

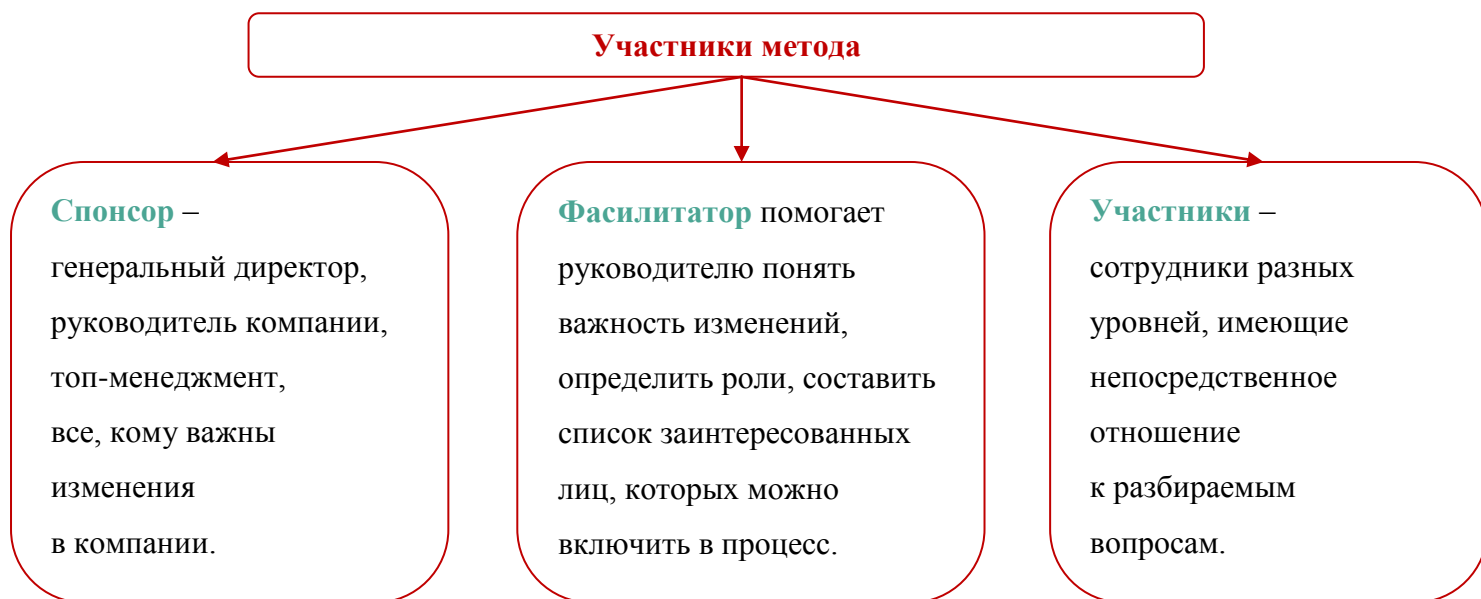
ТЕМА ЗАНЯТИЯ № 4.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ WORK OUT («ВЫХОД ЗА РАМКИ») И «ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ» В ПРОЕКТНОЙ И ДРУГОЙ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МЕТОД фасилитации WORK OUT («ВЫХОД ЗА РАМКИ»)

Метод **Work Out** («Выход за рамки») появился в конце 1980-х гг. в корпорации GE (General Electric). Идея метода принадлежит *Джеку Уэлчу*, возглавлявшему GE, и *Джиму Богману*, являвшемуся в тот момент директором центра развития менеджеров GE в Кротонвиле. GE довольно быстро ликвидировала бюрократические механизмы в своих компаниях. Далее метод стал успешно применяться для совершенствования бизнес-процессов, а затем для совершенствования взаимодействия с клиентами и поставщиками.

Суть: метод используется для разработки инновационных способов взаимодействия, преодоления бюрократизации компании, усовершенствования бизнес-процессов и способности достигать результатов, необходимых компании. Это пример метода с заранее четко распределенными ролями участников процесса.



Этапы работы метода:

Метод Work Out предполагает предварительную подготовку.

Процесс:

- **Введение** – цели организации, план работы.
- **Брэйнсторминг** – обсуждение отдельных аспектов.
- **«Галерея идей».**
- **Подготовка плана действий** – этапы реализации для выбранных идей.
- **«Городское собрание»** – утверждение идей и обдумывание последующих действий, связанных с контролем исполнения.

Наиболее важный этап здесь, который имеет принципиальную важность, – **внедрение**. Необходимо отслеживать ход проекта, наличие или отсутствие прогресса, подводить промежуточные итоги.

Задача фасилитатора – *помочь построить ситуацию таким образом, чтобы выработанный план действия был претворен в жизнь. Для этого необходимо, чтобы каждый участник принял ответственность за свои решения и чтобы далее они четко исполнялись.*

Описание метода:

1. Разработка рекомендаций по важным для бизнеса темам межфункциональными и/или межуровневыми группами руководителей и сотрудников, с последующим обсуждением в форме открытого диалога и принятием решения по предложенным рекомендациям.

2. Метод используется для разработки инновационных способов взаимодействия, преодоления бюрократизации компании, усовершенствования бизнес-процессов и способности достигать результатов, необходимых компании.

3. Технология является наиболее востребованной в случае, когда компании необходимо быстро сделать прорыв и достичь определенного коммерческого результата, создать культуру быстроменяющейся, инновационной организации, предполагающей способность руководителей быстро принимать решения, ведя активный диалог с сотрудниками.

Характеристики метода:

Критерий	Описание модели
Организация процесса	<p><i>Структурированная</i> фасилитация, имеющая 3 стадии. Длительность: подготовка (2–4 нед.), мероприятие (1–3 дня), внедрение (3 мес.); заранее спланированные интервенции.</p> <p><i>Запланированное распределение ролей.</i> Участников заранее распределяют в межфункциональные команды, в которых они работают в течение всего мероприятия.</p>
Шкала охвата проблем	<p>«Выход за рамки» – это <i>одноразовое</i> событие или <i>серия</i> мероприятий. Метод предназначен для рассмотрения как узких, конкретных вопросов, так и для проблем широкого спектра.</p>
Тип интервенций	<p>Интервенции фасилитатора связаны с процессом работы группы. Консультант-фасилитатор описывает, как будет построена работа на мероприятии, знакомит с правилами работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т. е. ритмом работы группы, организует общие обсуждения в большой группе. Предоставляет участникам возможность самостоятельно</p>

	управлять собственным обучением и планированием действий в межфункциональных группах.
Тип продукта	<i>Инструментальный:</i> рекомендации по решению ситуации; разработанный план действий по реализации идей; внедрение плана в жизнь и достижение результатов. <i>Развивающий:</i> группа становится способной эффективно решать проблемы, быстро достигать поставленных целей, приобретает навыки самоорганизации.
Тип аудитории	<i>Большие группы:</i> от 20 до 100 чел. <i>Однородная</i> группа (участники принадлежат к одной организации, сообществу) или <i>разнородная</i> , если решаются вопросы взаимодействия с клиентами и поставщиками. Участники представляют различные уровни и функциональные направления организации.
Сфокусированность	Метод направлен на <i>организационное развитие</i> , так как он воздействует на структурные и процессные элементы в системе заказчика и требует последующих обязательных действий спонсора для достижения и закрепления изменений. <i>Результат воздействия на структурные элементы:</i> ясно определенные роли (включая лидерство) и ответственность планирующих команд. <i>Результат воздействия на процессные элементы:</i> группа учится принятию решений в межфункциональных командах, управлению границами. После мероприятия команды продолжают свое взаимодействие, привлекают к работе других необходимых участников.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА WORK OUT («ВЫХОД ЗА РАМКИ») В ПРОЕКТНОЙ И ДРУГОЙ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Суть использования, например, в проектной деятельности, метода «Выход за рамки». Предположим, что несколько учащихся или студентов решили реализовать идею, они обращаются с предложением к педагогу или администрации ОО. Взрослые, в свою очередь, предлагают им логически оформить эти предложения или разработать рекомендации и прочее. После обучающиеся представляют уже сформированную идею, например, директору, педагогу, педагогическому коллективу или др. (беседа, педсовет и др.). После открытого диалога руководитель или др. на месте принимает положительное или отрицательное решение по предложенным рекомендациям, вдохновляет людей на внедрение одобренных решений и затем регулярно оценивает прогресс, в т.ч. и через метод «Выход за рамки», чтобы убедиться, что результаты достигнуты. Реализация идеи должна стать проектом (КАК реализовать идею? Или КАК решить проблему?).

«Выход за рамки» помогает создавать в образовательной организации культуру

быстроменяющейся, инновационной организации, без границ, в которой руководители способны быстро принимать решения в активном диалоге с обучающимися.

Участники процесса:

- **Спонсор** (директор, педагог или педагогическое сообщество, руководители кружков, секций и др. заинтересованные лица).

- **Команда разработчиков** – совместно с консультантом-фасилитатором разрабатывает дизайн мероприятия и подбирает участников.

- **Консультант(ы)-фасилитатор(ы)** – помогает четко осознать спонсору, какие роли задействованы в процессе, кого необходимо включить в команды участников, разрабатывает дизайн мероприятия, помогает организовать логистику процесса.

- **Участники** – разработчики идеи и другие заинтересованные лица (обучающиеся, педагоги и др. специалисты, близкие к области планируемых изменений или решаемой проблемы.).

Обзор процесса. Метод требует тщательной подготовки. Консультант-фасилитатор помогает заказчику и команде разработчиков правильно выбрать области для реализации идеи, изменений, сформулировать общую цель для «Выхода за рамки», определить подцели и вопросы для рабочих групп, проследить за выбором участников для межфункциональных команд и обеспечением наличия всех данных, необходимых для работы межфункциональных команд на мероприятии, а также помогает организовать логистику процесса.

Мероприятие:

- Введение – цели, повестка, план работы.
- Мозговой штурм – обсуждение отдельных аспектов проблемы.
- Галерея идей – отбор лучших идей.
- Разработка плана действий – разработка плана действий для выбранных идей.
- «Городское собрание» – утверждение выбранных для внедрения идей.

Внедрение. Данный этап является **обязательным**. На этой стадии организуется и отслеживается прогресс в работе проектных команд, результаты освещаются по всей компании, подводятся итоги. Роль фасилитатора заключается в том, чтобы помочь «заказчику» таким образом выстроить процесс, чтобы решения, принятые на мероприятии, трансформировались в результаты. Для этого авторы решений, которые были выбраны к внедрению, должны подтвердить свою ответственность и приступить к процессу реализации; помочь организовать поддержку людям, чтобы они успешно могли преодолеть вызовы и препятствия, с которыми они столкнутся в процессе реализации идеи или изменений; проследить, чтобы для внедрения изменений были сформированы команды, четко поставлены цели, определены ключевые игроки и выработаны четкие планы действий; помочь высшему руководству организовать надзор и поддержку усилий по внедрению изменений.

Описание модели фасилитации «Выход за рамки»

Критерий	Описание модели
Организация процесса	<p>Структурированная фасилитация, имеющая 3 стадии. Длительность: подготовка (2–4 нед.), мероприятие (1–3 дня), внедрение (3 мес.); заранее спланированные интервенции.</p> <p>Запланированное распределение ролей. Участников заранее распределяют в межфункциональные команды, в которых они работают в течение всего мероприятия.</p>
Шкала охвата проблем	<p>«Выход за рамки» – это одноразовое событие или серия мероприятий. Метод предназначен для рассмотрения как узких, конкретных вопросов, так и для проблем широкого спектра.</p>
Тип интервенций	<p>Интервенции фасилитатора связаны с процессом работы группы. Консультант-фасилитатор описывает, как будет построена работа на мероприятии, знакомит с правилами работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т.е. ритмом работы группы, организует общие обсуждения в большой группе. Предоставляет участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий в межфункциональных группах.</p>
Тип продукта	<p><i>Инструментальный:</i> рекомендации по решению ситуации; разработанный план действий по реализации идей; внедрение плана в жизнь и достижение результатов.</p> <p><i>Развивающий:</i> группа становится способной эффективно решать проблемы, быстро достигать поставленных целей, приобретает навыки самоорганизации.</p>
Тип аудитории	<p>Большие группы: от 15 до 100 чел. Однородная группа (участники принадлежат к одной организации, сообществу) или разнородная, если решаются вопросы взаимодействия с др. школами, центрами и т.п.. Участники представляют <u>различные уровни и функциональные направления</u> организации.</p>
Сфокусированность воздействия	<p>Метод направлен на организационное развитие, так как он воздействует на структурные и процессные элементы в системе заказчика (например, директора школы, ректора и др.) и требует последующих обязательных действий спонсора (спонсор - это не обязательно финансирование) для достижения и закрепления изменений. Результат воздействия на структурные элементы: ясно определенные роли (включая лидерство) и ответственность планирующих команд. Результат воздействия на процессные элементы: группа учится принятию решений в межфункциональных командах, управлению границами. После мероприятия команды продолжают свое взаимодействие, привлекают к работе других необходимых участников</p>

ИДЕЯ для Вас!

Реализация самого метода «Выход за рамки» можно «превратить» в педагогический проект!

МЕТОД ФАСИЛИТАЦИИ «ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ»

Метод применяется, когда группа зашла в тупик; «готовые», очевидные решения уже суммированы, необходимо найти новое и/или нестандартное решение.

Описание метода:

Метод успешно используется на этапах:

Определение вариантов решения:

- 1) когда есть четко сформулированная проблема, требующая решения;
- 2) когда есть необходимый минимум информации для принятия решения.

Правила проведения:

Фасилитатор предлагает посмотреть на проблему под другим углом, задав более широкие рамки ситуации.

Например, фасилитатор предлагает группе следующие вопросы:

Как эта проблема решается в других странах / в других компаниях / в других подразделениях / другими сотрудниками?

Как эта проблема решалась раньше / в прошлом веке / как бы эта проблема решалась людьми будущего?

Как бы мы могли решить эту проблему в том случае, когда у нас не было бы абсолютно никаких ограничений в ресурсах (временных, человеческих, финансовых, технических...)?

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ФАСИЛИТАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕТОДЫ WORK OUT («ВЫХОД ЗА РАМКИ») И «ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ»

МЕТОД	ЭТАПЫ	ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ	СУТЬ	ИНСТРУМЕНТАРИЙ
<p>WORK OUT («ВЫХОД ЗА РАМКИ»)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Озвучивание одной проблемы проекта. 2. Распределение участников по командам. Распределение заданий 3. Команда выдвигает идею, план действий. 4. Внедрение плана с указанием ответственных лиц. 5. Конкретные действия и результат. 	<p>Презентация – варианты оценок</p>		<p>Стикеры, бумага А-4, маркеры/фломастеры, флип-чарт</p>

**«ФОРМИРОВАНИЕ
УСЛОВИЙ»**

1. Постановка проблемы, требующей нестандартного решения.
2. Наличие минимальной информации по проблеме.
3. Расширить рамки ситуации (рассмотрение проблемы под другим углом).
4. Выбор нового решения, ранее не рассматривавшегося.

Презентация – варианты оценок



Стикеры, бумага А-4, маркеры/фломастеры, флип-чарт

Задание

Укажите возможности использования зубной пасты необычными способами (10 примеров). Выберите из указанных примеров один и обоснуйте его реально возможное применение в какой-либо деятельности.

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. Мартынова А. В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений / А. В. Мартынова // Организационная психология. – 2011. – Т. 1. – № 2. – С. 53–91. – Текст : непосредственный.
3. Матяш Н. В. Инновационные педагогические технологии : проектное обучение / Н. В. Матяш. – Москва : Академия, 2011. – Текст : непосредственный.
4. Полат Е. С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина. – Москва : Академия, 2014. – Текст : непосредственный.