

*Пособие по фасилитации, дополнение к
Международным Стандартам качества для
общественно-активных школ, 2012*

2012

Насколько мы успешны?

Пособие для фасилитаторов

*Дополнение к Международным стандартам
качества для общественно-активных школ*



Написано совместно с
Международной командой
качественного сотрудничества,
основанной Фондом Чарльза
Стюарта Мотта
2012

Благодарность

Мы бы хотели выразить благодарность Фонду Чарльза Стюарта Мотта за оказанную финансовую поддержку этого проекта, а также за помощь в его оформлении:

Россу Макларену, руководителю программы Фонда Чарльза Стюарта Мотта, США

Светлану Супрун, консультанту Фонда Чарльза Стюарта Мотта, Украина

Чабе Лоринчи, международному эксперту по вопросам общественно-ориентированного образования, GlobeEd Services

Также мы хотели бы выразить свою признательность команде непревзойденных экспертов за их содействие в том, чтобы сделать издание этого пособия возможным по всему миру.

- *Крис Джонс*, директор, Международный Центр качества для общественно-активных школ (Великобритания);
- *Наталья Софий*, директор Всеукраинского фонда «Шаг за шагом» (Украина);
- *Марина Ворон*, координатор образовательных программ Всеукраинского фонда «Шаг за шагом» (Украина);
- *Елена Фомина*, исполнительный директор Красноярской региональной молодежной общественной организации Центр «Сотрудничество на местном уровне» (Россия);
- *Корнелия Чинчилей*, директор Молдавской программы «Шаг за шагом» (Молдова);
- *Жанна Дохолян*, президент «Центра сообщества диалогов и инициатив» (Армения);
- *Эдина Малкич*, директор Международной Ассоциации «Итеративные открытие школы» (Босния и Герцеговина);
- *Гульбаршин Кассиманова*, директор НГО «Непрерывное образование» (Казахстан);
- *Марек Лаурманн*, председатель «Ассоциации консультантов по организационному развитию» (Чешская Республика).



СОДЕРЖАНИЕ

1. О пособиях по фасилитации	4
1а) Фасилитаторы	4
1б) Цели данного Пособия	4
2. Что такое фасилитация?	5
2а) Обязанности фасилитатора	5
2б) Вызовы, с которыми сталкивается фасилитатор	5
3. Портрет фасилитатора	6
3а) Чем фасилитация отличается от тренинга и презентации	6
4. Что делает фасилитатор?	9
5. Стили фасилитации	11
6. Навыки фасилитации	12
6а) Роли и стили фасилитатора	13
6б) Навыки эффективного общения для фасилитатора	14
6с) Основные принципы обучения взрослых	16
6д) Вопросы	18
6е) Применение вопросов	20
6ф) Этапы подготовки к достижению качественной фасилитации	21
6г) Групповое развитие	25
6h) Этапы достижения соглашения	29
6i) Предупреждения и вмешательства	31
6j) Совместная фасилитация: работа с партнером	35
7. Инструментарий фасилитатора	37
7а) Квадраты	37
7б) Узлы	38
7с) Наизнанку	39
7д) Воображаемые объекты	40
8. Проведение фасилитации в группах заинтересованных лиц	41
8а) Первая сессия	41
8б) Вторая сессия	44
9. Примеры планов развития школы	47
9а) План действий школы Základní škola a Mateřská škola (Чешская Республика)	47
9б) План действий школы №4, г. Асино, Томская область (Россия)	49
9с) План действий Гимназии имени И.Труша г. Броды (Львовская область, Украина)	51
9д) План действий Государственной начальной школы "Kreka" (Тузла, Босния и Герцеговина)	59
10. Послесловие	62
11. Материалы для дальнейшего чтения	63

1) О пособии по фасилитации

*Если вы что-то можете сделать или вам кажется, что можете, начинайте.
Смелость содержит в себе гений, силу и волшебство.*

Гёте

Международные Стандарты Качества для общественно-активных школ изложены в разделе по проведению самооценки. В нем мы рекомендуем проведение самооценки двумя-тремя сессиями с участниками из числа широкого круга заинтересованных сторон. Пособие по фасилитации идет «бок о бок» с этим документом и объясняет, как содействовать и облегчить проведение сессии по самооценке среди заинтересованных сторон. Оно предлагает обзор ролей, профилей и навыков фасилитаторов. В руководстве также описаны этапы подготовки для обеспечения качества процедур, методы разрешения конфликтов, стратегии предупреждения и вмешательства, этапы достижения согласия, групповое развитие, как проводить фасилитацию с партнером (совместная фасилитация) и как проводить фасилитацию в командных сессиях. В нем также приведены примеры Планов развития общественно-активных школ.

1а) Фасилитаторы

Фасилитаторы, или посредники – это люди, которые помогают командам заинтересованных сторон общественно-активных школ в процессе проведения самооценки и построения планов развития общественно-активной школы. Это те люди, которые ориентированы как на процесс, так и на результат. Когда в группе происходит обсуждение важных вопросов – очень важно иметь беспристрастного человека, целью которого является содействие плавному и спокойному процессу обсуждения и достижения результатов. Фасилитатором может быть любой человек, владеющий такими навыками, которые помогут вам сосредотачиваться на теме обсуждения, а не на управлении процессом обсуждения.

1б) Цели данного Пособия

- Помочь читателям понять практическую и техническую информацию, которая позволит сделать процесс самооценки более эффективным;
- Помочь читателям понять стратегии, которые лучше всего использовать по отношению к взрослой аудитории;
- Предоставить рекомендации по содействию проведения самооценки и последующего планирования использования результатов самооценки; привести примеры планов развития школ;
- Предоставить информацию о дополнительных ресурсах.

Это пособие поможет людям, которые работают со взрослыми группами и в других сферах и которые уже имеют некоторый опыт фасилитации, а также тем, кто заинтересован в развитии навыков в этой области.

2) Что такое фасилитация?

Фасилитация – это способ работы с людьми. Она дает им возможность выполнить задание или другое действие. Фасилитатор не исполняет задание, - но использует определенные навыки в процессе, что позволяет отдельным людям или группе людей прийти к решению, достичь своей цели, отточить мастерство. *Фасилитация – это развивающий образовательный метод поощрения людей делиться своими идеями, ресурсами и мыслями, а также мыслить критически, чтобы определить потребности и отыскать наиболее эффективные способы их удовлетворения.*

Фасилитация – это метод, который может быть использован во многих ситуациях. Не смотря на то, что он, как правило, применяется в работе с группами людей, его также можно использовать и с отдельными лицами.

Фасилитация – это процесс, позволяющий группам работать слаженно и эффективно. Это часто является важной составляющей групповых занятий. В особенности, фасилитация важна в условиях, когда люди из разных слоев общества, с разными интересами и возможностями работают вместе.

Фасилитация значит “облегчение”. В качестве фасилитатора, ваша работа состоит в том, чтоб облегчить встречу для участников. Ваше главное задание – помочь команде или группе повысить свою эффективность за счет улучшения процессов. Фасилитатор управляет методом проведения встречи, а не ее содержанием. Главной заботой фасилитатора является то, как принимаются решения, а не то, какие именно решения будут приняты.

2a) Обязанности фасилитатора

- Вмешаться, если дискуссия перестает быть конструктивной
- Определить и вмешаться в дисфункциональное поведение
- Предотвращать доминирование и следить за вовлечением всех участников
- Подводить итоги обсуждений и бесед
- Подвести встречу к завершению с достижением конечного результата или действия

2b) Вызовы, с которыми сталкивается фасилитатор

- Непрерывное внимание к группе и участие в ней
- Устойчивость к неопределенности и информационной перегруженности
- Вовлеченность в процесс, часто сопровождаемый ошибочными представлениями и эмоциональными реакциями
- Уделение внимания исключительно процессу, а не содержанию
- Помощь группе в развитии для того, чтобы в конечном итоге она могла работать без содействия

Фасилитатор помогает людям решить, чего они хотят достичь, напоминает им об их ответственности в достижении этой цели, а также стимулирует, поощряет и помогает им выполнять согласованные задачи или действия. Фасилитатор несет ответственность за удовлетворение потребностей каждого участника в рамках интересов всей группы – это рассматривается как неотъемлемая часть его задачи.

3) Портрет фасилитатора

Определение фасилитации – «упрощение» или «облегчение процесса». Фасилитатор составляет план, руководит и управляет мероприятием группы для эффективного достижения ее целей – с ясным мышлением, активным участием и полной отдачей всех членов группы. Успешный фасилитатор должен быть объективным. Однако это не значит, что вы должны находиться «вне» организации или команды. Это просто означает, что для достижения целей группы, вы должны занимать нейтральную позицию в этом процессе. Отбросьте ваши личные взгляды и детальное изучение вопроса и сосредоточьтесь исключительно на групповом процессе.

Ваша основная обязанность в качестве фасилитатора заключается в создании такого группового процесса и условий, в которых он может процветать, что в свою очередь поможет группе принять успешное решение.

3а) Чем фасилитация отличается от тренинга и презентации

Тренинг, публичные выступления (презентации) и фасилитация разделяют некоторые общие навыки и поведение и часто дополняют друг друга, но это – совершенно разные виды деятельности в области развития. Ниже приведены некоторые характеристики каждого из них.

Тренинг	Презентация	Фасилитация
Участники учатся.	Аудитория получает подготовленные материалы.	Участниками являются члены команды, чья миссия состоит в том, чтобы предлагать новые идеи и улучшения.
Цели базируются на общении.	Цели основываются на том, что должно быть сообщено, например, продать /информировать /мотивировать /описать.	Цели основываются на улучшении процесса.
Разрабатываются планы уроков для повышения качества структуры обучения.	Докладчик следует за логической структурой презентации.	Повестка дня используется для структурирования встречи с целью повышения ее эффективности.
Тренер является «катализатором» обучения.	Докладчик отвечает на вопросы, а не задает их сам.	Вопросы используются для развития личного вклада каждого в работу группы.
Тренер задает вопросы для оценивания общения.	Для представления данных используются наглядные пособия (диаграммы, графики, таблицы).	Лекционный плакат используется для записи вклада и идеи каждого члена команды.
Для иллюстрации целей обучения используются визуальные и практические	Для поддержания посылов или рекомендаций используются данные,	Фасилитатор обучает участников использовать инструменты коллективного

пособия (аудиозаписи, фильмы, кейсы, ролевые игры).	графики, диаграммы.	решения поставленной задачи.
Участие (экспериментальное обучение) используется для того, чтобы учиться на опыте других и не терять интерес.	В основном односторонняя – от докладчика к аудитории.	Фасилитатор управляет структурой собрания, а не его содержанием.
Количество участников варьируется. Как правило – до 50.	Группа может быть любого размера.	Команда состоит, как правило, из 5-15 участников.

Адаптировано из учебной программы Института Пикетт, ILJ, 2002

Фасилитаторы: проводники к целям обучения, «совместно» с обучающимися, но не одни из них; ответственны и подотчетны группе. Их целью является подготовка учащихся к саморазвитию и постоянному обучению.

Докладчики: позиционируются как эксперты с четким отделением от учащегося; учащиеся являются пассивными получателями знаний. Цель состоит в том, чтобы передавать информацию.

Три области различий между фасилитаторами и докладчиками:

	Фасилитатор	Докладчик
<i>Фокус</i>	На ученике	На докладчике
<i>Контроль</i>	Общий контроль	Контроль за докладчиком
<i>Убедительность</i>	Основывается на способности создавать и поддерживать благоприятную учебную среду	Основывается на содержании знаний, опыта, контроля за содержанием и донесения информации

Фасилитаторы:

- Личностно-ориентированы
- Вместе с учениками, а не просто наблюдают за ними
- Обеспечивают обучение
- Создают ученикам возможность поделиться собственным опытом
- Защищают и утверждают идеи
- Создают безопасную и комфортную среду обучения
- Устраняют препятствия для обучения

Для того, чтобы быть эффективным фасилитатором, мы должны владеть следующими **положительными отношениями:**

- Уважение к каждому члену группы
- Готовность принять чужие идеи
- Вера в важность демократии
- Приверженность целям ГРУППЫ
- Готовность принять участие в деятельности ГРУППЫ
- Вера в успешность группы

4) Что делает фасилитатор?

Прежде чем мы рассмотрим необходимые навыки фасилитаторов, мы должны четко понимать, чем занимается фасилитатор.

Для успешной фасилитации мероприятия, вы для начала должны понять желаемый группой результат, а также фон и контекст встречи или мероприятия. Основной частью ваших обязанностей является:

- Разработка и планирование процесса в группе, а также выбор инструментов, которые помогут вам достичь желаемого группой результата.
- Руководство и контроль за процессом в группе, для того, чтобы убедиться, что:
 - Существует эффективное участие.
 - Участники достигают взаимопонимания.
 - Их предложения рассматриваются и включаются в идеи и решения, которые принимаются.
 - Участники принимают общую ответственность за результат.
 - Результаты, действия и вопросы должным образом зарегистрированы и приняты в действие, а также использованы в будущем.

Рассмотрим более подробно наиболее важные пункты из вышеупомянутых.

Фасилитаторы создают безопасные условия для участия и сотрудничества путем моделирования трех **критических и взаимосвязанных атрибутов**:

Сотрудничество: намерение действовать в духе сотрудничества и взаимной поддержки.

Фасилитатор встречи:

- Создает возможности для совместной работы.
- Способствует достижению беспроигрышных решений.

Сотрудничество является эвристическим процессом (процессом открытия или изобретения).

Существует не один правильный путь решения проблем, создания видения или достижения согласия. Фасилитаторы выбирают инструменты или поведение для содействия сотрудничеству в зависимости от ситуации.

Восприимчивость и гибкость: демонстрация открытости к альтернативным идеям и готовность скорректировать планы на основе новой информации. Фасилитатор:

- Активно поощряет других делать свой вклад
- Принимает идеи, восприятие и обратную связь других участников не враждебно.
- Подстраивает планы для удовлетворения меняющихся потребностей.

Стратегия: психический процесс выбора соответствующего пути или подход к процессу в целях достижения желаемых результатов. Фасилитатор:

- Напоминает остальным о целях встречи и ожидаемых результатах.
- Сохраняет повышенное внимание к важным вопросам и действиям.
- Обеспечивает перспективы в критические моменты.

Что должен сделать фасилитатор для того, чтобы состоялась хорошая встреча?

- Согласовывать очень четкие цели.
- Следить за временем.
- Подводить итоги, чтобы участники знали, о чем идет речь и что нужно делать для продвижения вперед.
- Убедиться, что применяемые действия поощряют всех принимать участие.
- Управлять теми, кто стремится к доминированию.
- Поощрять всех.
- Не принимать чью-либо сторону и не проявлять никаких признаков собственного мнения по обсуждаемым вопросам. Это очень важно. Если вы слишком сильно проявляете участие к данному вопросу – вы не должны быть фасилитатором.
- Обращать особое внимание на язык тела и успокаивать тех, кто начинает проявлять гнев или расстраиваться, а также поощрять тех, кто менее уверен в себе.
- Использовать частый зрительный контакт, чтобы поддерживать связь с людьми в ходе переговоров, подведения итогов и т.д.



5) Стили фасилитации

Фасилитаторы используют широкий диапазон стилей с разными группами в зависимости от задач / видов деятельности, участников, времени и потребностей членов группы. Различные стили позволяют рассматривать конкретные вопросы наиболее эффективно, и фасилитаторы должны уметь менять свой стиль для удовлетворения потребностей группы.

Для успешного процесса, фасилитатор может использовать такие подходы/роли или их комбинации:

Разъяснительный: акцентировать внимание на словах другого участника или помочь участнику выразить свои мысли.

Облегчающий: поощрять и моделировать выражение чувств и эмоций по мере их появления, задавая вопросы, такие как: «Это было очень болезненно?»

Оценочный: оценивать то, о чем кто-то говорит, комментируя это фразами, которые помогают дать оценку, такими как: «Кажется, это было для вас успешно».

Обмен: поощрение обмена прошедшими и настоящими чувствами, а также ожиданиями по поводу будущего, задавая вопросы, такие как: «Кто-нибудь еще чувствует подобное?».

Указательный: управление членами группы, когда они исследуют свои чувства и начинают выражать их при помощи таких слов: «Давайте уделим несколько минут тому, чтобы собраться с мыслями и подумать о том, как это событие повлияло на группу».



6) Навыки фасилитации

Хороший фасилитатор знает разницу между успешным и провальным групповым занятием. Поэтому для любого человека, который ответственен за фасилитацию, очень важно изучать и приобретать навыки фасилитации.

Для того, чтобы быть эффективным, фасилитатор должен уделять много внимания как изучению, так и использованию новых знаний, навыков, отношений и способностей.

Мы также должны обладать *определенными навыками и способностями*:

- Внимательно слушать то, о чем говорят люди
- Задавать открытые вопросы
- Использовать ряд методов, которые могут помочь членам группы продуктивно работать вместе
- Владеть хорошими навыками управления временем и другими управленческими навыками

Помимо всего этого мы должны обладать *специальными знаниями*:

- Как вести запись собраний
- Этапы управления проектом
- Заявки на получение и управление денежными средствами
- Другие инициативы и группы, затрагивающие интересы собственной группы

Методы фасилитации, которые стимулируют хорошую работу группы:

- Ролевые игры и симуляции
- Практика презентаций
- Использование фотографий и картинок
- Использование аудио- и видеозаписей.
- Структурирование и отбор идей
- Мозговой штурм
- Взаимодействие с другими
- Возможность узнать что-то новое.



Для того, чтоб собрание продвигалось конструктивно и успешно:

- Следите и пресекайте все разговоры «на стороне». Это мешает другим участникам сосредоточиться.
- Внимательно следите за временем. Будьте гибкими и балансируйте между необходимостью участия и контролем за эффективным процессом переговоров.
- Научитесь действовать в ситуации, когда дискуссия не может достичь своего логического окончания. Возможно, необходимо больше информации? Когда и как будет продолжение дискуссии? Соберите все темы, по которым не удалось найти решения и убедитесь в том, что будет найдено время для продолжения их рассмотрения.

- Следите за людьми, которые не принимают участие в полном объеме. Возможно, они испытывают дискомфорт? Что является источником дискомфорта? Что вы можете сделать для того, чтобы они приняли участие в дискуссии?
- Обратите внимание на поведение членов группы, как вербальное, так и невербальное. Иногда бывает, что молчаливый человек приносит своим молчанием наиболее вреда – вы должны знать, как обнаружить такого человека и вовлечь его в обсуждение (Работа в очень маленьких группах гарантирует, что каждый вносит свой вклад).
- Вмешайтесь и выступите посредником сразу же, как только возникнут очевидные личностные атаки. Эффективные фасилитаторы умеют сначала находить наименее навязчивый способ вмешательства, а потом напоминают каждому о том, что всегда лучше придерживаться вежливого и доброжелательного общения. Какой бы ни была проблема, вы не можете позволить продолжение плохого поведения, так что будьте готовы предпринять необходимые действия для прекращения нападений или агрессии.

6а) Роли и стили фасилитатора*

<i>Роли фасилитатора</i>	<i>Ключевые навыки фасилитатора</i>
<i>Лидер группы</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Моделирование соответствующих коммуникативных навыков: умение слушать ▪ Повторение и обобщение ▪ Обеспечение безопасной и благоприятной среды обучения для всех участников ▪ Помощь участникам в применении содержания материала в их работе ▪ Обеспечение полной обратной связи в ходе дискуссии и мероприятия ▪ Управление процессами вовлечения в группе ▪ Содействие разработке планов действия

<i>Управляющий повесткой дня</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Практика планирования необходимого для мероприятия времени ▪ Контроль за временем, для того, чтобы обсуждение проходило по плану и равнозначно для всех участников ▪ При необходимости – возврат к обсуждению темы ▪ Установление сроков начала и окончания дискуссии ▪ Управление временем для обеспечения рассмотрения всех вопросов
<i>Эксперт содержания</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Задает расширенные вопросы ▪ Отвечает на вопросы развернуто и подробно ▪ Делится опытом для повышения уровня доверия ▪ Использует соответствующую для данной темы и участников терминологию ▪ Точно предоставляет экспертную оценку ▪ Делится соответствующими знаниями
<i>Ролевая модель</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поддержание положительного и профессионального поведения ▪ Моделирование поведения
<i>Консультант</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Помогает участникам понять и применить концепции ▪ Определяет факторы окружающей среды, которые помогают (или мешают) применить в работе ▪ Помогает учащимся управлять вышеперечисленными факторами для обеспечения передачи
<p>* По материалам: Основы Фасилитации, ASTD Press ASTD Ориентация спикера, май 2000</p>	

6b) Навыки эффективного общения для фасилитатора*

Навыки коммуникации имеют решающее значение для фасилитатора. То, как вы общаетесь, кроме смысла ваших слов, может еще и по-разному оказывать поддержку, а также эффективно продвигать вопросы. Навыки общения включают в себя следующие:

Активное слушанье: проявляйте искренний интерес к мыслям и чувствам другого человека. Слушайте внимательно. Установите зрительный контакт.

Моделирование: поступайте с людьми так, как хотите, чтобы поступали с вами. Постарайтесь быть непредвзятыми. Следите за сигналами своего невербального общения, не забывайте и немного повеселиться.

Подведение итогов: используйте перефразирование как метод прояснения. Проверьте свое восприятие группы. Например: «Пожалуйста, поправьте меня, если я ошибаюсь, но мне кажется, комментарии Боба и Кармен очень хорошо подвели итоги нашим последним 10 минутам, заявив ...». Очень важно подводить итоги в конце рассмотрения ключевых пунктов повестки дня и в конце встречи.

Концентрация внимания и стимуляция: следите за тем, чтоб группа была сосредоточена на обсуждении данной темы, используя сокращение или ограничение повторений. Это – одна из основных обязанностей фасилитатора. Не отклоняйтесь от курса!

Признавайте прогресс: например: «Отличная работа! Мы только что за 4 минуты провели мозговой штурм по 36 элементам».

Ожидание или тишина: помните, что иногда труднее всего – ничего не делать.

Сканирование/наблюдение: развивайте всестороннее участие в группе. Обращайте внимание на невербальные сигналы, такие как движение тела, мимика и жесты (могут свидетельствовать о потере внимания, спутанности сознания или недовольстве) – сделайте перерыв, смените темп, тему и т.д.

Инклюзия: убедитесь, что каждый имеет равные возможности для участия. Поощряйте тех, кто молчит, к предоставлению комментариев. Например, скажите в юмористической форме: «Мой клиент оценивает меня в той степени, в которой я заставляю всех говорить!».

Навыки активного слушания*

- Поддерживайте зрительный контакт.
- Следите, чтоб участник или группа не отклонялись от курса.
- Находитесь в открытой позе – не скрещивайте руки.
- Будьте расслабленным и естественным – это показывает, что вы знакомы с ситуацией и контролируете ее.
- Знайте язык тела и невербальное поведение.
- Прислушивайтесь к чувствам и содержанию – тому, что «между строк».
- Не путайте содержание и способ – предположим, что человеку есть что сказать, даже если он или она испытывает затруднения с высказыванием.
- Слышьте основную мысль или идею, вместо того, чтоб пытаться запомнить каждое слово.
- Развивайте эмпатию – попробуйте поставить себя на место другого человека.
- Воздерживайтесь от оценки того, что было сказано.
- Не вмешивайтесь в разговор слишком рано – дайте человеку закончить то, о чем он говорит.

- Подождите несколько секунд перед тем, как давать обратную связь или отвечать на вопрос – вам нужно немного времени для того, чтобы подумать о том, что было сказано.
- Дайте человеку время, чтоб исправить очевидную ошибку – это показывает уважение.
- Демонстрируйте поощрение. Используйте простые жесты и фразы, чтобы показать, что вы слушаете, например, сказать «Ага» и кивать головой.
- Демонстрируйте поддержку. Скажите: «Это хорошо; кто-либо еще хочет что-то добавить?».
- Не позволяйте человеку «заблудиться» - попытайтесь помочь ему прийти к главному.
- Не используйте в заключении мысли, которые вы подчерпнули в разговоре – продвигайтесь постепенно.
- Перефразируйте или обобщите то, о чем говорит человек, и убедитесь, что вы правильно и полностью его поняли.
- Задавайте вопросы, начинающиеся со слов «что» и «как» (открытые вопросы). Избегайте вопросов, на которые можно ответить только «да» или «нет».
- Не забегайте вперед, чтоб закончить предложение человека – вы можете сделать неправильное предположение.
- Будьте в курсе вашей собственной эмоциональной реакции на то, что вы слышите – это повлияет на то, насколько хорошо вы понимаете и можете ответить.
- Сосредоточьте свое внимание и энергию на том, что говорят вам – а не на том, что вы хотите сказать затем.

**Адаптировано с учебной программы Института Пикетт, ILI, 2002*

6с) Основные принципы обучения взрослых

Фасилитация в группе взрослых людей является процессом обучения, и хотя вы не выступаете в роли тренера или учителя, участники все-равно могут хорошо учиться в процессе. Для этого фасилитатору понадобится представление о принципах обучения взрослых. Андрагогика (обучение взрослых) представляет собой теорию, которая содержит ряд предположений о том, как взрослые учатся. Андрагогика подчеркивает ценность процесса обучения. Она использует подходы, ориентированные на проблеме и сотрудничестве, а не дидактические, а также еще больше подчеркивает равенство между учителем и учеником.

Теория обучения взрослых

<i>Взрослые</i>	Делятся опытом и знаниями. Создайте союзников, а не учеников.
<i>Взрослые</i>	Поинтересуйтесь, что это значит для них.
<i>Взрослые</i>	Наслаждаются общением друг с другом, а не только звучанием своего голоса.
<i>Взрослые</i>	Имеют предпочтения и предрассудки, которые сложно преодолеть за один раз.
<i>Взрослые</i>	Любят вам помогать и почувствовать себя активной частью процесса.
<i>Взрослые</i>	Ожидают уважения.
<i>Взрослые</i>	Любят активное участие, упражнения в малых группах и передвижение по комнате. Меняйте виды деятельности.
<i>Взрослые</i>	Ожидают возможность применить свои знания и любые другие новые навыки

	сразу же. Давайте практическую информацию.
<i>Взрослые</i>	Впитывают информацию и идеи других участников с разной скоростью и разными методами. Будьте гибкими.
<i>Взрослые</i>	Требуют обратной связи и конструктивной критики. Акцент делается на развитии личности, а не на ее деструктивной критике.
<i>Взрослые</i>	Любят смеяться.

Принципы обучения взрослых

Хотя фасилитация процесса самооценки не позиционируется как специальный процесс обучения, некоторые принципы обучения взрослых все же применяются. Взрослые предпочитают ситуации, которые:

1. Ставят в центр рассмотрения практические проблемы, так что...

- Предоставьте обзоры, резюме, примеры, а также используйте истории, чтоб связать их идеи с практическими результатами.
- Обсудите и помогите им составить план для прямого применения идей и возможных решений.
- Используйте совместные и надежные виды деятельности для решения проблемы.
- Спрогнозируйте возможные проблемы, применяя новые идеи для их решения, сделайте предложения.

Внимание: Постарайтесь не стать слишком «теоретическим».

2. Развивают их положительную самооценку, так что...

- Применяйте виды деятельности с низким уровнем социального риска в малых группах.
- Планируйте постепенное достижение успеха группы.
- Помогите им стать более эффективными и уверенными, руководя практическими аспектами и установленными процедурами.

Внимание: Готовность принимать участие зависит от самооценки.

3. Совмещают новые идеи и существующие знания, так что...

- Помогите им вспомнить что они уже знают из предыдущего опыта, что может иметь отношение к обсуждаемой ситуации.
- Поделитесь повесткой дня и своими предположениями и попросите прокомментировать их. Подстройте график под интересующие их темы, но помните о разумном балансе, который необходим для достижения целей группы.
- Спросите, что они хотели бы узнать по данной теме для того чтобы обеспечить вклад каждого участника в процесс принятия решения с полным пониманием сути вопроса.
- Предусмотрите разные варианты в пределах вашего плана – таким образом, вы сможете с гибкостью переходить на рассмотрение нужных вопросов.
- Предложите практические идеи и методы для внедрения решения после сессии.

4. Проявляют уважение к личности участника, так что...

- Обеспечьте удовлетворение их физических потребностей с помощью перерывов, легких закусок, кофе и комфорта.
- Обеспечьте их качественной, хорошо организованной, дифференцированной деятельностью, которая эффективно и результативно использует время.
- Избегайте жаргона и не говорите с участниками «свысока».
- Проверяйте и акцентируйте внимание на их знаниях, вкладе и успехах.
- Попросите их оценить вашу работу или идеи, обеспечьте их возможностью почувствовать.

Внимание: следите за своими словами, чтоб избежать создания негативного восприятия.

5. Прислушиваются к их опыту, так что...

- Не игнорируйте то, что они уже знают – это является жизненно важным элементом в принятии решения о том, как можно улучшить деятельность общественно-активной школы.
- Планируйте альтернативные виды деятельности и возможность выбора, для того, чтобы регулировать процесс в соответствии с их уровнем опыта.
- Применяйте виды деятельности, в которых можно использовать их опыт и знание, например, если кто-то уже проводил исследование сообщества – дайте ему возможность поделиться соответствующей информацией для содействия процессу принятия решения.
- Прислушивайтесь и собирайте сведения о потребностях участников до, во время и после мероприятия.

6. Позволяют делать выбор и работать самостоятельно, так что...

- Стройте свои планы на основе их потребностей; сравнивайте желаемое поведение (цели) и фактическое поведение.
- Поделитесь повесткой дня и своими предположениями и попросите прокомментировать их.
- Следите, чтоб знания и представления, которые они выражают, соотносились с процессом принятия решения.
- Предусмотрите разные варианты в пределах вашего плана – таким образом, вы сможете с гибкостью переходить на рассмотрение нужных вопросов.
- Предоставьте им время для планирования своих последующих действий.

Адаптировано с работы Джона Гудлэда

6d) Вопросы

Два ключевых навыка, которые могут помочь фасилитатору стать более эффективным, это: быть хорошим слушателем и задавать правильным образом правильные вопросы в правильное время.

Почему необходимо задавать вопросы?

Причины	Примеры
Вовлечение участников	Что вы думаете по поводу.....?
Узнать о мыслях, идеях и мнениях участников	Какие ваши идеи по поводу...? Что вы думаете?
Поощрять к участию спокойных людей	Мэри, что ты думаешь....?
Определить ключевых участников	Кофи, это очень интересная идея. Расскажи нам больше об этом.
Тайм-менеджмент	Хорошо, мы уделили некоторое время рассмотрению данного вопроса. Готовы ли вы двигаться дальше?
Достижение понимания благодаря изучению обеих сторон вопроса	Это является одним из аспектов данного вопроса. Давайте посмотрим с другой стороны. Что бы случилось, если бы вы...?

6е) Применение вопросов

<i>Типы</i>	<i>Применение</i>	<i>Риски</i>
<p>Общие вопросы: Адресованы группе как к целому</p>	<p>Стимулирует мышление каждого. Удобно для начала дискуссии. Задаёт тон.</p>	<p>Вопрос не направлен ни на кого конкретно; поэтому вы можете не получить на него ответа. Плохо сформулированный вопрос может задать неправильное русло процессу. Может не сработать, если не будет предоставлено достаточно времени над обдумыванием ответа.</p>
<p>Прямые вопросы: Адресованы лично участнику (по имени) или подгруппе</p>	<p>Скорее всего, вы получите ответ на ваш вопрос. Эффективно для вовлечения молчаливых или застенчивых участников. Может нарушить «монополию» участия более активных членов группы. Можно использовать для возвращения к моменту обсуждения, который был потерян из-за не относящихся к делу комментариев других.</p>	<p>Может смутить неподготовленного участника. Является более эффективным, когда за ним следует общий вопрос – для того, чтобы вновь обратить все внимание на группу.</p>
<p>Открытые вопросы: Начинаются со слов «кто», «что», «когда», «где», «как», «почему». Это вопросы, на которые нельзя ответить просто «да» или «нет».</p>	<p>Эффективны для получения определенной обратной связи или информации. Заставляет участников думать. Качество дискуссии улучшится, когда будут открыты новые детали. Эффективно для анализа проблемных ситуаций (Почему это произошло? Что необходимо изменить?).</p>	<p>Отвечать на подобные вопросы труднее. Вопросы, начинающиеся со слов «почему» могут быть восприняты как угрозы. Если фасилитатор не может применить ответы, эффективность снижается.</p>
<p>Фактические вопросы: Задаются, чтобы узнать фактическую информацию</p>	<p>Для прояснения неопределенных фактов. Для того чтобы держаться подальше от предположений или обобщений. Ценны в начальной стадии обсуждения.</p>	<p>Несколько участников, которые знакомы с фактами, могут «монополизировать» дискуссию.</p>
<p>Перенаправленные вопросы: Фасилитатор переадресовывает заданный ему/ей вопрос на группу</p>	<p>Убедиться, что участники знают ответ. Может спровоцировать живой обмен мнениями между участниками.</p>	<p>Может создать впечатление, что фасилитатор некомпетентен. Может быть воспринят, как тактика ухода от ответа.</p>
<p>Наводящие вопросы:</p>	<p>Полезны для возвращения к дискуссии, которая сбилась с</p>	<p>Может быть манипулятивным. Если фасилитатор уделяет</p>

Ожидаемый ответ подразумевается в вопросе	заданного направления. Полезны для фасилитации контроля и принятия на себя ответственности.	большее внимание сохранению контроля, хорошие идеи могут быть потеряны.
---	--	---

Ваши участники-заинтересованные стороны будут иметь ряд навыков и знаний. Все должны быть представлены, так как каждому из них есть что предложить, и они должны быть включены. Все они будут иметь широкий диапазон знаний и опыта – так что используйте его! Будет полезно, если фасилитатор будет иметь возможность:

- Помогать им проверить информацию исходя из собственных ценностей и установок;
- Позволять участникам принимать на себя ответственность, позволяя таким образом ставить цели, а также помогать в их достижении;
- Разрешать участникам самим принимать решение что важно, а что – нет;
- Показывать, что их перспективы будут оценены;
- Поощрять их активное участие;
- Продемонстрировать актуальность предмета обсуждения;
- Оспорить и осмыслить идеи;
- Усилить свои возможности понимания;
- Помогать им чувствовать себя уверенно в оценке, принятии решений и планировании среды, которую создает фасилитатор.

6f) Этапы подготовки к достижению качественной фасилитации

При подготовке к встрече или событию, очень важно всегда помнить о целях группы. Ваша задача состоит в том, чтобы правильно выбрать и спроектировать процесс(ы) в группе, а также разработать для этого эффективную повестку дня.

Разработка реалистичной повестки дня

Важно, чтобы все участники знали и были согласны с поставленной целью собрания. Цель должна быть сформулирована ясно и просто. В идеале она должна быть наглядно видна в любое время, чтобы участники могли напомнить себе ее при необходимости. Четкий план занятия, или повестка дня, помогает участникам оставаться сосредоточенными, а также помогает фасилитатору следить за временем. Процесс разработки повестки дня идет рука об руку с разработкой процесса группы. Событие начинает принимать форму только после того, как вы спроектировали процесс и разработали повестку дня.

При планировании повестки дня следует учитывать следующие факторы:

- В каком порядке стоит представить темы?
- Как будут знакомиться участники?
- Как они достигнут общего понимания целей?
- Если событие должно быть разбито на отдельные блоки, сколько времени стоит уделить каждому из них?
- Будут ли все участники вовлечены в каждую сессию?
- Или они будут разбиты на малые секционные группы?

- Как и когда секционные группы вновь объединятся в общую группу?
- Когда вы начнете подводить итоги?
- Как результаты одной сессии будут находить свое продолжение в другой?
- Как вы достигнете закрытия общего события?

К завершению процесса проектирования и планирования, вы должны иметь хорошо продуманную окончательную повестку дня, целью которой является достижение результата, и которая обеспечивает хорошее развитие и структуру мероприятия.

Кроме планирования процесса и повестки дня, вы также должны принять во внимание следующие вопросы:

- *Информация и материалы* – Что следует знать участникам до начала или во время проведения мероприятия? Как и когда это будет достигнуто?
- *Помещение* – Какая обстановка в комнате будет лучше всего стимулировать участников к участию? Нужны ли отдельные комнаты для разделения участников на малые группы?
- *Вспомогательные материалы* – Какие вспомогательные материалы вам необходимы? Ручки, интерактивные доски, стикеры – это только начало. Убедитесь, что у вас есть все, что необходимо согласно повестке дня и запланированному процессу, а также предусмотрите, на всякий случай, наличие запасной техники (например, проектор).

Представьте людей

Убедитесь, что все участники знают друг друга по именам. Используйте в предложениях имена.

Попросите участников представиться в начале сессии. В качестве фасилитатора, для начала представьтесь сами – это поможет другим решить, что они будут рассказывать о себе.

Основные правила

Предложите группе согласовать ряд основных правил и убедитесь, что все участники согласны с ними. Например:

Все идеи являются эффективными

Сказал свое слово – выслушай и других

Все участники равны

Никаких мобильных телефонов

Только одна дискуссия

Пунктуальность

Открытая среда

Лучше всего группы работают, когда людям комфортно выражать свои идеи.

Поощряйте всех участников слушать, что говорят другие. Если во время собрания участники разделились на группы, приостановите их и вежливо напомните о том, что одновременно происходит только одна дискуссия.

Вовлечение всех участников

В любой группе есть люди, которые менее склонны к общению.

Следите за знаками того, что люди не вовлечены. Следите за движениями каждого участника: склоненная голова, рисование, или любые другие признаки, указывающие на отсутствие вовлеченности.

Некоторые люди также тихо говорят, поэтому являются чувствительными к тому, если их кто-то перебивает.

Для того чтобы вовлечь и поощрить этих людей – попросите их высказать свое мнение или дать комментарии.

Будьте внимательны

Как фасилитатор, вы должны обязательно постоянно следить за тем, что происходит. Не стоит отвлекаться на долгие дискуссии с участниками.

Слушайте, занимайтесь и вовлекайте

Даже если вы, как фасилитатор, занимаете нейтральную сторону, вы должны оставаться начеку, активно слушать и по-прежнему интересоваться происходящим, а также принимать в нем участие. Это служит хорошим примером для других участников, а также означает, что вы готовы вмешаться в происходящее с помощью методов фасилитации. Все ли задействованы? Если нет, то как вы можете вовлечь их? Как вы можете добиться более активного участия?

Следите за основными моментами дискуссии, а также подводите итоги

Держите под контролем ход сессии, сообщайте людям, какие из вопросов порядка дня они уже решили и что делать дальше. Часто подводите итоги. Подведение итогов способствует прогрессивному обсуждению при демонстрации участникам, что вы их «услышали», а также позволяет подвести разговор к подведению итогов, вместо того, чтобы бесконечно ходить кругами вокруг решения данного вопроса.

Вмешивайтесь

Вмешивайтесь только в случае крайней необходимости.

Показывайте пример

Вы можете стимулировать командную работу, ведя себя честно, открыто, уважительно и непредвзято. Если возникают разногласия, не принимайте чью-либо сторону. Вместо этого, обратитесь к группе для решения данного вопроса. Убедитесь, что участники обсуждают вопрос, а не людей, принимающих одну или другую сторону.

Расслабьтесь

Многие люди нервничают по поводу фасилитации. Ваша нервозность является намного более очевидной для вас, нежели для участников.

Помните, достижение результата - это ответственность группы; вы же ответственные за то, чтобы просто поддерживать этот процесс.

Если это возможно, попросите кого-то предоставить после сессии критику вашей работы как фасилитатора, и используйте такую обратную связь для улучшения и развития своих навыков.

Оценивайте

Попросите людей в конце предоставить свои комментарии. Это можно сделать, просто поделив лист на две колонки. Первая колонка будет со знаком минус (-), а вторая – со знаком плюс (+). Попросите людей написать или оставить заметку в одной или другой колонке. В колонке «минус» участники должны закончить предложение «Было бы лучше, если бы...», а в колонке «плюс» - «..... действительно помогло нам обсудить достижение наших целей». Еще один простой способ – это попросить каждого участника по очереди сказать по одному предложению о том, что было хорошо и о том, что могло бы быть лучше. И не забывайте ...

О людях:

Люди хотят сделать свой вклад в успех организации. Они хотят, чтобы их ценности, мысли и сердца были значимы для миссии организации.

Люди, работающие эффективно вместе, являются залогом успеха организации.

Люди – это творческие личности, но их качества недостаточно используются в организации.

О групповом процессе:

- Групповой процесс – это микрокосм культуры организации. Изменение группового процесса /процесса встречи в сторону открытости, участия и нацеленности на достижение результата даст положительный эффект домино в рамках всей организации. Иногда старшие учителя или директора школ находят полезным опыт фасилитации и решают применять методы фасилитации при проведении внутренних совещаний в будущем.
- Не существует единственно «правильного пути» для содействия эффективному групповому процессу.
- Общее решение – это ключ к успешной реализации.
- Консенсус в решении достигается путем достижения мелких соглашений.

О ведении записей и согласовании действий

Ключ к успешному ведению записей результатов и событий – это четкое понимание того, что будет записываться, как и кем. Убедитесь, что ответственный человек на 100% понимает все, независимо от того, является ли он вашим или чужим участником.

Некоторые вещи, о которых следует помнить во время записи и действия:

- Вы несете ответственность за то, чтобы участники слышали, видели и понимали представленную и предложенную информацию. Убедитесь, что вы ясно понимаете то, что происходит. Если возникают сомнения – запишите сейчас и подведите итоги позже.
- Попытайтесь использовать слова, выбранные группой. Если возникают сомнения – попросите группу предоставить слова для записи.
- Убедитесь, что все решения и действия записываются. Вы можете использовать для этого помощника, таким образом у вас будет возможность оставаться сосредоточенным на том, что происходит в группе. Однако если вы прибегаете к помощи секретаря – убедитесь в том, что он использует язык группы.

- Во время записи решений и действий, уточните у группы, является ли информация, которую вы записываете справедливым и точным отражением того, что обсуждалось.
- Напомните группе, что было обсуждено, и сосредоточьте внимание группы на продвижении вперед.
- Если возникают сомнения, уточните их у группы прежде, чем продолжать дискуссию.
- Убедитесь, что ответственность, обязательства и действия получены и записаны в случае необходимости.
- После завершения мероприятия убедитесь в том, что согласованные действия и пути решения вопросов применяются до успешного разрешения проблемы.



6g) Групповое развитие

Фасилитатор помогает группе работать эффективно на регулярной основе. Но нам не стоит забывать о том, что группа – это набор отдельных лиц. Каждая группа будет вести себя по-разному в зависимости от ее состава. Существует несколько общих правил:

Формирование: каждая новая группа проходит через процесс формирования, когда люди узнают друг друга, когда они еще не уверены друг в друге и когда они узнают, какое поведение будет приемлемым или неприемлемым в этой группе.

Столкновения: очень часто, когда люди начинают привыкать к новой группе, начинают проявляться различия. Это могут быть различия разного рода: методы совместной работы, цели группы, а также личные столкновения внутри группы.

Норма: в конце концов, группа устанавливает правила поведения, которые принимаются большинством. **НО:** данное явление может быть, как положительным, так и отрицательным. Для примера – **Положительное**

Люди чувствуют себя спокойно и комфортно друг с другом

Дружественная группа по отношению к новым участникам

Есть акцент на действии

Новые члены продолжают присоединяться

Результат

Группа растет

Ситуация меняется

Люди чувствуют себя уполномоченными

Отрицательное

Люди боятся высказывать свои мысли

Люди относятся холодно и подозрительно к новым участникам

Принимается всего несколько решений и действий

Люди покидают группу и не возвращаются

Результат

Группа умирает

Ничего не меняется

Люди чувствуют себя расстроенными, злыми, разочарованными и бессильными

Выполнение: это стадия, на которой группа готова и способна принять решение и выполнить свои задачи. Если этот процесс плохо контролируем фасилитатором или кем-то из группы, тогда группа не достигнет своей цели, ее участники будут разочарованы и покинут группу. Этого можно избежать путем согласования реалистичных целей, как в краткосрочной долгосрочной перспективе, так и для отслеживания прогресса.

Динамика группы

Динамика группы – это то, как ее члены взаимодействуют друг с другом, а также какие роли они играют в группе. Групповая динамика сильно влияет на качество мероприятия.

Невозможно создать уверенную и спокойную обстановку там, где нет близких отношений между участниками и фасилитатором. Таким образом, мероприятие будет успешным, если фасилитатор сможет стимулировать участников, а также создать атмосферу взаимного доверия и эмпатии. Создание счастливой и эмоционально оживленной среды является важным элементом. Для поощрения групповой динамики, очень важно уделять внимание то, каким образом (сидя, стоя) будут достигаться соглашения – вот почему предпочтительнее организовывать места в форме круга или в небольших группах вокруг столов.

Для фасилитатора очень важно следить за невербальными коммуникациями, а также развивать навыки наблюдения за ними. Вы должны уметь делать это быстро и незаметно.

Предмет наблюдения	Советы по наблюдению
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кто что говорит? ▪ Кто что делает? ▪ Кто на кого смотрит во время беседы? ▪ Какой стиль общения используется (утверждения, вопросы, жесты)? ▪ Кто напротив кого сидит? ▪ Всегда ли происходит именно так? ▪ Кто кого избегает? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Никогда не принимайте решений исходя из собственных толкований языка тела участников. ▪ Сверьтесь с членами группы прямо или косвенно. ▪ Реагируйте на низкие уровни подвижности путем применения активной деятельности.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Какой общий уровень подвижности? ▪ Какой общий уровень интересов? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Найдите способы помогать группе выражать свои чувства, если вы видите, что процесс не идет гладко (без обратной связи, обсуждения не приходят ни к какому результату и т.д.).
--	---

Поведение в группе

Признание и понимание типичного поведения членов команды – как конструктивного, так и деструктивного – будет очень полезным для вас как для фасилитатора (Брант, 1993). Такие действия могут повлиять на развитие команды и ее производительность. Члены команды могут проявлять в разные моменты на протяжении всего цикла развития команды. Имейте в виду, что фасилитатор должен моделировать конструктивное поведение, чтобы помочь команде в достижении ее целей.

Фасилитатор также должен осознавать свое поведение, если он или она хочет способствовать развитию группы. Он /она должен точно анализировать модели поведения, развивающие группу. Фасилитатор должен признать роль, которую взяли на себя члены группы, и, самое главное, осознавать свое взаимодействие со всей группой и с каждым ее участником отдельно.

Конструктивное поведение группы		Деструктивное поведение группы	
<i>Взаимодействие</i>	Интересуется мнением и виденьем других членов команды и готов адаптироваться на благо команды	<i>Доминирование</i>	Большую часть времени на совещании отводит высказыванию собственных мыслей и точек зрения. Пытается все держать под контролем, используя авторитет, время и т.д.
<i>Разъяснение</i>	Четко определяет вопросы для группы путем слушания, подведения итогов и фокусирования на обсуждениях	<i>Нагиск</i>	Призывает группу двигаться дальше еще до того, как задание будет исполнено. Устает слушать других и работать в команде.
<i>Вдохновение</i>	Приносит оживление в группу, поощряет участие и прогресс	<i>Уход</i>	Уходит от обсуждения или принятия решений. Отказывается участвовать.

<i>Согласование</i>	Способствует сплочению группы и совместной работе. Например, может использовать юмор для разрядки, особенно после трудной дискуссии.	<i>Дискредитация</i>	Игнорирует или сводит к минимуму идеи и предложения команды или отдельных людей. Дискредитация включает в себя оскорбления, которые часто скрываются под видом шутки.
<i>Принятие риска</i>	Готов рисковать, не смотря на возможные личные потери, препятствия для группы или для достижения успеха проекта.	<i>Отклонение</i>	Отвлекается, рассказывает истории и уводит группу от главной цели.
<i>Процесс проверки</i>	Спрашивает группу по поводу таких элементов процесса, как повестка дня, сроки, темы для обсуждения, методы решения, использование информации и т.д.	<i>Блокировка</i>	Препятствует прогрессу группы, отбрасывая все идеи и предложения. «Это никогда не будет работать, потому что...»

Помните.... Циник – это разочаровавшийся идеалист.

Общение с группой

При взаимодействии с группой, фасилитатор должен помнить, что это двусторонний процесс передачи и приема информации. Как отправитель, так и получатель сообщения, могут интерпретировать его по-разному, в зависимости от ряда факторов, таких как класс, этническое происхождение, пол, сексуальная ориентация и возраст. Взаимодействие фасилитатора с членами группы может быть вербальным и невербальным. Вербальное взаимодействие основывается на использовании речи.

Невербальное общение не использует речь, однако представлено другими методами, такими как язык тела. Оба несут мощное влияние на группу, и фасилитатор должен быть осведомлен о последствиях занимаемой им позиции в группе.

Примеры вербального взаимодействия:

- Адресованные людям комментарии: «Это было очень смело с вашей стороны».
- Выражение ценностей и взглядов: «Мне действительно нравятся сильные женщины».
- Громкость и тон голоса.

- Представление повестки дня, включая или исключая определенные политические убеждения: «Безработные сами во всем виноваты». «Я считаю, что не смотря на все трудности, мы должны работать в данном направлении, включая всех, кто живет в этом сообществе».

Примеры невербального взаимодействия:

- Выражение лица и поза.
- Предположения, основанные на поле человека.
- Предположения, основанные на социальном статусе человека.
- Восприятие расового или этнического происхождения человека.
- Как и когда человек выбирает сидение, движение и ли спокойное состояние.

То, как фасилитатор взаимодействует с членами группы, имеет сильное влияние на групповой процесс. Важно не только то, что говорит фасилитатор, но и то, как он себя ведет.

Люди все время принимают друг от друга послания (как вербальные, так и невербальные).

Невербальные сигналы могут как усилить, так и исказить передаваемую информацию. Вы посылаете противоречивые сигналы, когда говорите, что не сердитесь, при этом напрягшись с недовольным выражением лица.

6h) Этапы достижения соглашения

Достижение соглашения является главной функцией фасилитатора. Когда фасилитатор помогает людям договориться что и как делать, он создает безопасную среду для совместной работы и полноценного участия.

Этапы

1. Представление предложения
2. Проверка понимания
3. Проверка соглашения

Пример: основные правила

Представление предложения

Вы можете представить свои предложения просто во время вступительной речи, когда вы будете объяснять свою роль в качестве фасилитатора. Вы можете спросить участников, согласны ли они с тем, что вы будете помогать им придерживаться расписания, сосредотачивать внимание на вопросах повестки дня и целях мероприятия, а также будете обеспечивать каждого вниманием.

Вот пример конкретного предложения Основных Правил (хотя вы можете предложить участникам разработать их самим):

В связи с тем, что все мы работаем по разным методам и стилям, но все мы также заинтересованы в достижении наших целей и ожидаемых результатов собрания, давайте договоримся о некоторых основных правилах, которые помогут нам создать такую среду, в которой все участники чувствовали бы себя в безопасности:

- Проявлять уважение к срокам, например, не опаздывать с перерыва.
- Согласовывать с фасилитатором и группой, если вам нужно покинуть собрание для решения срочных дел.

- Участвовать, делиться своим собственным мнением и опытом.
- Слушать и учитывать мнение других.

Проверка понимания

Есть ли кто-нибудь, кто не понял предложенные Основные Правила?

Проверка согласия

“Есть ли кто-нибудь, кто не согласен с этими правилами?”

Масштабы успеха

Очень часто мы склонны фокусировать наше внимание на скорости достижения целей, что может иметь негативное влияние на успех усилий в долгосрочной перспективе. Успешное проведение собрания достигается на основе трех составляющих:

1. *Результаты*: выполнение задачи; достижение цели.
2. *Процесс*: как делается работа, как она управляется, исследуется и оценивается.
3. *Взаимоотношения*: как люди относятся друг к другу, как люди относятся к организации, что чувствуют люди по поводу своего участия и вкладе.

Соглашение о фасилитации

Стратегические моменты – это те точки в процессе обсуждения или процессе, когда люди сталкиваются с выбором, что делать дальше и как это делать. Три основных вопроса стратегического момента:

1. Где мы?
2. Куда мы хотим идти?
3. Как мы собираемся туда добраться?

Фасилитаторы должны достигать согласия всех участников.



6i) Предупреждения и вмешательства

“Унция предупреждения стоит фунта вмешательства”

Предупреждения – это действия фасилитатора, используемые до или во время дискуссии для предотвращения попадания дискуссии в неправильное русло.

Вмешательства – это действия фасилитатора, используемые во время дискуссии для того, чтобы помочь участникам вернуться к заданному курсу.

Предупреждения

В начале собрания или обсуждения **договоритесь о:**

- Желаемых результатах
- Повестке дня
- Ролях
- Процессе принятия решений
- Основных правилах

Рассмотрите и проверьте соглашение о том, как группа будет работать вместе.

«Прежде чем мы перейдем к нашей сегодняшней встрече, я хотел бы убедиться, что мы все согласны с нашими желаемыми результатами и нашей повесткой дня».

Проясняйте процесс во время встречи или обсуждения. Убедитесь, что группа поняла и согласилась с предложенным процессом.

«Все ли понимают, как проводится мозговой штурм? Получил ли я ваше согласие на проведение мозгового штурма в течение следующих 5 минут?».

Сосредоточьтесь на соглашениях, а не на разногласиях

Создайте безопасную окружающую среду и избегайте контрпродуктивной дискуссии, сосредоточив внимание на соглашениях, а не на разногласиях. Подчеркнутое соглашение подтверждает то, что есть у группы общего и предотвращает группу от возвращения к обсуждению уже рассмотренных вопросов.

“Согласна ли группа с постановкой задачи? Отлично, давайте приступим к выработке решений”.

Вмешательства

1. Вмешательства – это действия фасилитатора, используемые во время дискуссии для того, чтобы помочь участникам вернуться к заданному курсу. Это может случиться во время стратегического момента, описанного выше, или если обсуждение столкнулось с проблемой. В таком случае, поставленными вопросами должны быть следующие: «Должны ли мы продолжать эту дискуссию, или нам стоит приостановить ее и вернуться к ней после того, как мы рассмотрим другие соответствующие идеи?»
2. Это трудный этап. Мы можем продолжить или же мы можем дать себе отдохнуть и вернуться к нему, когда мы решим вопросы проще. Как, по вашему мнению, будет лучше?
3. Это интересная дискуссия. Что необходимо сделать в данный момент?

Бумеранг

Возвращение вопроса обратно к задавшему его человеку или команде – таким образом, фасилитатор не несет ответственность за ответы на все вопросы.

Участник встречи: «Как мы можем добиться соблюдения графика?»

Фасилитатор: «А что, по вашему мнению, вам в этом мешает?»

Спросите/ скажите «Что происходит?»

Назовите что-нибудь, что не работает, то есть укажите на это группе для того, чтобы она решила это.

“Здесь очень тихо. Что может значить эта тишина?”

Обеспечение процесса соглашения

Напомните команде о предыдущем соглашении.

“Похоже, мы переосмысливаем проблему, а не ищем возможности для ее решения. Помните, мы договаривались сосредоточиться на решениях. Значит ли это, что поставленная задача по-прежнему работает для всех? Хорошо, давайте продолжим искать альтернативные решения.”

Верните внимание

Убедитесь, что все работают над тем же содержанием, используя тот же самый процесс, в то же самое время.

“Наталья, давайте оставаться сосредоточенными на выявлении проблемы. Я знаю, что вы можете предложить отличные решения, и мы все еще проводим мозговой штурм проблемных зон. Можете ли вы придержать на несколько минут свои предложения, пока мы не закончим этот мозговой штурм? Все ли мы вместе?”

Принять /Подтвердить /Справиться или Отложить

Создайте безопасные условия участия:

- Отвечая нейтрально участнику, чьи идеи идут в разрез с идеями остальных членов группы.
- Подтверждая его или ее вклад.
- Достигая согласия по поводу того, как двигаться дальше.

“Вы не уверены, что мы движемся в правильном направлении? Это хорошо, вы можете быть правы. Будьте добры, подождите еще десять минут и мы посмотрим, что произойдет. Хорошо? Спасибо”.

“Вы подняли важный для вас вопрос, однако он не стоит на повестке дня. Рассмотрение повестки дня сегодня утром является очень важным для нас, но я бы хотел добавить ваш вопрос к списку вопросов, которые мы можем рассмотреть при нашей следующей встрече. Приемлем ли такой вариант для вас?”

Используйте чувство юмора

Пошутите, чтобы снять напряжение. Будьте осторожны, чтоб не пошутить на чей-либо счет.

Проведение активных упражнений

Физические упражнения обеспечивают «разрядку» для группы. Это может быть необходимой частью проведения сессии – например во второй половине дня после хорошего обеда. Такие упражнения также предоставляют возможность сплочения участников. Ниже приведены примеры нескольких творческих /активных упражнений, которые может использовать фасилитатор во время встречи, когда участникам будет необходимо зарядиться энергией.

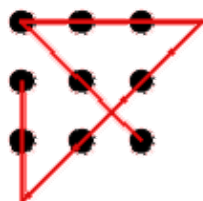
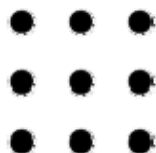
Девять точек

Цель: прервать концентрацию на логическом и рациональном мышлении, активной деятельности левого полушария мозга.

Предлагаемое применение: в качестве вступления к творческому мышлению. В качестве разминки.

Как представить:

- Мы собираемся потратить несколько минут на упражнения, которые могут потребовать от нас несколько другого мышления чем то, к которому мы привыкли.
- Нарисуйте на листе бумаги девять точек:
- Попросите каждого, нарисовать такой же рисунок на листе бумаги.
- Задача состоит в том, чтобы соединить все девять точек, используя только четыре прямые линии, не отрывая карандаш от бумаги. Пожалуйста, работайте над этим самостоятельно. Людям, которые уже видели это задание, предложите один из трех вариантов:
 - 1) Согните бумагу – одной линией
 - 2) Цилиндр – одна прямая линия
 - 3) Одна очень широкая кисть /маркер



Загадка: вот девять точек, расположенных в матрице квадрата. Можете ли вы, не отрывая карандаш от бумаги, соединить все девять точек четырьмя прямыми линиями?

Ответ:

Вероятно, вы поняли ответ выше. Это хорошо известный пример расширенного мышления, когда решение, в данном случае, выходит за границы рисунка.

Используя еще более расширенное мышление, можно решить задачу при помощи всего трех линий.



Подведение итогов: левое полушарие мозга имеет естественную особенность: ставить границы / искать

решение. Залогом успеха, в данном случае, является умение выходить за границы. Если мы автоматически перейдем к первому варианту решения, мы никогда не научимся принимать творческие варианты решения.

История:

Нолан Бушнелл, основатель Atari, Chuck E. Cheese. В течение многих лет пинбол-машины имели стандартное 26-дюймовое игровое поле – дизайнеры были ограничены «26-ю дюймами». Люди двигали все те же шарики, флипперы, мишени. Бушнелл расширил игровое пространство до 30 дюймов, в результате чего была создана абсолютно новая игра с расширенными возможностями. Это привело к развитию видеоигр. Его убеждение: «Не бойся нарушать правила, если это приведет к новым лучшим идеям». (Из книги «Дайте себе подзатыльник». Автор Роджер фон Эйк).



Методы разрешения конфликтов

- Продолжайте возвращаться к точке, где люди соглашались. Например: возможно не все вы согласны с необходимостью иметь площадку, однако все вы согласны с тем, что для помощи молодым людям что-то необходимо. Начните с точки согласия и терпеливо работайте, пока не достигнете согласия.
- Поощряйте применение творческих путей решения проблемы. Например, в ситуации с детской площадкой, существует возможность создания видов деятельности для разных поколений, что, в свою очередь, поможет улучшить отношения между молодым и пожилым поколением. Это, конечно, возможно сделать в долгосрочной перспективе.
- Признайте, что у каждого есть законное право на выражение своих взглядов. Даже если вы не согласны с ними, убедитесь, что они записаны на доске.
- Если необходимо достигнуть решения, это можно сделать с помощью различных методов голосования. Например, путем проведения расширенных консультаций. Также вы можете достичь решения проблемы, составив список приоритетов и выдав каждому участнику наклейки в виде точек. Попросите участников наклеить свою наклейку напротив идеи, которая нравится каждому из них больше всего. Посчитайте наклейки.
- Там, где существует реальный конфликт интересов (например, представители бизнеса хотят построить дорогу через некую площадь, а жители – против) – эти методы являются не такими эффективными.
- Там, где существуют общественные конфликты между группами, необходимо разработать долгосрочную стратегию, включающую в себя проведение встреч для обсуждения общих вопросов.

6j) Совместная фасилитация: работа с партнером

Техника работы с партнером может быть полезной для группы и ее фасилитаторов, однако для достижения результатов данная практика требует планирования и периодической оценки помощника. Совместная фасилитация имеет как свои преимущества, так и недостатки. Не все хотят и не все готовы к совместной фасилитации. Если фасилитатор принимает решение о проведении совместной фасилитации, тогда очень важным является планирование того, как двое будут распределять работу, как они лучше всего смогут оказать друг другу поддержку, а также того, как они будут учиться общаться эффективно. Никогда не следует забывать о том, что в центре внимания совместной фасилитации останется группа и ее потребности. Совместная фасилитация может быть использована в качестве учебного механизма для одного из партнеров. Несмотря на эффективную работу, необходимо также позаботиться о том, чтобы группа не тратила слишком много времени и энергии во время работы с двумя фасилитаторами.

Преимущества совместной фасилитации:

- Облегчает давление полной ответственности.
- Возможность совместного планирования, оценки и обратной связи.
- Приносит разнообразный опыт и атрибуты в группу.
- Предусматривает более широкий обмен навыками, ресурсами и энергией.
- Позволяет менее опытным фасилитаторам развивать свои навыки.

Недостатки совместной фасилитации:

- Совместное планирование, оценка и обратная связь отнимают много времени.
- Фасилитаторы могут «играть друг против друга».
- Один фасилитатор может лучше справляться с группой, чем другой.
- У фасилитаторов может возникнуть чувство неуверенности.
- Один из фасилитаторов может доминировать.
- Может развиваться соперничество между фасилитаторами.
- Нечеткие определения и распределения обязанностей могут вызвать проблемы в работе фасилитаторов.

Помните:

- Выбирайте для совместной работы человека с такими же ценностями, как и у вас.
- Планируйте совместную работу.
- Определите, какие разделы сессии будут общими.
- Обсудите, как проведение сессии будет распределено между двумя.
- Решите, кто какую секцию возглавит.
- Подумайте о том, как себя вести, когда другой человек проводит фасилитацию.
- Решите, что следует сделать: выйти из комнаты, участвовать или молчать.
- Спланируйте то, как вы сообщите группе о предстоящей совместной фасилитации сессии/программы.
- Решите, что делать в случае, когда один человек хочет прервать речь другого.

- Разрешите некую гибкость, чтобы партнером хорошо воспринимались спокойные и неконфликтные вмешательства (например, если один из партнеров что-нибудь забудет или если один из фасилитаторов владеет несколько иным опытом, который также может быть полезным).
- Поддерживайте друг друга во время сессии – предложите соответствующую обратную связь и придите на помощь партнеру, если вам кажется, что он наткнулся на сопротивление или несогласие со стороны группы.
- Договоритесь никогда не становиться на сторону группы против своего коллеги.
- После сессии проведите совместную оценку ваших выступлений.
- Предоставьте положительные и критические замечания относительно того, как двое фасилитаторов могли бы улучшить совместную работу.
- Планируйте следующую сессию на основе предыдущей.

7) Инструментарий фасилитатора

Вот только некоторые из **инструментов и техник** Инструментария, которые могут помочь прекрасно провести встречу или мероприятие:

- *Разрушители льда* – Облегчение достижений группы.
- *Номинальная групповая техника* – Приоритетность вопросов для достижения консенсуса.
- *Множественное голосование* – Справедливый выбор между многими вариантами.
- *Мозговой штурм* – Генерирование многих радикальных идей.
- *Процедура Charette* – Проведение мозгового штурма со многими идеями и многими людьми.
- *Техника Дельфи* – Достижение консенсуса среди экспертов.
- *Концепция Достижения* - Достижение общего понимания вопросов.
- *Ролевые игры* – Подготовка к трудным ситуациям.
- *Избежание группового мышления* – Избежание роковых ошибок в процессе группового принятия решений.

Вы можете больше узнать об этих инструментах и техниках, просмотрев Инструментарий, который вы найдете в разделе *Дальнейшее чтение*.

Также как и вышеперечисленное, несколько разделов содержит полезные инструменты и техники:

- *Стратегические инструменты* – Инструменты и приемы, которые помогут вам понять вашу окружающую среду и думать о наилучшем пути вперед.
- *Творческие инструменты* – Инструменты, которые помогут вам развивать творческие решения проблем.
- *Инструменты решения проблемы* – Инструменты, которые помогут вам понять и решить сложные проблемы.
- *Техники принятия решений* – Предоставят вам хорошие правильные инструменты для принятия трудных решений.

Вот некоторые примеры, которые могут быть использованы:

7а) Квадраты

Цель: научиться строить на основе чужих идей, определять собственные границы для расширения творческого мышления, а также следить за своим собственным творческим процессом.

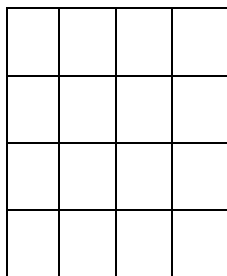
Способ применения: в качестве разминки для правого полушария мозга.

Продолжительность: 10 минут

Как представить: мы собираемся потратить несколько минут на упражнение, которое потребует от нас несколько иного мышления, чем то, к которому мы привыкли.

Указания: нарисуйте эти квадраты на листе бумаги.

Задание: попросите всех участников группы работать самостоятельно: Сколько квадратов вы видите? Дайте им 3-4 минуты на решение этой задачи.



9 – квадраты размером 2x2 (включая по 3 в каждой «половине» большого квадрата, 2 на пересечении двух «половин» и 1 в самом центре)

4 – квадраты размером 3x3

17 – 16 плюс 1 большой

Всего: 30

Подведение итогов:

- Как вы пришли к своему решению?
- Вспоминали ли вы что-нибудь, когда останавливались?
- Были ли у вас мысли самоограничения?
- Первый ответ, как правило, исходит от левого полушария мозга, считая мелкие квадраты или путем умножения по диагонали и по вертикали. Чтобы увидеть все 30 квадратов, необходима работа правого полушария мозга. Это также способствует обучению от других членов группы: мы можем просто не замечать хорошую идею, так как твердо стоим на своих убеждениях. Начните замечать свои мысли во время работы с другими. Что вам мешало /помогало быть творческим? Как вы влияете и работаете с творчеством других?

7b) Узлы

Цель: показать различные точки зрения, изменения лидерства в процессе решения проблемы, работу в команде, а также принятие решений.

Способ применения: в качестве физического упражнения, или как зарядка для участников.

Особенно эффективно во второй половине дня или когда внимание рассеяно.

Продолжительность: 20-30 минут

Как представить: это упражнение, которое принесет нам много радости и энергии.

Предостережение: проверьте, имеет ли кто-нибудь из участников какие-либо физические ограничения, которые могут привести к травме (например, проблемы со спиной).

Указания:

- Сформируйте круг (два круга для группы из 16 и более участников)
- Станьте в круг и вытяните руки перед собой
- Возьмите каждой рукой за руку двух участников (нельзя брать за руку непосредственно соседе слева или справа)
- Ваша цель – распутать узел, не отпуская рук

Подведение итогов: задайте следующие вопросы: Зарядились ли вы энергией? Научились ли мы чему-то, что способствовало бы нашей совместной работе, например, тому, что некоторые подходы работают лучше, чем другие?

Варианты:

- Игра молча
- Говорит один человек
- Назначьте тех, кто может говорить, а кто - нет

7с) Наизнанку

Цель: переключить восприятие предмета левым полушарием мозга на восприятие правым.

Способ применения: показать участникам, как решать хронические проблемы, конфликты или что делать в случае, если решение зашло в тупик.

Продолжительность: 20-30 минут.

Как представить:

- Это упражнение может быть использовано для борьбы с угрозами для проекта, или с тупиковыми ситуациями.
- Первоначально это упражнение было использовано в художественной школе, когда перед рисованием объекта, студентам было предложено начертить несколько разных эскизов. Художники достигли большей глубины, симметрии и эстетической ценности своих работ.
- Предметом игры является рассмотрение вопроса с противоположной точки зрения. Например: «Все говорят», что звучание скрипок Страдивари и Гварнери было связано с материалом (деревом) и конструкцией скрипок. Годы в попытке повторить звучание скрипок люди ограничивались этими составляющими. Однако, ученый из Техасского Университета А&М открыл, что секрет звучания скрипок заключается в лаке, который состоит из субмикроскопических кристаллов, производство которого в сто раз сложнее, чем то, которое используется на протяжении последних 150 лет. Он начал свое открытие с противоположной точки зрения – «дело не в дереве и не в конструкции».

Указания:

- Предварительно наметьте следующее:
 - Визуализируйте «крайние точки»
 - Посмотрите на пространство вокруг проблемы
 - Поменяйте местами цели
 - Предположите, что вся ваша информация является ложной
 - Сделайте открытие
 - Хвастайтесь, лгите, преувеличивайте
 - Посмотрите с другой стороны на физические характеристики каждого объекта и субъекта проблемы
 - Будьте готовы к неожиданности
 - Забудьте все, что вы знали
 - Станьте кем-то другим (ребенком, животным, начальником, подчиненным, равным)
- В парах выберите одну из стратегий. Один человек из пары имеет проблему, другой – поддерживает и наставляет первого, а также помогает генерировать идеи.
- Выберите проблему – лучше всего такую, которая периодически повторяется, и запишите ее в верхней части листа бумаги. (Это не должна быть спорная проблема, например «Я ем слишком много шоколада»).

- Выберите одну из «изнанок» на графике и попытайтесь придумать совместно с вашим партнером как можно больше противоположных точек зрения. Для удобства партнер может записывать.
- Рассмотрите противоположные точки зрения и подумайте, появилось ли у вас новое виденье проблемы.

Подведение итогов: Что вы придумали? Кто-нибудь увидел проблему с другой точки зрения? Кто-нибудь придумал решение? Каким был ваш опыт решения проблемы данным образом? Чем был вам полезен ваш партнер?

Варианты: когда вы зашли в тупик, рассмотрите проблему с другой точки зрения или попросите кого-то работать с вами, что поможет вам извлечь из этого пользу.

Справка: «Полное мышление мозга» (Ж.Уандер и П.Донован).

7d) Воображаемые объекты

Цель: разрушить заикленность, опыт преград усилить творчество.

Способ применения: как физическое упражнение на развитие творчества. Может применяться для разминки.

Продолжительность: 20 минут.

Как представить: Мне бы хотелось предложить вам упражнение, которое позволит нам открыть вещи, которые способствуют или препятствуют творчеству. Таким образом мы сможем думать над тем, как мы будем работать вместе над наиболее сложными проблемами.

Указания:

- Станьте в круг
- Предметом упражнения является передача воображаемого предмета по кругу
- Это должно быть сделано без слов
- Фасилитатор начинает упражнение с конструирования воображаемого предмета (как бы сделал мим), параллельно объясняя, что каждый участник должен будет получить этот предмет от соседа справа, превратить его в нечто совершенно иное и передать соседу слева. Это не игра в угадывание, а возможность создать нечто совершенно новое и подарить его другому человеку.

Подведение итогов: Какие наблюдения вы сделали во время своего собственного творческого процесса? Что стимулирует вас к творчеству? Что вам мешает? А что вы можете сказать по поводу своего восприятия работы? Что помогает вам повышать ее креативность? Что этому препятствует?

8) Проведение фасилитации в группах заинтересованных лиц

Процесс самооценки рекомендован Международными стандартами качества для общественно-активных школ – инструментом самооценки для развития

Мы рекомендуем вам попросить исполнять функции фасилитатора кого-нибудь, кто не имеет непосредственного отношения к школе. Этот человек может прийти из другой школы, сообщества или партнерской организации. Целью данного материала является оказание помощи фасилитатору в планировании и управлении сессиями.

Основные сведения

Данный материал написан для того, чтобы помочь вам планировать применение Стандартов Качества в вашей школе. Он содержит основные послания вашим гостям, а также «сценарий», который ваш фасилитатор может использовать, адаптировать или игнорировать.

Основные послания

В своем письме-приглашении гостям вы, конечно же, будете использовать простой язык. Избегайте жаргона, так как приглашенные вами люди, скорее всего, не владеют терминами, которые используем мы. Это правило также применяется к ученикам и их родителям. Мы хотим, чтобы они пришли на собрание с энтузиазмом и уверенностью в том, что их мнение будет иметь значение.

В качестве основных посланий могут быть следующие:

- Мы хотим знать, какой видите школу вы.
- В комнате будет присутствовать около (16) человек, в том числе учителя, люди из других организаций, а также родители и ученики.
- Будет проведено 2 сессии, каждая из которых длительностью 3,5 часа.
- Вместе мы будем отвечать на вопрос «Насколько мы успешны?», и для того, чтобы делать это успешно, мы будем учитывать Лидерство, Партнерство, Социальную инклюзию, Услуги, Волонтерство, Обучение на протяжении всей жизни, Развитие сообщества, Культуру школы. Мы предоставим вам объяснение всего вышесказанного для того, чтобы все мы имели одинаковое понимание.
- Все идеи являются одинаково важными.
- Результаты будут использованы для того, чтобы проверить, насколько хорошо работает наша школа.

8а) Первая сессия

- Фасилитатор может изъявить желание ознакомиться с временным планом, приведенным на следующей странице, а также адаптировать его или использовать в уже готовом виде. Вы можете заменить указанное время на нужное вам. Если сессия начинается в 9:30, запишите это время и прибавьте к нему необходимое время согласно таблице. Вы можете следить, хватает или нет вам отведенного времени.
- При разработке программы вы должны учитывать время, когда люди будут работать в группах.

- В течение двух сессий состав групп может быть изменен несколько раз при условии, что в каждой из них сохранится правильное соотношение разных представителей.

Объяснение вашей роли

Вы можете быстро ознакомиться со своей ролью, которая состоит в том, чтобы:

- Помочь при обсуждении и обеспечить возможность каждому участнику сделать свой вклад, а также гарантировать то, что все мнения будут оценены;
- Объяснить в начале, что во время сессии будут возникать разные чувства, но вы стремитесь к достижению консенсуса и согласия;
- Гарантировать, что каждый участник будет иметь возможность высказать свое мнение.

Вы также можете захотеть объяснить, что:

- Вы не сможете уделить внимание всему во время первой сессии, но в силах каждого участника ускорить работу группы в будущем;
- Восприятие является настолько важным, как и факты, и если кто-нибудь воспринимает школу не так, как она есть на самом деле – это, тем не менее, полезно знать;
- Сотрудники школы имеют право на ответ и на прояснение некоторых моментов – если не в этой сессии, то, безусловно, в следующей.

Важное примечание

В конечном итоге, когда вы ознакомитесь с действующими Стандартами, вы можете заметить, что некоторые из них не являются частью ответственности школы, однако в случае необходимости, школа принимает участие в сотрудничестве и играет свою роль. Например, в некоторых странах школа является единственным активом сообщества и, не смотря на то, что в других организациях имеются работники, отвечающие за развитие сообщества, школа при необходимости также выполняет общественно-активную работу. В таком случае, хорошая общественно-активная школа будет сотрудничать с работниками общественного развития, например, предоставляя места для встреч или вовлекая учеников в проведение исследовательских работ по развитию сообщества.

Материалы

- Помещение должно быть обустроено в стиле кабаре, так, чтобы участники сидели вокруг столов. На каждом столе должна быть бумага и ручки, а также вода и, возможно, сладости.
- Разверните к участникам большой флипчарт, на котором будет показан лист для оценки каждого стандарта. Будьте готовы в нужное время менять листы с информацией.
- Имейте в наличии много маленьких липучек.
- 2 цветных набора бумаги для заметок на липкой основе.
- Имейте копии Стандартов для каждого участника.
- Также необходимы листы бумаги для флипчарта и маркеры.

<i>Время</i>	<i>Действие</i>	<i>Необходимые материалы</i>
15 минут	Вступление: Цель сессии Кратко об участниках – имя и организация, а также одно предложение о том, какое отношение они имеют к школе	
15 минут	В группах по пять человек – Напишите на флипчарте Основные правила совместной работы. Если никто не сказал этого ранее – упомяните о таких качествах, как честность и открытость, не говоря о том, что было сказано ранее, кроме общей обратной связи. Несомненно, мнения каждого являются ценными. Поговорите о конструктивной критике.	Флипчарт
15 минут	Напишите на флипчарте список Стандартов, и пройдитесь вкратце по каждому из них, чтобы убедиться, что каждый участник их понимает. Проведите это путем краткой дискуссии, но проверьте, соотносится ли их понимание с тем, что написано в Стандарте.	
20 минут	Разделите всю группу на 4 подгруппы, убедившись, что каждая из них состоит минимум из 4 человек. Убедитесь, что в каждой подгруппе представлены участники разных организаций. Разделите по одному Стандарту для каждой подгруппы – на данном этапе просто дайте название. Попросите каждую группу ответить на следующий вопрос: <i>Как бы все это выглядело в идеальной школе?</i>	
15 минут	Получите краткий ответ от каждой подгруппы. Используйте это время, чтобы проверить, хорошо ли работает каждая группа, рассматривает ли каждая группа вопрос о том, в каких случаях можно утверждать, что в школе все хорошо. Участники должны были начать думать о показателях, хотя, конечно, они могут называть это по-другому.	
30 минут	Дайте каждой группе несколько страниц, которые относятся к тому разделу Стандарта, который был им определен. Попросите их использовать оценочные листы. Каждый человек может делать записи в своем собственном оценочном листе. На данном этапе некоторые люди захотят принять участие в Стандартах дискуссии, которая происходит в другой группе. Объясните, что время для этого будет предусмотрено чуть позже.	Формы каждого из стандартов. Для каждого участника.
	К этому времени, мы надеемся, обсуждение каждого из 4 Стандартов достигнет некой глубины.	
40 минут	Теперь уделите каждому Стандарту по 10 минут (4 Стандарта). Тех участников, кто имел возможность провести оценку, стоит поощрить для демонстрации своих оценок.	

	Школа имеет право предоставить ответ, например, могут существовать некие аспекты лидерства, о которых другие люди могут не знать.	
10 минут	<p>Дайте каждому из участников достаточное количество маленьких липучек для голосования за каждый аспект Стандартов, который был обсужден. Некоторые Стандарты имеют четыре показателя, а некоторые – больше. Убедитесь, что каждый участник имеет достаточное количество липучек. Попросите каждого участника приклеить липучки в их поле выбора. Таким образом, вы получите наглядное представление о результатах.</p> <p>Объясните, что эти результаты будут распечатаны к следующей сессии. Если некоторые из участников жалуются, что информации для принятия решения было недостаточно, пообещайте им вернуться к рассмотрению Стандартов при следующей встрече</p>	Форма каждого стандарта представлена на флипчарте. По одному флипчарту для каждого Стандарта.
5 минут	Объясните, что в следующий раз участники будут иметь возможность ненадолго вернуться к рассмотрению пройденных Стандартов, а затем работать подобным образом над оставшимися 5 Стандартами, а также определить наиболее приоритетные направления деятельности в будущем.	
5 минут	<p>Попросите группу сказать по одному предложению о том, что было хорошо, и о том, что могло бы быть лучше.</p> <p>Для этого вы можете дать каждому человеку разноцветные бумажки для записей на липкой основе, например, желтая – для того, что было хорошо, синюю – для того, что могло бы быть лучше.</p>	Цветная бумага для заметок на липкой основе

8b) Вторая сессия

- Те же материалы и оборудование, что и в первой сессии, плюс копии всех оценочных листов.
- Флипчарт с Основными Правилами из первой сессии.
- Список Стандартов со значениями каждого из них, составленного на первой сессии.
- Имейте один новый флипчарт с местом для каждого из Стандартов, включая индикаторы и оценочную таблицу с прошлой сессии.
- Если оценивание в конце первой сессии предлагает другой способ ее проведения, учтите это и измените соответственно план второй сессии.

<i>Время</i>	<i>Действие</i>	<i>Необходимые материалы</i>
15 минут	<p>Вступление:</p> <p>Цель данной сессии</p> <p>Кратко об участниках – имя и организация, а также одно предложение о том, какое отношение они имеют к школе.</p>	

	Желательно, чтобы это была та же группа, что и на предыдущей сессии.	
5 минут	Напомните участникам об Основных Правилах, которые были согласованы на первой сессии	Флипчарт
10 минут	Напишите список Стандартов на флипчарте, и напомните участникам значение каждого из них	
20 минут	Разделите всю группу на 4 подгруппы, убедившись, что каждая из них состоит минимум из 4 человек. Убедитесь, что в каждой подгруппе представлены участники разных организаций. Разделите по одному Стандарту для каждой подгруппы – на данном этапе просто дайте название. Попросите каждую группу ответить на следующий вопрос: <i>Как бы все это выглядело в идеальной школе?</i> Напомните всем о правилах проведения дискуссии, утвержденных на прошлой сессии. В идеале, следующие четыре Стандарта будут рассмотрены этим же способом. Придерживайте окончательный Стандарт вне пленарной работы. Выберите тот Стандарт, который, по вашему мнению, может быть самым трудным для участников.	В этот раз предоставьте каждой группе Стандарты с показателями и описанием
15 минут	Как и в предыдущей сессии, предоставьте группам 10 минут для обратной связи и обсуждения представлений группы об отведенном ей Стандарте.	
30 минут	К этому времени, мы надеемся, обсуждение каждого из 4 Стандартов достигнет некой глубины.	
20 минут	Теперь рассмотрите последний Стандарт. Назовите его, а затем пройдитесь по показателям и описанию. В пленарном обсуждении оспаривайте (конструктивно), где это представляется важным. Празднуйте маленькие победы. Принимайте по каждому индикатору групповое решение.	
20 минут	Теперь пройдитесь по каждому Стандарту и оценке	
10 минут	Дайте каждому из участников достаточное количество маленьких липучек для голосования за каждый аспект Стандартов, который был обсужден. Некоторые Стандарты имеют четыре показателя, а некоторые – больше. Убедитесь, что каждый участник имеет достаточное количество липучек. Попросите каждого участника приклеить липучки в их поле выбора. Таким образом, вы получите наглядное представление о результатах. Предоставьте каждому возможность посмотреть и прокомментировать	Форма каждого стандарта, представленная на флипчарте. По одному флипчарту для каждого Стандарта.
10 минут	Дайте каждому участнику Большой Рисунок. Работайте вместе для создания полного рисунка.	
10 минут	Объясните, что школа составит План действий. Сотрудники	

	<p>школы могут принять решение работать над их слабыми местами. С другой стороны, они могут принять решение работать над тем, что у них и так получается почти превосходно, и на что не нужно тратить много усилий.</p> <p>Попросите каждую группу составить несколько рекомендаций для школы относительно приоритетов, которых они должны придерживаться в следующем году, и если у них есть какие-либо предложения о том, как это может быть сделано, они могут их указать.</p>	
5 минут	<p>Дайте каждому человеку разноцветные бумажки для записей на липкой основе. Используйте бумагу одного цвета для того, что было хорошо, а другого – для того, что могло бы быть лучше.</p>	<p>Цветная бумага для заметок на липкой основе</p>
10 минут	<p>Пригласите директора школы или старшего учителя, чтобы они рассказали о том, что будет происходить дальше и поблагодарили людей за предоставленное ими время.</p>	

9) Примеры планов развития школы

Ниже приведены несколько примеров общих планов развития школы и несколько примеров планов развития школы, которые были разработаны общественно-активными школами разных стран, которые уже использовали инструмент самооценки для развития на основе Международных стандартов качества для общественно-активных школ. Планы являются частью исследования, проведенного Международной группой качественного партнерства, и поэтому мы включили дополнительные вопросы, так как они могут вам помочь. Они ссылаются на фокус-группу. В этом документе мы ссылались на группу заинтересованных лиц. Больше примеров вы можете найти на веб-сайте Международных стандартов качества для общественно-активных школ – www.communityschoolstandards.org.

9а) План действий школы *Základní škola a Mateřská škola* (Чешская Республика)

Название школы, местоположение:

*Základní škola a Mateřská škola, Višňové, okres Znojmo, příspěvková organizace
Nová 228, 671 38 Višňové*

Наша базовая школа – это сельская школа, в которой учится 183 ученика; они разделены на 9 классов.

Вишневое (*Višňové*) - это маленькая деревня, где проживает около 1000 жителей.

Сколько человек участвовало в процессе самооценки? Представителями каких групп они являлись (учителя, ученики, родители, местные жители...)?

48 человек в 3 группах:

1. Группа – местные жители, сотрудники школы, родители, партнеры, исполнители и участники общественной деятельности, представители учредителя
2. Группа – педагоги и правление
3. Группа – ученики

Сколько сессий у вас было? Сколько времени это заняло?

5 сессий продолжительностью 1-2 часа

Вы охватили все Стандарты?

Да

Укажите, пожалуйста, результаты вашей оценки по каждому из Стандартов:

Общая картина	1	2	3	4
Лидерство				x
Партнерство			x	
Социальная инклюзия				x
Услуги			x	
Волонтерство		x		
Обучение на протяжении всей жизни			x	
Развитие сообщества		x		
Участие родителей			x	
Школьная культура			x	

Какие ваши приоритеты на этот учебный год?

Приоритет	Действия	Кто будет играть ведущую роль	Дата завершения	Необходимые ресурсы/поддержка
Волонтерство	Вовлечение волонтеров организации «Вишневская 15»	Команда, состоящая из учеников, родителей, представителей партнеров и сотрудников школы	Май 2010 г.	Спонсоры, учредитель
Участие родителей	Кардинальное изменение в системе родительских собраний	Руководство, педагоги	Апрель 2010 г.	Поддержка руководства, готовность учителей
Обучение на протяжении всей жизни	«Учиться друг у друга» - обмен передовым опытом между педагогами школы	Школьные педагоги	Июнь 2010 г.	Источники, получаемые от самостоятельной деятельности, поддержка руководства

Что вас больше всего удивило в процессе использования инструмента самооценки?

В процессе самооценки мы были больше всего удивлены доброжелательным отношением членов фокус-группы, предложениями учеников и положительной оценкой педагогов.

- Все участники фокус-группы одобрили возможность оценивания школы и приняли в нем активное участие.
- В оценке учеников было несколько хороших идей, которые могут способствовать улучшению школьных мероприятий. Мы были в восторге от предложения учеников принять участие в организации некоторых общественных мероприятий.
- Лидерство и общественное участие получили самый высокий бал среди видов деятельности школы по версии педагогов.

Результаты самооценки не расходятся с видением школы.

Что было самым полезным в использовании инструмента самооценки?

Самым полезным аспектом самооценки были характеристики индивидуальных Стандартов и некоторых показателей, поскольку они дали нам не только возможность для оценки, но и некоторые предложения и идеи для наших последующих мероприятий. Работа с фокус-группой, особенно в форме открытых дебатов после самооценки, привела нас к идее использования этой команды в качестве муниципального совета.

Какой совет вы бы дали другой школе, которая находится в самом начале этого процесса?

Очень важным в процессе самооценки является выбор членов оценочной группы, как с точки зрения статуса, так и с точки зрения людей.

При выборе приоритетов целесообразно сосредоточиться на одной области или на областях, которые тесно связаны между собой.

Помощь и система убеждений все участников (не только педагогов) является залогом успеха реализации общественной деятельности.

Вишневоe, 21 января 2010 г.

Джири Беран

**9b) План действий школы №4, г. Асино, Томская область
(Россия)**

Название школы, местоположение: школа №4, г. Асино, Томская область, Россия

Сколько человек участвовало в процессе самооценки? Представителями каких групп они являлись (учителя, ученики, родители, местные жители...)?

11 человек: 3 представителя школьной администрации (директор школы и 2 заместителя директора), 3 учителя, 4 ученика, 3 родителей, 1 представитель сообщества.

Сколько сессий у вас было? Сколько времени это заняло? 3 собрания, каждое длительностью по 30-40 минут.

Вы охватили все Стандарты?

Да

Укажите, пожалуйста, результаты вашей оценки по каждому из Стандартов:

Общая картина	1	2	3	4
Лидерство			+	
Партнерство			+	
Социальная инклюзия			+	
Услуги			+	
Волонтерство		+		
Обучение на протяжении всей жизни			+	
Развитие сообщества		+		
Участие родителей			+	
Школьная культура		+		

Какие ваши приоритеты на этот учебный год?

Приоритет	Действия	Кто будет играть ведущую роль	Дата завершения	Необходимые ресурсы/поддержка
Лидерство	Установить цели и задачи. Привлечь ресурсы, новые	Директор школы	Декабрь 2011 г.	Люди, помещения для встреч

	идеи, приглашать новых людей из сообщества			
Участие родителей	План встреч с родителями. Работа с родителями через социально-психологические отделения школы. Лекции для родителей. Обмен информацией через веб-сайт школы.	Заместитель директора	Декабрь 2011 г.	Помещения для встреч, специалисты для проведения мастер-классов для родителей
Волонтерство	Разработка, организация и реализация различных мероприятий, чтобы сделать жизнь вокруг лучше. Формы мероприятий: семинары, тренинги для детей и взрослых по волонтерству. Благотворительные акции	Консультант	Декабрь 2011 г.	Школа, государственные учреждения, некоммерческие организации, общественные и гражданские институты
Партнерство	Для установления партнерских отношений между школой и общественными организациями с целью объединения усилий для решения	Заместитель директора	Декабрь 2011 г.	Взаимовыгодное социальное партнерство. Проектирование и реализация мероприятий, посвященных местной филантропии. Участие каждого человека в

	социальных и образовательных проблем, повышения имиджа школы как гражданского института, привлечения внебюджетных фондов.			процессе принятия решений и решения местных проблем.
--	---	--	--	--

Что вас больше всего удивило в процессе использования инструмента самооценки?

Мы нашли те сферы работы, которые нуждаются в специальных усилиях и мероприятиях.

Что было самым полезным в использовании инструмента самооценки?

Процесс самооценки был настолько важен, как и результаты, которые мы получили.

Совместная творческая работа УЧЕНИКИ + УЧИТЕЛЯ + АДМИНИСТРАЦИЯ + РОДИТЕЛИ + ЧЛЕНЫ СООБЩЕСТВА дает положительные результаты, помогает определить приоритеты с точки зрения учеников и взрослых.

Какой совет вы бы дали другой школе, которая находится в самом начале этого процесса?

Для участия в процессе использования инструмента самооценки необходимо внимательно изучить документ, не бояться, разработать план действий на основе результатов самооценки.

Хотели бы вы, чтобы мы опубликовали название вашей школы и ее результаты?

Пожалуйста, отметьте:

Мы с удовольствием разрешаем вам опубликовать название школы и ее результаты [Да]

**9с) План действий Гимназии имени И.Труша г. Броды
(Львовская область, Украина)**

Название школы, местоположение: Гимназия имени И.Труша г.Броды

Адрес: Львовская область, г. Броды, ул. Коцюбинского, 2, Украина 80600

www.brodygymnasium.ho.ua

E-mail: brodyg@ukr.net , yuriymelnyk@ukrpost.ua

Сколько человек участвовало в процессе самооценки? Представителями каких групп они являлись (учителя, ученики, родители, местные жители...)?

Представители родителей – 2 человека

Сообщество местных жителей, представители партнерских организаций – 2 человека

Представители школьной организации – 3 человека

Учителя – 3 человека

Сколько сессий у вас было? Сколько времени это заняло? 1 сессия, 5 часов

Охватили ли вы все Стандарты? Да

Укажите, пожалуйста, результаты вашей оценки по каждому из Стандартов

	1	2	3	4
Лидерство				

Наша миссия была согласована со всеми участниками: учениками, родителями, представителями общественности и других организаций			x	
Мы составляем стратегические планы с учетом интересов и потребностей учеников, учителей, родителей и заинтересованных сторон				x
Мы выделяем ресурсы: людей, помещения, оборудование и, по возможности, средства на эту работу			x	
Мы обеспечиваем сотрудникам приобретение навыков для вовлечения людей и внедрения инициатив				x
Мы поддерживаем и ценим высокий уровень достижений и совершенствования индивидуального прогресса и развития личности				x
Наши руководители поощряют генерацию новых идей, новых методов работы и новых ответов на вызовы, а также поддержку других при инициативе взять на себя ответственность за принятие решений и действий			x	
Партнерство				
Мы разделяем решения с учреждениями-партнерами, включая общественные организации			x	
Мы принимаем совместные инициативы с партнерами			x	
Мы объединяем ресурсы с партнерами для некоторых инициатив, направленных на благо общества			x	
Мы имеем письменное соглашение о совместной работе			x	
Мы поощряем и поддерживаем деятельность друг друга			x	
Мы состоим в объединении местных, региональных и национальных сетей общественно-активных школ				x
Мы доступны для сообщества после школы, в выходные дни и во время школьных каникул			x	
Мы сотрудничаем с другими для решения проблем сообщества			x	
Участие сообщества				
Учителя моделируют и продвигают ценности и поведение, направленное на поддержку прав человека и социальную интеграцию всех меньшинств			x	
Социальная интеграция является неотъемлемой частью школьной политики и практики			x	
Услуги и программы являются доступными для различных групп			x	
Школа активно продвигает обеспечение равных прав на качественное образование для всех в своем местном сообществе			x	
Услуги				
Мы предлагаем услуги на основе детального анализа потребностей				x
Мы осуществляем мониторинг и оценку услуг, которые размещены на нашем сайте, чтобы проверить, кто их использует и преимущества, которые они получают		x		

Мы исследуем причины, по которым отсутствует участие в сфере услуг			x	
Мы развиваем обеспечение доступа и социальной интеграции			x	
Мы приветствуем и ценим вклад других учреждений в предоставлении услуг / консультаций как на сайте школы, так и в сообществе, а также поощряем и поддерживаем их			x	
Мы предоставляем широкий спектр услуг для расширения и обогащения обучения учеников, семей и общин			x	
Волонтерство				
Мы имеем возможности для волонтерства учеников и взрослых (в том числе родителей) из разных социальных групп				x
Мы предлагаем волонтерам обучение и поддержку			x	
Наши ученики имеют возможность инициировать, разрабатывать и вести волонтерскую деятельность				x
Наши волонтеры имеют возможность общаться со своими коллегами из других областей / регионов / стран			x	
Мы контролируем и оцениваем свою деятельность для обеспечения эффективности		x		
Обучение на протяжении всей жизни				
Мы стремимся к созданию любви к учебе, которая фокусируется на том, как учиться, а не на узком подходе к содержанию и знания				x
Мы предлагаем поддержку и возможности обучения для всех поколений		x		
Мы предоставляем возможности для обучения, учитывающие самые разнообразные стили обучения и включающие в себя развивающее, профессиональное и практическое обучение			x	
Мы используем сообщество как ресурс для обучения, приглашая людей из сообщества поделиться своими знаниями и опытом с нашими сотрудниками и учениками				x
Общественное развитие				
Мы предлагаем обучение и поддержку общественных организаций			x	
Мы гарантируем, что общественные организации обладают достаточными знаниями, чтобы иметь возможность внести свой вклад в принятие решений		x		
Наши услуги могут быть использованы общественными организациями			x	
Мы помогаем общественным организациям проводить исследования и консультации, используя наш доступ к родителям и ученикам		x		
Мы помогаем общественным организациям в разработке и управлении общественными проектами			x	
Участие родителей				
Связь между домом и школой является регулярной, в обоих направлениях, а также значимой			x	
Мы поддерживаем и развиваем воспитание навыков			x	
Родители играют активную роль в обучении учеников			x	

Мы приветствуем добровольное участие родителей в школе и заручаемся их поддержкой и помощью				x
Родители являются равными партнерами в принятии решений, которые влияют на их детей			x	
Родители выступают за качественное образование для своих детей			x	
Школьная культура				
Наши ведущие специалисты вовлекают учеников, учителей, родителей, представителей широкой общественности и других организаций в процесс принятия решений			x	
Командный подход является общим для всей школы			x	
Учителя используют стратегии для конструктивного обучения			x	
Учителя развивают способности студентов к сотрудничеству, ведению переговоров, поощряют критическое мышление и проявление уважения различных мнений		x		
Учителя развивают жизненные навыки учеников			x	
Школа признает свою ответственность за свою деятельность				x
Информация доносится до всех родителей			x	

Укажите, пожалуйста, результаты вашей оценки по каждому из Стандартов:

Общая картина	1	2	3	4
Лидерство			x	
Партнерство			x	
Социальная инклюзия			x	
Услуги			x	
Волонтерство			x	
Обучение на протяжении всей жизни			x	
Развитие сообщества			x	
Участие родителей			x	
Школьная культура			x	

Какие ваши приоритеты на этот учебный год?

<i>Приоритет</i>	<i>Действия</i>	<i>Кто будет играть ведущую роль</i>	<i>Дата завершения</i>	<i>Необходимые ресурсы/поддержка</i>
<u>Лидерство</u> Активизация участия представителей местного сообщества в общественной деятельности и процессе	1. Выявление ожиданий местных жителей по поводу школы как центра общественной деятельности.	Участники студенческой самоорганизации	В начале учебного года, в качестве исключения для этого года: февраль 2010 г.	Бумага, принтер, компьютер

	<p>8. Доступ к школьным ресурсам для сообщества посредством публикации Графика работы: А) школьный музей; В) компьютерный класс; С) спортзал; D) актовый зал.</p> <p>9. Мониторинг и оценка услуг для членов сообщества</p> <p>10. Тренинги и лекции по обучению для родителей или членов сообщества</p>	<p>Учитель истории, Учитель информатики, член студенческой самоорганизации, учитель физкультуры, учитель музыки</p> <p>Член студенческой самоорганизации</p> <p>Психолог, учителя</p>	<p>На протяжении учебного года</p> <p>На протяжении учебного года, публикация результатов в конце каждого семестра Дважды в квартал</p>	<p>Ресурсы для дополнительной оплаты труда</p> <p>Бумага, принтер, компьютер</p> <p>Бумага для флипчартов, маркеры, кофе, чай, сладости, пособия</p>
<p><u>Участие сообщества</u> Осуществление социальной интеграции в образовательный процесс</p>	<p>11. Образовательные мероприятия направленные на развитие толерантного отношения к отличиям</p> <p>12. Активное использование индивидуально-дифференцированного подхода к обучению</p> <p>13. Тренинги на тему «Разнообразии стилей обучения / стили восприятия» для преподавателей и учеников.</p>	<p>Член студенческой самоорганизации</p> <p>Начальники отделов методологии</p> <p>Психолог, член студенческой самоорганизации</p>	<p>На протяжении учебного года</p> <p>На протяжении учебного года</p> <p>На протяжении учебного года</p>	<p>Призы за соревнования, костюмы, бумага, пособия</p> <p>Пособия, материалы</p> <p>Бумага, маркеры, пособия</p>
<p><u>Волонтерство</u> Активизация волонтерской деятельности в школе</p>	<p>14. Создание «Книги рекордов» для учеников-волонтеров, чтобы мотивировать учеников к волонтерству.</p>	<p>Член студенческой самоорганизации</p>	<p>Март 2010 г.</p>	<p>Бумага, принтер, компьютер</p>

	15. Тренинги для тех, кто хочет стать волонтером	Член студенческой самоорганизации, партнеры из Центра «Струмок»	Дважды в семестр. Лучшее в начале учебного года	Бумага, маркеры, пособия
	16. Создание базы данных волонтеров.	Ю.Мельник	Май 2010 г.	
	16. Награждение самых активных волонтеров, учеников и родителей.		На протяжении учебного года	Ценные призы
<u>Обучение на протяжении всей жизни</u> Обеспечение качественными образовательным и услугами	17. Формирование компетенций в образовательном процессе посредством: А) тренингов для учителей; В) создание практических задач и проектов для учеников по разным дисциплинам.	Начальники отделов методологии	На протяжении учебного года	Бумага, маркеры, пособия, средства для печати пособий по дисциплинам
	18. Тренинги для преподавателей по текущей учебной теме, например. "Работа с гиперактивными детьми".	Психолог	Март 2010 г.	Бумага, маркеры, пособия
	19. Создание "Стены образовательных достижений", где ученики и преподаватели будут вывешивать свои сертификаты, дипломы, сертификаты об участии в тренингах.	Учитель труда	Апрель 2010 г.	Средства на разработку стены
<u>Участие родителей</u> Тесное сотрудничество с родителями	20. Тренинги для учителей «Вовлечение родителей в школьные мероприятия».	М.Товкало, тренер Фонда «Шаг за Шагом»	Март 2010 г.	Средства на билеты «Львов-Броды», «Броды-Львов»

21. Участие родителей в образовательном процессе в качестве «экспертных учителей».	Заместитель директора в сфере образования	На протяжении учебного года	Поделки учеников в качестве подарков для родителей
22. Выявление ожиданий родителей относительно учебного процесса.	Член студенческой самоорганизации	В начале учебного года	Бумага, принтер, компьютер
23. Отчет по итогам года о реализации родительских ожиданий.	Член студенческой самоорганизации	Май 2010 г.	Пособия
24. Обновление сайта школы и внедрение раздела «Форум для родителей»	Директор, Ю.Мельник	Март 2010 г.	Средства на обновление
25. Тренинги для родителей и круглые столы по вопросам проблем образования	Классные руководители, психологи	На протяжении учебного года	

Что вас больше всего удивило в процессе использования инструмента самооценки?

1. Возможность определить сильные и слабые стороны школы, чтобы увидеть "слабые" места, скорректировать свои действия, чтобы получить желаемый результат.
2. Оригинальное содержание и позиции представителей школьной администрации, сообщества родителей.
3. Возможность изменения механизма в других областях школы.

Что было самым полезным в использовании инструмента самооценки?

Обсуждения, в ходе которых появляются точные примеры деятельности.

Какой совет вы бы дали другой школе, которая находится в самом начале этого процесса?

1. Приглашать участников, которые заинтересованы в развитии школы, сообщества и общества.
2. Хорошо разместить слушателей.
3. Подготовить материалы о самых успешных событиях, действиях, проектах и т.д.
4. Попросить аудиторию дать критическую оценку результатам деятельности общественно-активной школы и предложить возможные пути решения различных проблем.

9d) План действий Государственной начальной школы "Kreka" (Тузла, Босния и Герцеговина)

Название школы, местоположение: Государственная начальная школа "Kreka", Тузла

Адрес: ул. Босне Сребрене 119, г.Тузла, Босния и Герцеговина

E-mail: oskreka@yahoo.net

Web сайт: www.oskrekatuzla.cjb.net

Сколько человек участвовало в процессе самооценки? Представителями каких групп они являлись (учителя, ученики, родители, местные жители...)?

В процессе самооценки участвовало 35 человек.

Сколько сессий у вас было? Сколько времени это заняло?

Судьи были разделены на семь групп, в которые вошли: учителя, родители, ученики, представители местного сообщества, администрация школы, негосударственные организации и гражданские ассоциации (доноры). За это время группа встречалась 4 раза. Встречи длились около часа.

Охватили ли вы все Стандарты? Во время собраний мы рассмотрели все уровни самооценки.

Укажите, пожалуйста, результаты вашей оценки по каждому из Стандартов

Общая картина	1	2	3	4
Руководство				X
Партнерство				X
Социальная инклюзия			X	
Услуги			X	
Волонтерство			X	
Обучение на протяжении всей жизни				X
Развитие сообщества				X
Участие родителей			X	
Школьная культура				X

Какие ваши приоритеты на этот учебный год

Приоритет	Действия	Кто будет играть ведущую роль	Дата завершения	Необходимые ресурсы/поддержка
Участие сообщества	- Обучение профессорско-преподавательского состава, учеников и местных жителей, когда речь идет о детях с особыми потребностями. - Контакт и участие Центра документации	Руководство школы и команда учителей	Декабрь 2010 г.	- Материальные и финансовые ресурсы, которые могли бы оказать содействие нашей деятельности, т.е. для реализации инициативы по успешному продвижению

	в специальной школе. - Создание команды по инклюзии: специальный педагог, педагог, психолог, социальный работник, центр документации, работник на дому, учителя и учителя-предметники.			выбранного приоритета на более высокий уровень.
Участие родителей	Укрепление всех видов деятельности по участию родителей для того, чтобы улучшить качество взаимного партнерства. Семинары, лекции, круглые столы и т.д. Это будет адаптировано к родителям, которые будут участвовать в создании видения, миссии и стратегических целей школы, все в целях более тесного сотрудничества между родителем-учеником-учителем.	Руководство школы и команда учителей	Декабрь 2010 г.	- Материальные и финансовые ресурсы, которые могли бы оказать содействие нашей деятельности, т.е. для реализации инициативы по успешному продвижению выбранного приоритета на более высокий уровень.

Что вас больше всего удивило в процессе использования инструмента самооценки?

Когда мы использовали инструмент, не было никаких неожиданностей, учитывая ход самооценки, основанной на шкалах и режимах. Принимая во внимание различную структуру группы участников в едином процессе, каждая группа завершила свою часть работы и предоставила оценки, которые мы считаем очень реалистичными, так что вы получите реальную картину состояния отношений школы и ее окружения.

Что было самым полезным в использовании инструмента самооценки?

Это дает возможность взглянуть на реальную ситуацию с помощью инструмента самооценки с различными аспектами окружающей среды, в которой действует учебное заведение. Широкий круг участников и различные элементы оценки в этом процессе гарантируют вполне реальную

картину качества, успеха и сотрудничества различных учреждений, которые расположены в поселке городского типа. В зависимости от результатов этих стандартов у нас есть возможность выбрать определенные приоритеты, и уникальное положение всех групп, путем принятия определенных действий; мы можем поднять качество определенного приоритета на более высокий уровень. С такой самооценкой мы приходим к знанию потребностей, которые исходят от местного населения, которые могут быть отражены в партнерстве, волонтерстве, оказании услуг, это дает возможность взглянуть на ситуацию с нескольких сторон. Равное участие учеников в процессе самооценки приводит рассмотрению способов, которыми студенты могут создавать свои собственные мероприятия в школах и других учреждениях местного сообщества. Волонтерская деятельность и готовность участников этого процесса является очень важной, в противном случае практически невозможно многого добиться. Осведомленность граждан в том, что улучшение имеет большое значение и является общей целью всех учреждений в местном сообществе, особенно для школ, волонтерских организаций, и все это делается на благо общества в целом.

Какой совет вы бы дали другой школе, которая находится в самом начале этого процесса?

Школам, которые находятся в начале этого процесса, мы можем посоветовать следующее:

- Принять процесс самооценки, потому что он является всеобъемлющим, полезным, мотивирующим, и все, что может быть использовано в учебном процессе и способствовать наилучшим результатам указано в Стандартах самооценки.
- Вести постоянную запись для облегчения контроля за работой и успехом, как студентов, так школ, местных сообществ и общества в нем.
- В этом процессе очень важной является волонтерская работа: волонтеры, которые вовлечены в этот процесс вносят свой вклад, способствующий в отдельным приоритетам.

10) Послесловие

Для того чтобы быть эффективным фасилитатором, вы должны знать, когда взять на себя руководящую роль, а когда быть нейтральными и отойти на задний план. Этот баланс сложно поддерживать! Залог успешной фасилитации – это эффективное планирование и действие, а также сосредоточенность на процессе и результатах группы, а не конкретном содержании и мнении участников.

Роль фасилитатора является интересной, полезной и важной. При фасилитации, вам потребуется время, чтобы следить за процессом и повесткой дня, а также овладеть навыками, которые помогут вам довести мероприятие до успешного завершения. Гордитесь своей ролью фасилитатора и наслаждайтесь наблюдением за идеями, решениями и успешными результатами!

11) Материалы для дальнейшего чтения

- Barr, Alan et al., 1998. *Community Development Evaluation Skills*. Scottish Community Development Centre. Glasgow.
- Bens, Ingrid. *Facilitating with Ease! A Step-by-Step Guidebook with Customizable Worksheets on CD-ROM*, Jossey-Bass, January 2000.
- Bens, Ingrid. *Facilitation at a Glance, Participation Dynamics*, February 1999.
- Benson, Jarlath, 1987. *Working More Creatively with Groups*. Tavistock Publications, London.
- Brockett R G, Hiemstra R 1991. *Self-direction in Adult Learning: Perspectives on Theory, Research, and Practice*. Routledge, New York.
- Brookfield S D 1986. *Understanding and Facilitating Adult Learning*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Brandes, Donna & Phillips, Howard, 1984. *Gamester's Handbook No. 1 & 2*. Hutchinson, London.
- Clarke, Jane, 1996. *Guide to self Evaluation*. Combat Poverty Agency. Dublin.
- Hackett, Donald, and Charles L. Martin, *Facilitation Skills for Team Leaders*, Crisp Publications, Menlo Park, CA, 1993.
- Hope, Anne & Timmel, Sue, 2000 second edition. *Training for transformation*. A Handbook for Community Workers (Vols 1-3).
- Jacqueline Yannacci, MPP, Kristin Roberts, BBA, and Vijay Ganju. *Principles from Adult Learning Theory, Evidence-Based Teaching, and Visual Marketing: What are the Implications for Toolkit Development?* Center for Mental Health Quality and Accountability NRI, Inc. 2006.
- Kaner, Sam, *Facilitator's Guide to Participatory Decisionmaking*, New Society Pub, July 1996.
- Kemp, Tim & Taylor Alan, 1990. *The Groupwork Pack. A Groupwork Approach to Problem-Solving and Change*. Longman, Harlow.
- Mambo Press, Gweru. Johnson, David and Johnson, Frank. Sixth edition. *Joining Together. Group Theory and Group Skills*. London.
- Murray, Barbara, Faughnan, Pauline and Redmond, David, 1994. *Undertaking an Evaluation*. Sociological Association of Ireland, Maynooth.
- Patricia Prendiville, 2004. *Developing Facilitation Skills*. A Handbook for Group Facilitators.
- Rees, Fran, *How to Lead Work Teams: Facilitation Skills*, 2nd ed., John Wiley & Sons, May 2001.
- Schwarz, Roger M., *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, Jossey - Bass, 2002.
- Tennant M 1988. *Psychology and Adult Learning*. Routledge, London.
- Tuijnman A, Van Der Kamp M (eds.), 1992. *Learning Across the Lifespan: Theories, Research, Policies*. Pergamon, Oxford.
- Usher R S, Bryant I 1989. *Adult Education as Theory, Practice and Research: The Captive Triangle*. Routledge, New York.

*Пособие по фасилитации, дополнение к
Международным Стандартам качества для
общественно-активных школ, 2012*

- Whyld, Janie, 1992. *Equal Opportunities in Group Work and Training*. Whyld Publishing Co-Op, UK.
- www.mindtools.com/pages/article/RoleofAFacilitator.htm
- www.oqi.wisc.edu/resourcelibrary/uploads/resources/Facilitator%20Tool%20Kit.pdf
- www.facilitatoru.com