

ФАСИЛИТАЦИОННАЯ СЕССИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕДАГОГОВ

Халудорова Любовь Енжаповна,

доцент кафедры гуманитарных дисциплин Бурятского республиканского института образовательной политики, доктор педагогических наук, г. Улан-Удэ, l.e.khaludorova@mail.ru

В СТАТЬЕ РАССМАТРИВАЮТСЯ ОСОБЕННОСТИ ФАСИЛИТАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ГРУППЕ, АКТУАЛИЗИРУЕТСЯ И ОБОСНОВЫВАЕТСЯ ЕЁ НЕОБХОДИМОСТЬ, ЗНАЧИМОСТЬ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ПЕДАГОГИЧЕСКОМ ОБРАЗОВАНИИ. ПРЕДЛОЖЕН СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ ФАСИЛИТАЦИОННОЙ СЕССИИ В ФОРМАТЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕДАГОГОВ.

• фасилитация • фасилитационная сессия • дополнительное профессиональное образование
• эффективное взаимодействие • групповая работа • сценарий фасилитационной сессии

Сложный и непредсказуемый VUCA-мир, динамичные социокультурные изменения находят своё отражение в дополнительном профессиональном педагогическом образовании. Всё острее становится **проблема** эффективной организации курсов повышения квалификации педагогов, поскольку в данной системе ещё сохраняются традиционные формы и репродуктивные методы обучения, устоявшиеся компенсаторные модели образования взрослых. В сложившейся ситуации профессиональное сообщество осознаёт, что приоритетными должны стать активное взаимодействие педагогов как субъектов образовательного процесса, поиск инновационных форм и методов, техник и технологий для устранения профессиональных дефицитов и активное внедрение деятельностного подхода в рамках повышения квалификации.

Более того, данная проблема актуализируется в связи с реализацией национального проекта «Образование» со всеми входящими в него федеральными проектами; с введением обновлённых ФГОС начального и основного общего образования; с созданием единого образовательного пространства в России и методической службы; с актуализацией «Разговоров о важном» как одного из ключевых проектов Минпросвещения России, которые ориентированы на развитие общей культуры и исторической памяти детей и молодёжи; с требовани-

ями к непрерывному профессиональному самосовершенствованию, росту педагога; с объявлением 2023 года Годом педагога, наставника и многим другим. Для решения всех этих проблем в ходе обучения педагогов должна быть создана соответствующая инновационная среда, где они осознают необходимость изменений и готовность работать в новых условиях.

Таким образом, сегодня учителю приходится менять своё педагогическое мышление, переосмысливать свои профессиональные действия, разрабатывать и выстраивать свой индивидуальный образовательный маршрут, овладевать дополнительными навыками и инструментами для достижения результатов в работе со школьниками. Одним из действенных способов и успешных практик решения профессиональных проблем, на наш взгляд, является фасилитация. Участники фасилитации анализируют возникающие задачи, обмениваются своими идеями, делятся опытом, определяют пути решения этих задач. В этой связи **целью** нашего исследования является рассмотрение особенностей фасилитации как метода групповой работы, фасилитационной сессии как способа организации обучения педагогов по определённой технологии.

Понятие «фасилитация» не новое, достаточно много времени прошло с периода появления его в педагогическом образовании,

но вместе с тем мы не можем сегодня констатировать, что активно занимается фасилитацией большинство педагогов. По этой причине появляется необходимость актуализации данной проблематики.

По мнению большинства исследователей, фасилитация — это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлечённости и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала [2]. Фасилитация возможна только в психологически комфортной атмосфере общения, которая способствует самоактуализации и личностному росту участников этого процесса. Педагог при этом не даёт готовых советов, не наделяет собеседников строгими рекомендациями, а ищет совместное решение поставленных задач. Необходимо также подчеркнуть, что К. Роджерс выделяет четыре группы факторов, которые воздействуют в процессе фасилитации на продуктивность деятельности. Это непосредственно личность фасилитатора; индивидуально-психологические характеристики индивида, включённого в деятельность; специфика самой деятельности; характер взаимоотношений, зарождающихся в процессе взаимодействия участников группы [5].

Если использовать фасилитацию как один из методов групповой работы, то необходимо соблюдать определённые этапы.

1. Планирование групповой работы. На этом этапе должна состояться встреча с участниками, где диагностируется и определяется их запрос. Чтобы удовлетворить этот запрос, нужно понять, подойдёт ли фасилитация как метод групповой работы. Только после этого можно перейти к следующему этапу.

2. Подготовка к проведению встречи в формате фасилитации. На этом этапе нужно определить и сформулировать тему, цели и задачи фасилитации с учётом результатов первого этапа. Затем определяется ожидаемый результат фасилитации, складывается логика построения фасилитации и согласовывается с участниками сценарий фасилитации.

3. Проведение фасилитации. Здесь могут быть разные варианты. Например, возьмём этапы групповой работы, которые выделяет И. Адизес, один из непревзойдённых бизнес-консультантов мира, блестящий специалист в области эффективного управления бизнес-процессами [1, 3] (табл. 1).

Такая технология проведения фасилитации с небольшой модификацией приемлема и в творческой педагогической среде.

4. Дальнейшее сопровождение по результатам групповой работы. Если есть необходимость, возможны поддерживающие очные и онлайн-встречи для обмена информацией по реализации принятых решений.

Из множества разных подходов и способов организации фасилитации для нас интерес представляет **фасилитационная сессия**. Любую образовательную встречу в рамках повышения квалификации педагогов можно провести эффективно, если её превратить в фасилитационную сессию. Что собой представляет фасилитационная сессия? Она нужна в первую очередь для принятия качественного решения. При этом необходимо вовлечь всех участников сессии в активное обсуждение, главное, знать этапы и инструменты для проведения сессии.

На первом этапе — этапе открытия должна быть создана такая среда, которая помогает всем участникам понять и представить результат встречи.

На втором этапе все должны знать программу, быть проинформированы о целях, задачах, ожидаемых результатах сессии. Здесь открываются «три двери»:

- 1) открытие пространства (все должны понимать, как устроено пространство);
- 2) открытие самой сессии (согласование формата, правил);
- 3) открытие темы (вопрос, выносимый на обсуждение и цели сессии).

На третьем этапе задаются фокусирующие вопросы, каждый индивидуально отвечает на эти вопросы, потом формируются группы, и группа готовит обратную связь и задаёт вопросы ведущему.

В процессе поиска решений фасилитатор использует две обязательные мыслитель-

Таблица 1

Название этапа	Цель этапа	Ожидаемый результат
1	2	3
Разморозка	Создание оптимальной атмосферы для дальнейшего взаимодействия участников: установление тёплого контакта, включение внимания и одновременно снятие напряжения. Озвучивание правил работы и регламента. Распределение ролей для реализации процесса (кто записывает, кто следит за временем и т. п.). «Сшивка» целей	Участники разогрелись и включились в тему. Целиком присутствуют. Создана рабочая атмосфера
Накопление	Сбор (индивидуально и/или в команде) необходимого и достаточного количества данных для дальнейшей работы по обозначенным задачам	Ощущение полноты и пустоты
Размышление/ Структурирование	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	Решаемая проблема воспринимается одним взглядом (целостная картина). Маркеры в состоянии участников: усталость + удовлетворение
Созревание	Для участников — это время для «переброски идей» из левого полушария в правое. Для ведущих — это оформление структурированного материала для наглядности	Часть участников имеют инсайты. Участники отдохнувшие, бодрые. Сформирована «рыба» решения
Озарение	Найдена первичная формулировка решения, соответствующая ранее обозначенным критериям	Чувство осмысленности у участников. Ясные формулировки. Выводы
Приспособление	Проверка решения. Обсуждение первичной формулировки решения, доработка, нахождение достаточно хорошей формулировки решения. Сбор и обработка возражений, сомнений, несогласия	Формулировка итогового решения (достижение цели). Маркер состояния участников: расслабление
Завершение/ закрепление	Убедиться, что каждый участник согласен, что это достаточно хорошее решение. Закрепление решения в документе	Уровень удовлетворённости результатом соответствует цели. Маркеры в состоянии участников: усталость + высокая удовлетворённость процессом

ные операции. Это дивергенция, т. е. расширение — сбор всех мнений участников и конвергенция (фокусировка) — получение ключевой, самой важной информации из множества различных мнений.

Для более подробного ознакомления с особенностями фасилитации можно использовать результаты прохождения автором статьи курсов повышения квалификации при Хабаровском краевом институте развития

образования по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Технологии наставничества (коучинг, фасилитация и др.) для самоопределения и осознанности выбора профессиональной траектории обучающимися». На этих курсах были созданы необходимые условия: интересные лекции, содержательно насыщенные практические занятия, хотя всё это проходило в онлайн-режиме, множество предложенных методических инструментов для

проведения сессии. При подготовке организаторы курсов обратили внимание на следующие вопросы.

1. Кто будет принимать участие и на что следует обратить внимание? Отвечая на этот вопрос, можно было проанализировать участников: кто, знакомы ли, профессиональный опыт, какие хотели бы поставить вопросы для обсуждения?
2. Какие цели и задачи перед нами стоят?
3. Как мы достигнем желаемых результатов, какие шаги мы предпримем? (Предлагается маршрут фасилитационной сессии, где обозначены ключевые вопросы, формы, правила, распределение по времени.)
4. Что нам потребуется? (Организационные и технические вопросы: оборудование, материалы, место проведения.)

В конце обучения было дано следующее контрольное задание.

1. Подготовить сценарий проведения фасилитационной сессии по структуре (сделать в виде описания в файле doc или pptx):
 - тема (простая, понятная без контекста, короткая);
 - цель (глагол);
 - целевая аудитория (участники вашей фасилитационной сессии);
 - трейлер («раскачка»);
 - образ результата (список рекомендаций, список проблем, план действий);
 - сценарий (механика проведения встречи: какие инструменты используете, какие вопросы задаёте, каким образом участники на них отвечают);
 - завершение.
2. Подготовить техническое сопровождение вашей встречи (все карточки, опросы, трейлеры и т. д., например, на любой онлайн-доске) [2].

Получив такую установку, каждый обучающийся начинал выполнять итоговое задание, т. е. проектировать предполагаемую сессию. Ниже предлагается разработанный нами проект **сценария проведения фасилитационной сессии**.

Была выбрана актуальная современная **проблема** — наставничество в педагогике.

Цель. Создать условия для осмысления педагогами особенностей деятельности наставника.

Тема. Наставник — это не тот, кто много знает, а тот, кто многое умеет.

Целевая аудитория. Педагоги, которые решили попробовать себя в наставнической деятельности школы № ...

Образ результата. Список проблем и план действий.

Выбор инструмента. Интерактивная онлайн-доска от Google — <https://app.Jamboard> (если предполагается онлайн-обучение).

Технология проведения фасилитационной сессии состоит из следующих основных этапов.

Этап исследования (открытие рабочего пространства, техническое оснащение; открытие сессии (объяснение формата встречи, включение участников встречи в работу); открытие темы (согласование цели, контекста, обозначенного результата встречи)).

Уважаемые коллеги! Добрый день, мы очень рады встрече с вами на платформе ZOOM. Сегодня наша фасилитационная сессия посвящена теме наставничества.

Трейлер (введение в контекст темы, «раскачка») состоит из двух вопросов-суждений: «Три дороги», «Наставниками рождаются или наставниками становятся?».

1. Коллеги, перед вами (на презентации) три дороги наставничества: первая — ваша школа в этом году задумалась заняться наставнической деятельностью; вторая — в вашей школе всегда занимались наставнической деятельностью; третья — зачем наставническая деятельность, поскольку педагоги очень заняты и нет времени заниматься наставничеством.

Есть мнение, что дорога — это «поворот, знаменующий собственный выбор». На какой бы «дороге» ни была ваша школа, вам, как субъектам своей профессиональной деятельности и как субъектам собственной жизнедеятельности, выбирать самим дорогу

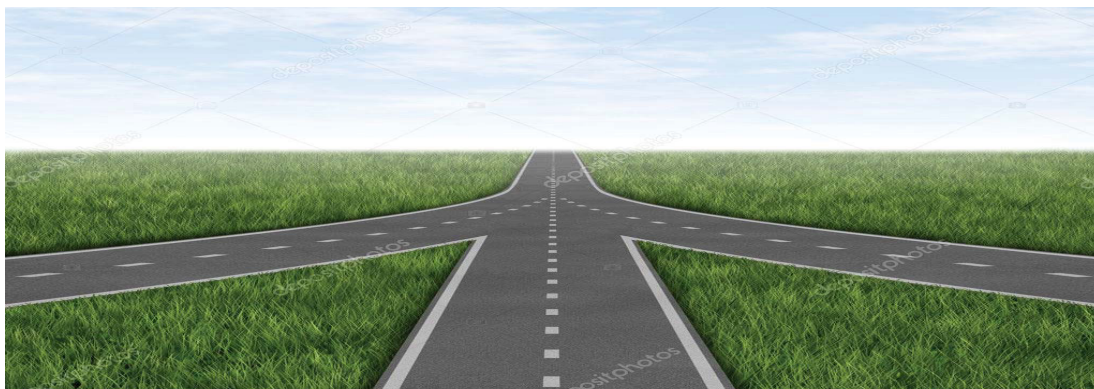


Рис. 1

в наставничество, значит, нужно самоопределиваться. В этом, я думаю, поможет наша фасилитационная сессия.

2. Коллеги, как вы думаете, наставниками рождаются или наставниками становятся? Ваши суждения. Заполнить таблицу и обобщить.

Наставниками рождаются, потому что:	Наставниками становятся, потому что:
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Суждение: Наставниками рождаются или становятся?

Возможен и второй вариант — организация опроса в инструменте *Mentimeter* — конструкторе для онлайн-опросов. Выводится сразу, сколько человек проголосовали за первое суждение, сколько человек — за второе.

Построение общего понимания.

1. Все переходят на доску <https://app.jamboard>. Фасилитатор делит на пары. Первая пара сначала по отдельности (5 минут), т. е. *индивидуально* отвечает на вопрос, какие проблемы встречаются при организации наставничества в школе. Вторая пара сначала по отдельности, т. е. *индивидуально* отвечает на вопрос о том, какими знаниями и умениями должен владеть наставник («мозговой шторм»).

2. Потом *пары* встречаются в сессионных залах. Пары на стикеры накидывают те проблемы, которые они взяли на заметку в своих

блокнотах. При этом идёт обсуждение, какие проблемы сформулировать на карточках. Вторая пара также, но по своему вопросу.

3. Затем встречаются в общем зале обе пары *вместе* и озвучивают результаты работы. Фасилитатор и участники из другой пары могут задать уточняющие вопросы и дополнить их ответы. Формирование единого понимания, группировка похожих идей, голосование за топ-идеи. Подведение итогов. На этом этапе можно поменять свою роль фасилитатора на роль методиста и организовать методическую сборку всех наработанных карточек.

В этом процессе организовывается индивидуальная работа (в формате «Я»), работа в парах, работа в мини-группах (в формате «Мы»), совместная со всеми работа (в формате «Вместе»). Во втором и третьем форматах работает идея «красивой кражи», когда идёт додумывание, достраивание, дodelывание, приращение и создание новой ценности.

Результат: сформулированные проблемы (**список проблем**).

Небольшая *теория* на тему «Фасилитация: что это такое?» (принципы работы фасилитатора, правила работы фасилитатора, дивергенция (расширение) и конвергенция (фокусировка)).

Этап поиска решения

В условиях школы не всегда получается эффективно организовывать наставничество. В этой связи попробуем использовать технику «*пять почему?*».

Эту технику можно использовать не только на этапе исследования, но и на этапе поиска решения.

1. Почему не получается эффективно организовать наставничество, последующие «почему» будут сформулированы в соответствии с ответами.

2. Организация работы по инструменту «Идея-лог».

Коллеги, как вы думаете, какой смысл закладывается в нашу тему «Наставник — это не тот, кто много знает, а тот, кто многое умеет». Каким образом вы будете объяснять своим наставляемым этот смысл?

Для этого первая группа работает над созданием алгоритма.

Вторая группа работает над тем, что важно делать вам как наставнику.

Третьи думают над тем, где ещё можете использовать эту идею.

Этот метод уникален, так как за 20–30 минут участники могут познакомиться с большим количеством идей. Участники развивают идеи, придумывают что-то новое.

Первый шаг инструмента — это знакомство с фокусирующим вопросом, который записывается на стикере и проговаривается фасилитатором. После этого мы даём индивидуальное время, чтобы ответить на этот вопрос. На этом этапе можно предложить участникам переписать вопрос на свой носитель (лист, тетрадь и т. д.). Это так называемый индивидуальный уровень, на котором каждый участник составляет личный список идей на заданную тему. Время этого этапа примерно 3–7 минут. В списке должно быть минимум 12 идей. Первые пять-шесть идей пишутся быстро. Они, как правило, лежат на поверхности. Двенадцать идей позволяют выйти на разнообразие идей. Желательно дожидаться, когда участники напишут это количество идей. Каждая идея должна быть пронумерована. Здесь можно «сгенерить» много различных идей.

Второй шаг. Далее следует *групповая активность*. Лучше участников собирать в малые

группы. Самое «крутое» в этом методе — это то, что он позволяет нам заимствовать идеи (иногда вы встретите термин «красть идеи»). Заимствуйте на этом этапе идеи с удовольствием! В этом, как ни странно, суть метода. В каждой тройке процесс будет идти одинаковым образом.

Участники объединяются в группы (два-четыре человека). Каждый читает свой список и рассказывает о сути своих идей. Важно! Не надо очень углубляться в пояснения (пояснять можно только в исключительных случаях, когда идеи непонятны) и рассказы о своих идеях. Не надо спорить или обсуждать идеи! Нужно просто взять для себя лучшее.

Каждый работает на свою личную цель, а именно собирает лучшие идеи на свой лист. Здесь важно отметить: именно собирать, а не договариваться или обсуждать, какая идея лучше. Всё, что вам понравится из идей участников группы, предлагаем участникам записывать в свой список. Возможно, во время обсуждения у вас появятся свои классные идеи: записывайте!

Затем создаём новую группу с новыми участниками. Здесь важно, чтобы участники в группах не повторялись!

Записывая новые идеи, продолжаем нумерацию, которая есть в нашем списке. При этом специально не нужно отмечать, чья это идея, т. е. участники создают свой банк идей.

Работа в малых группах идёт от 10 до 25 минут. Участники, сменяя группу, выполняют аналогичное задание. Выполняя эту часть, фасилитатору проще работать с парами, чем с тройками, так как легче управлять. Смена групп повторяется три-пять раз. Если всё-таки это тройки, то нужно управлять движением участников при смене троек, прописывая их маршрут, чтобы они не пересеклись. Лучший вариант, если все со всеми встретятся. Время рассчитывается, исходя из количества участников. Примерно 1,5 минуты на одного человека. На этом этапе важно отслеживать синхронность, чтобы не было спонтанных перемещений. Желательно, чтобы смена групп происходила только по сигналу.

Этап действия

После выбора интересных идей просим участников на фасилитационной доске разместить фасилитационные карточки с идеями, которые выбрала группа. Далее можно провести презентацию идей, выбрать лучшие идеи и перевести выполнение идей в *план действий*, расставляя приоритеты.

Другой вариант работы с идеями: это создать галерею идей, когда люди заполняют свои стикеры на доске, а затем ходят и голосуют за интересные идеи (в этом случае мы исключаем презентацию и сокращаем время). Затем можно подвести итоги по тем идеям, которые набрали больше всего мёток.

Можно попросить группу поставить свою метку на идею, которую, с его точки зрения, нужно выполнить в первую очередь. Это важный этап, так как при голосовании участники берут на себя ответственность, что они готовы эти идеи внедрять.

Могут быть различные варианты работы с идеями. Их можно: рейтинговать, разложить в матрицу, идеи можно выбрать и распределить по группам для проработки этих идей.

Результат: **примерный (проранжированный) план действий**.

Этап завершения

Используя технику «Ассоциативные карты», нужно попросить отрефлексировать результаты совместной работы. *На этапе завершения работы какую из картинок выбираете и почему, т. е. какие ассоциации возникают у вас? См. предложенные ниже картинки.* (Рис. 2).

Получение обратной связи посредством техники «STOP — KEEP — START».

Запустить заполненный в Google-форме опрос среди обучающихся педагогов.

STOP. Что из того, что я делаю в настоящее время с наставляемыми, мне следует прекратить делать?

KEEP. Что из того, что я делаю в настоящее время, мне стоит продолжать делать?

START. Что мне следует начать делать, чего я не делаю сегодня?

Данные формы можно заполнять анонимно.



Рис. 2

Анализ собранной информации и группировку ответов можно оформить таблично.

STOP	KEEP	START

Теперь у обучающихся есть карта (таблица) собственного развития. Они должны подумать, почему говорят о том, что необходимо прекратить делать, что начать делать. Значит, есть необходимость над этим задуматься и изменить своё отношение или поведение. Правильно выбрать те зоны, над которыми нужно поработать. Это очередной импульс для дальнейшего роста, развития.

В выполненном проекте сценария фасилитационной сессии был предложен только один из вариантов проектирования и проведения фасилитационной сессии. Но необходимо подчеркнуть, что уникальность заключается в её универсальности, т. е. в том, что можно проводить такую сессию очно, в аудитории, на дистанте (платформа ZOOM) и, главное, с разными категориями педагогов. Таким образом, фасилитационная сессия является одним из эффективных способов организации обучения педагогов в дополнительном профессиональном образовании, поскольку в процессе обучения создаётся благоприятная, творческая, продуктивная и деятельностная атмосфера, каждый обучающийся принимает активное участие в группе, достигает поставленных целей. □

Список использованных источников:

1. Адизес Ш. Совещания по Адизесу. Практическое руководство / Ш. Адизес, Нир Бен Лави. Издательство МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2017. <https://adizes.by/iczxak-adizes/soveshchaniya-po-adizesu/>
2. Костюков А. Технологии наставничества (инструменты коучинга и фасилитации) для самоопределения и осознанности выбора профессиональной траектории обучающихся / Д. Малезик // КГБОУ ДПО «Хабаровский краевой институт развития образования», 2020. 37 с.
3. Фасилитация как метод групповой работы / учебное пособие. ЧОУ ДПО «Институт коучинга». СПб, 2019.
4. Что такое фасилитационная сессия: HighAdvance Consulting Group — консалтинговое подразделение международной исследова-

тельской группы компаний EPSI // <https://highadvance.org/chto-takoe-fasilitacionnaja-sessija/>

5. Rogers C. Freedom to learn for the 80's; Columbus, Ohio, 1983.
6. Schwarz R. "The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches", Jossey-Bass, 2002.

References:

1. Adizes Sh. Soveshchaniya po Adizesu. Prakticheskoe rukovodstvo [Adizes meetings. Practical guide], Sh. Adizes, Nir Ben Lavi, Izdatel'stvo MANN, IVANOV I FERBER, 2017. <https://adizes.by/iczxak-adizes/soveshchaniya-po-adizesu/>
2. Kostyukov A., Tekhnologii nastavnichestva (instrumenty kouchinga i fasilitatsii) dlya samoopredeleniya i osoznannosti vybora professional'noy traektorii obuchayushchikhsya [Mentoring technologies (coaching and facilitation tools) for self-determination and awareness of the choice of the professional trajectory of students], D. Malezhik, KGBOU DPO «Khabarovskiy kraevoy institut razvitiya obrazovaniya», 2020, p. 37.
3. Fasilitatsiya kak metod gruppovoy raboty / uchebnoe posobie [Facilitation as a method of group work / Study guide.], ChOU DPO «Institut kouchinga», SPb, 2019.
4. Chto takoe fasilitatsionnaya sessiya: HighAdvance Consulting Group — konsaltingovoe podrazdelenie mezhdunarodnoy issledovatel'skoy gruppy kompaniy EPSI [What is a facilitation session: HighAdvance Consulting Group is a consulting division of the international research group of companies EPSI], <https://highadvance.org/chto-takoe-fasilitacionnaja-sessija/>
5. Rogers C. Freedom to learn for the 80's; Columbus, Ohio, 1983.
6. Schwarz R. "The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches", Jossey-Bass, 2002.