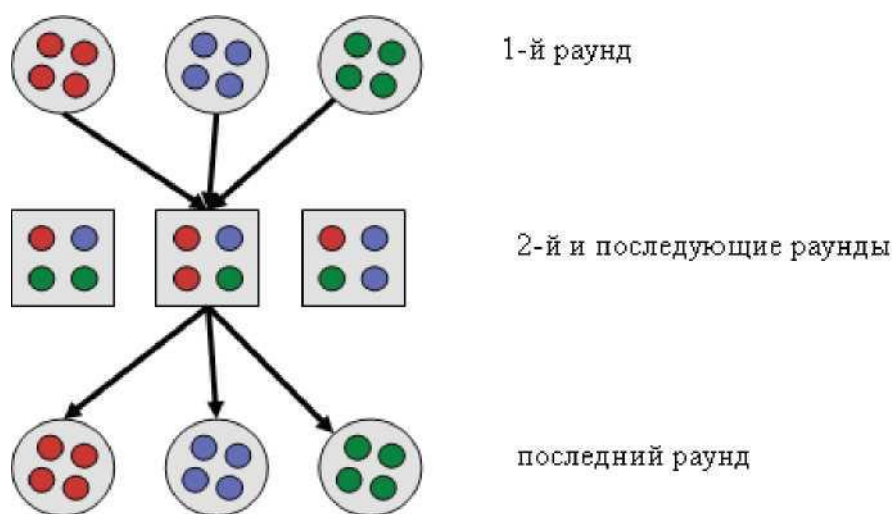


Рис. 1. Распределение участников за столиками в процессе проведения «Мирового кафе»

- **Завершение.** Возвращение участников за свой столик, обобщение идей «хозяевами стола»; создание галереи идей, консолидация основных идей, кластеризация основных идей.

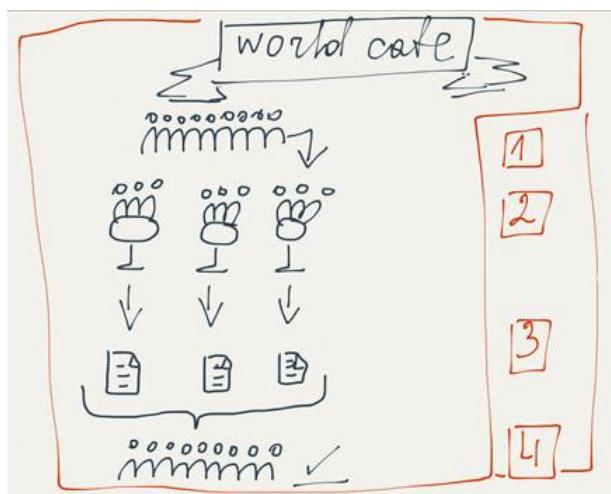
Проведение обычно требует от сорока минут до трех часов в зависимости от количества участников и решаемых вопросов. От ведущего не требуется специальных умений и навыков: его задача — соблюдать тайминг и инструктировать участников.

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	<p><b>Структурированная фасилитация</b>, 3 основные стадии: начало, основная часть, завершение. Длительность: подготовка (1 день - несколько месяцев), мероприятие (1.5 часа - несколько дней), внедрение (определяется участниками); отсутствие спланированных интервенций. <b>Мировое кафе может хорошо комбинироваться не только с другими методами и техниками фасилитации, но и с другими образовательными технологиями, например, с кейс-методом, проектной технологией, проблемными технологиями</b> и др.</p> <p><b>Спонтанное распределение ролей.</b> В процессе обсуждений каждый столик выбирает «хозяина», который остается за своим столом в течение всего времени мероприятия, в то время как остальные участники переходят за другие столы.</p>
Шкала охвата проблем	<p>Кафе может быть организовано как <i>одноразовое</i> мероприятие либо как <i>серия</i> обсуждений. Кафе может быть посвящено рассмотрению <i>узких</i>, конкретных вопросов, так и охватывать <i>широкий</i> спектр, например, вопросы</p>

	стратегического развития и т.д.
Особенности процесса	Задача - создать гостеприимное и дружелюбное пространство для диалога участников, объяснив цель мероприятия и правила работы кафе, а в завершение помочь обобщить и, если необходимо, консолидировать и кластеризировать полученные идеи.
Тип продукта	<i>Инструментальный:</i> идеи для стратегических направлений развития организации, предложение инновационных решений важных вопросов.
Тип аудитории	<p><i>Малые и большие группы:</i> от 12 до 1200 чел.</p> <p>Группа может быть как <i>однородной</i>, так и <i>разнородной</i>. Даже если участники принадлежат к одной организации, сообществу, т.е. группа является однородной, для получения инновационных результатов важно обеспечить разнообразие в составе участников (интересы, возраст, пол, уровень образования, место в иерархической структуре и пр.) [Schieffer et al., 2004].</p> <p>Сфокусированность Метод не предполагает последующих обязательных структурных или провоздействия цессных изменений в системе заказчика (в организации или сообществе),</p> <p><u>поэтому может рассматриваться как метод управления изменениями.</u></p>

### Работа проходит в пять этапов:

- В течение 3-5 минут ведущий рассказывает об особенностях работы, правилах и ожидаемом результате. Участники объединяются в группы от 3 до 7 человек. Если цель встречи — найти решение трех ситуаций, то и групп будет три. В каждой группе выбирается «хозяин стола». Хозяину стола дается дополнительная инструкция: «Вы являетесь хранителем знаний вашей группы. Ваша задача — фиксировать информацию и передавать наработанное последующим группам. Следите, чтобы все принимали участие в обсуждении, поощряйте высказывание идей, пишите разборчиво. Все идеи принимаются без критики». Каждая группа получает по листу флипчарта и маркеру для записи идей. На листе написано название обсуждаемого вопроса. Как вариант, можно записывать идеи на стикерах и клеить их на флипчарт.
- Участники получают время на поиск всех вариантов ответа на вопрос. Хозяин стола без критики фиксирует идеи. Время на обсуждение зависит от сложности темы. Обычно —



от 10 до 20 минут, не меньше, т.к. самые лучшие мысли приходят не сразу, а после некоторой «раскачки». Но и больше тоже малоэффективно: слишком утомительно и снижает энергетику работы.

3. По команде ведущего участники **меняются столами** (обычно по часовой стрелке). Хозяин стола остается, приветствует новую команду, вводит в тему и рассказывает о том, что наработано прошлой группой. Новые участники дополняют список своими идеями. Для наглядности можно записывать новые идеи маркером другого цвета, в другом секторе листа.

Есть специальные компании, которые специализируются на выпуске оборудования для «Мирового кафе». В частности, они делают бумажные скатерти для круглых столов с заранее обозначенными секторами

Продолжительность этого этапа также обычно 10-20 минут. Следующий переход опять происходит по команде ведущего. Количество переходов зависит от количества столов, но не более пяти. Время обсуждения постепенно сокращается до 7-15 минут, потом до пяти.

4. Команды **возвращаются за свои столы** (те столы, за которыми они начинали работать) и подводят итоги обсуждения, систематизируют идеи, делают выводы и представляют их наглядно на листах флипчарта или специальных фасилитационных досках. Например, можно выделить 5 ключевых идей.
5. Хозяин каждого стола презентует результаты всей группе. Обсуждение.

Таким образом, в рамках четкой структуры и понятных правил создается непринужденная доброжелательная атмосфера «World cafe».

С помощью этого метода можно за период от сорока минут до трех часов собрать информацию, объединить видение, найти ответ на вопросы.

**Достаточно лишь соблюдать следующие принципы проведения:**

1. **Оставайтесь в рамках контекста.** Помните о цели мероприятия, выделите ключевые вопросы для обсуждения, пригласите для участия всех, кто обладает необходимой информацией.
2. **Создайте уютную доброжелательную атмосферу.** Гостям «кафе» должно быть комфортно, и они должны высказываться без опаски. Поэтому в начале уделите внимание мотивации на активную работу.
3. **Подготовьте вопросы,** которые помогут вспомнить необходимую информацию, запустят процесс генерации идей, повысят групповую энергетику, простимулируют обсуждение и помогут учесть все нюансы. Например: «О чем нам важно помнить? Это все, что необходимо для данного вопроса? Кто еще может нам помочь? Что позволило вам успешно выполнить задачу? Что надо улучшить в следующий раз?»

4. **Поощряйте участие каждого.** Классическое использование методики подразумевает, что любой желающий принять участие в данном обсуждении должен иметь такую возможность. Подчеркивайте ценность мнения и опыта каждого.
5. **Используйте обмен разными точками зрения.** Возможность переходить от стола к столу, приносить свежий взгляд, иное восприятие очень ценны. Это позволяет увидеть новые возможности и неожиданные решения, получить инсайты, почувствовать себя частью команды, важной составляющей общего успеха.
6. **Прислушивайтесь как к привычным идеям, так и к неожиданным.** Умение слышать окружающих — один из важнейших факторов успеха «World cafe». Синергия коллективного мышления включается, когда каждый стремится не только высказаться, но и услышать, понять точку зрения, возможно кардинально отличающуюся от своей. Это позволяет проявиться информации, которую сложно получить в беседе один на один, сделать явными скрытые знания в компании.
7. **Делитесь коллективными открытиями.** Последний этап Мирового кафе часто называют «урожаем» или «сбором урожая». В конце мероприятия идеи всех столов озвучиваются и объединяются в общее видение. Важно представить их наглядно и визуально понятно. Можно для этого использовать специальные графические шаблоны. О том, что такое графические шаблоны и как с ними работать, пойдет речь в одной из ближайших статей на нашем сайте.

Итак, метод «Мирового кафе» можно использовать как для сбора идей, так и для объединения накопленного опыта.

Используйте его для подведения итогов конференции, обмена опытом перед стартом проекта, поиска нестандартного подхода, выявления скрытых знаний в группе.

Общее число участников может быть от шести... практически до бесконечности.

Попробуйте, это внесет разнообразие в ваши встречи, поможет сплотить команду и станет еще одним способом результативно пообщаться в неформальной обстановке.

**«Мировое кафе» - это процесс, который последовательно связывает интеллект и эмоции.**

## МЕТОД ФАСИЛИТАЦИИ - «FUTURE SEARCH («ПОИСК БУДУЩЕГО»))»

Грамотное управление изменениями становится необходимостью в сегодняшнем быстро меняющемся мире. Постоянные изменения во внешнем мире требуют соответствующих изменений от компаний, которые хотят быть успешными.

Принятие решений традиционными методами (сверху вниз) требует слишком много времени. Авторитарный подход вызывает сопротивление и саботаж. Инициативам «снизу вверх» не хватает стратегического видения и нужных акцентов.

Фасилитационные форматы уже доказали свою эффективность в подобных случаях:

- Даже учитывая тот факт, что подготовка и проведение фасилитационных сессий для сотрудников требует временных и финансовых затрат, результат подобной работы – более быстрый и качественный, поскольку сотрудники чувствуют свою причастность к принятым решениям.

- Все участники получают доступ к информации в одинаковом объеме и с разных точек зрения.

- Совместная работа сотрудников над фактическими задачами компании делает запланированные действия и инициативы *самосбывающимся пророчеством*.

### Самосбывающееся пророчество (Эффект Розенталя)

Этот феномен заключается в том, что ожидания людей в отношении будущего заставляют их действовать таким образом, что ожидаемое событие сбывается. Людьми свойственно находить то, что они ищут, и на чем сфокусированы. Более того, людям свойственно самим создавать то, что они ищут.

### Что такое «Поиск будущего» (FutureSearch)?

Это методология, разработанная Марвином Вайсбордом (MarvinWeisbord) и Сандрой Джанофф (SandraJanoff) в 1999 году, предназначена для того, чтобы помочь группам людей найти общие решения для совместных действий.

**Цели.** Метод используется, когда различным заинтересованным группам необходимо найти общую основу для будущего сотрудничества, выработать общую картину будущего.

#### Участники процесса:

- **Спонсор** - человек или группа, заинтересованные в проведении.
- **Организационный комитет** - включает ключевых участников, которые совместно с фасилитатором выбирают тему, разрабатывают программу, подбирают участников; выбирает место проведения и обеспечивает логистику мероприятия.
- **Фасилитатор** - кроме подготовки мероприятия, управляет ходом конференции: сообщает задания, следит за временем, динамикой процесса.
- **Участники** - как правило, представители различных групп, заинтересованных в выработке единого видения будущего и в поиске общих оснований для совместных



действий.

**Конференция** (от лат. *confercio* «собирать в одно место») — собрание, совещание групп лиц, отдельных лиц, организации для обсуждения определённых тем.

**Обзор процесса.** Метод требует тщательной подготовки - определения темы, подготовки раздаточных материалов с заданиями и рабочими листами для смешанных и целевых групп. Приглашением выбранных участников, организацией пространства для проведения конференции и подготовкой материалов занимается организационный комитет под руководством фасилитатора.

*Конференция:*

1. Взгляд на прошлое - разогрев участников, обсуждение тенденций, которые влияли на группы в прошлом.
2. Взгляд на настоящее - создание общегрупповой «карты сознания» тенденций, которые влияют на группу или исследуемую проблему в настоящем.
3. Взгляд на будущее - создание идеальных сценариев будущего.
4. Обнаружение общих основ - формирование сценариев общего будущего.
5. Планирование действий - составление конкретных планов.

*Примеры проектов.*

1). Конференция «Поиск будущего» была проведена для одной из средних школ города Сакраменто в Калифорнии. В ней приняли участие 50 человек. Участниками стали учителя, учащиеся, администрация, представители районных управленческих структур, бизнеса, высшего образования, члены школьного совета, обслуживающий персонал школы и родители. Наиважнейшим результатом конференции стал позитивный сдвиг в отношениях между учителями, администрацией, родителями, учащимися и представителями бизнеса. Они перестали чувствовать себя изолированными и отчужденными участниками сообщества. Учащиеся увидели учителей с другой стороны. Родители осознали те проблемы, с которыми сталкивается школа, и действия, которые необходимо предпринять, чтобы их преодолеть, и то, чем школа может действительно гордиться. Представители бизнеса увидели возможности для налаживания партнерских отношений и оказания помощи школе. Было выработано общее, разделяемое всеми участниками видение будущего школы, разработан краткосрочный план действий.

2). Успешные проекты проведения конференции «Поиск будущего» есть и в России. В качестве примера приведем опыт сибирских коллег Е.А. Марчук и М.В. Тясто. Как указывает Е.А. Марчук [Марчук, 2000], первая конференция «Бизнес-образование в 2010 г.» состоялась в Нижнем Новгороде на «Ярмарке образования». Три дня успешной работы закончились разработкой конкретных программ. На конференцию «Арсенал искусства и техники в 2010 г.» были приглашены московские художники и архитекторы, деятели искусства, которые вместе с координаторами, музейными работниками и заинтересованной молодежью Нижнего



Новгорода разрабатывали проект использования здания Арсенала Нижегородского кремля.

3). В 2001 г. мы работали с Медсанчастью-168, где при полном отсутствии энтузиазма в начале конференции, на третий день участники разработали 6 проектов, которые как они сами удивились, решают многие проблемы в продвижении своих услуг и повышают эффективность их работы.

4). Затем была Конференция в г. Рубцовске Алтайского края - «Рубцовск в 2005 г.: Поиск Будущего и стратегий развития», где собрались представители Городского Совета, администрации, муниципальных унитарных предприятий, бизнеса, СМИ, НКО, представители сферы образования, здравоохранения, студенты-выпускники управленческих факультетов университетов. Как сказал Председатель Городского Совета в заключительном слове, что, когда он пришел в первый день и увидел, кто здесь собрался, он подумал, что же мы тут сможем решить? А теперь - расставаться не хочется. Одного студента так прямо: «В мэры! В мэры!» - скандировали все. Было очень интересно работать с людьми, смотреть, как они вместе обсуждают тенденции, создают совместный образ будущего, строят общие планы, которые им хочется вместе реализовывать, несмотря на то, что впервые встретились день назад, и, скорее всего, никогда бы и не встретились в обычной жизни».

## Описание модели фасилитации «Поиск будущего»

Критерии	Описание модели
Особенности процесса	Структурированная фасилитация, 5 основных этапов. Длительность: подготовка (2–6 мес.), мероприятие (2.5 дня), внедрение (определяется участниками), спланированные интервенции. Запланированное распределение ролей. В процессе конференции участники работают в смешанных и целевых группах. Распределение участников в смешанные и целевые группы заранее определяется фасилитатором и организаторами конференции. При работе в подгруппах участники работают как самоуправляемые команды, спонтанно распределяя роли: ведущий дискуссии, записывающий, следящий за временем, докладчик
Шкала охвата проблем	Конференция обычно организовывается как одноразовое мероприятие. «Поиск будущего» охватывает вопросы широкого спектра.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с процессом работы группы. Основная задача – создать дружелюбное пространство для диалога участников, объяснить цель мероприятия, четко формулировать задания. Предоставить участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий. Вмешиваться, если появляется конфликт или участники отклоняются от четкого выполнения заданий.
Тип продукта	Инструментальный: нахождение основы для сотрудничества и выработка общего направления будущего развития группы или сообщества
Тип аудитории	Большие группы: от 30 до 100 чел. Аудитория должна быть разнородной и включать представителей различных функциональных и структурных уровней, а также всех «внешних» заинтересованных групп (если речь идет об организации, то это, например, клиенты, поставщики и пр.).
Сфокусированность воздействия	Метод не требует последующих обязательных структурных или процессных изменений в системе заказчика (в организации или сообществе), поэтому может рассматриваться как метод управления изменениями.

### Поиск будущего это:

- Рабочая сессия по стратегическому планированию для групп от 25 до нескольких сотен человек;
- Фасилитационный формат, который позволяет учитывать в планировании экспертизу и опыт всех участников;
- Стратегия для изменения корпоративного мира.

Самые эффективные результаты получают группы численностью от 30 до 80 человек, которые работают совместно, но в малых группах по следующему алгоритму:



## **I. Анализ ситуации**

### *1) Вспоминаем прошлое*

Участники создают ретроспективу значимых событий в рамках темы сессии в трех областях:

- ✓ В стране/в мире
- ✓ В образовательной организации
- ✓ В своей жизни

Затем анализируют полученную карту и выделяют наиболее значимые тренды.

### *2) Исследуем настоящее*

Группы работают с ключевыми трендами, которые выделили на предыдущем этапе, и которые положительно или отрицательно влияют на то, что выбрано как тема сессии (например, стратегия компании).

## **II. Будущее, которое мы видим**

### *1) Создаем сценарии будущего*

Креативными способами описываем желаемое будущее как будто оно уже «случилось» (вопросы - в помощь):

1. Как выглядит образовательная организация в будущем?
2. Развитие разработанных программ и проектов
3. Кто управляет и как построены коммуникации?
4. Как поддерживаются изменения?

### ***ВНИМАНИЕ!***

Использовать метод «Поиск будущего» (FutureSearch) в учебном процессе, в т.ч. и проектной деятельности, возможно в следующих случаях:

- если проект посвящён созданию какой-либо школьной или студенческой

общественной структуры в образовательной организации (объединения творческие, волонтерские и пр.; театральные кружки и студии и др.). В этом случае выше обозначенные вопросы для создания сценария будущего можно перефразировать «под себя».

## *2) Находим общие позиции*

В различных сценариях будущего найти общие темы, которые важны для развития с точки зрения всех участников.

## **III. План действий**

### *1) Разрабатываем действия*

Определить ключевые шаги по всем подразделениям и функциям для достижения выбранного будущего

### *2) Создаем общий план*

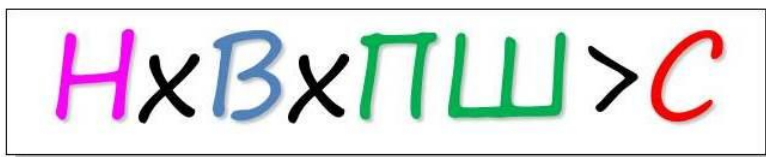
Создать общий план действий и согласовать его между подразделениями/функциями/регионами

Формула изменений «утверждает», для того, чтобы преодолеть естественное сопротивление человека изменениям (**С**), нужны три фактора:

**Н** = *Неудовлетворенность* текущей ситуацией, отрытая и разделенная (руководством и/или другими сотрудниками).

**В** = *Видение*: привлекательный образ будущего, также явного и разделенного большинством.

**ПШ** = *Первые Шаги*: понятные шаги в направлении изменений, которые покажут прогресс.



В формуле все факторы перемножаются, поэтому, если какой-то из множителей отсутствует или слишком незначителен, у объединения людей, скорее всего, не будет достаточно энергии для изменений.

Формат «Поиск будущего», как и большинство фасилитационных форматов, позволяет правую часть формулы максимально нарастить.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ФАСИЛИТАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕТОДЫ WORLD CAFÉ («ВСЕМИРНОЕ КАФЕ») И FUTURE SEARCH («ПОИСК БУДУЩЕГО»)**

МЕТОД	ЭТАПЫ	ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ	СУТЬ	ИНСТРУМЕНТАРИЙ
«WORLD CAFÉ («ВСЕМИРНОЕ КАФЕ»))»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Озвучивание темы проекта (<b>ЧТО ДЕЛАТЬ</b>)</li> <li>2. Деление всех участников на 3 команды с выдачей инструментария</li> <li>3. Выбор хозяина стола, который будет фиксировать все идеи на скатерти (<b>КАК ДЕЛАТЬ</b>)</li> <li>4. Групповая генерация идей по усовершенствованию проекта в непринужденной обстановке</li> <li>5. Обмен столами и генерация идей относительно усовершенствования проекта другой команды</li> <li>6. Заключительный обмен столами. Обсуждение комментариев со стороны</li> <li>7. Выбор наилучшего варианта</li> </ol>	Реализация проекта – сбор идей		бумажные скатерти, маркеры/фломастеры/стикеры – 3 цветов, 3 стола, чайные принадлежности, флип-чарт

«FUTURE  
SEARCH  
(«ПОИСК  
БУДУЩЕ-  
ГО»)»

1. Выбор проекта усовершенствования какого-либо объекта или действия
2. Отдельно выписываем устаревшие элементы объекта/действия, требующие модернизации
3. Применение метода фокальных объектов при генерации идей
4. Выбор еще не реализованных идей
5. Разработка действий для преодоления естественного сопротивления изменениям по представленной формуле:

НхВхПШ>С

6. Выбор единственно верного проекта усовершенствования уже ранее существующего объекта или ранее производимого действия

Презентация  
– консолида-  
ция/сужение



Интерактив-  
ная доска,  
средства  
мульти-  
медиа,  
современ-  
ные гаджеты

### Список использованной литературы:

1. Буланова-Топоркова М. В. Педагогические технологии / М. В. Буланова-Топоркова, А. В. Духавнева, В. С. Кукушкин, Г. В. Сучков. – Ростов-на-Дону : Издательский центр «МарТ» : Феникс, 2010. – Текст : непосредственный.
2. Матяш Н. В. Инновационные педагогические технологии : проектное обучение / Н. В. Матяш. – Москва : Академия, 2011. – Текст : непосредственный.
3. Полат Е. С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина. – Москва : Академия, 2014. – Текст : непосредственный.