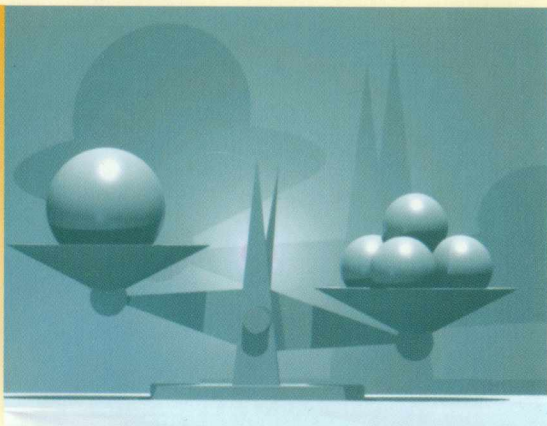
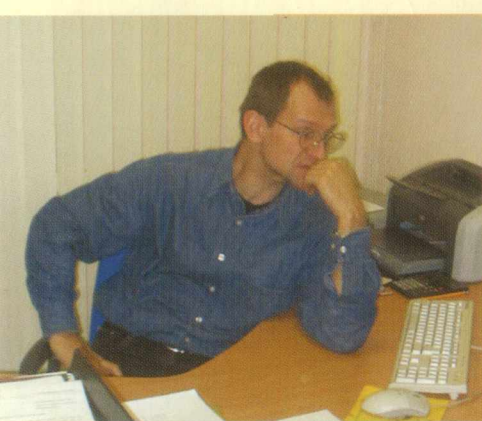


А. В. ПЕТРОВ



ДИСКУССИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ГРУППЕ: технология модерации





Андрей Валерьевич Петров

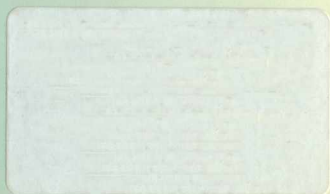
Кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики ИНПО НовГУ имени Ярослава Мудрого (Великий Новгород). Специализируется в сфере научно-педагогического сопровождения персонала организаций и учреждений, педагогического консультирования, эффективной организации групповой работы, принятия группового решения.

В книге представлена технология модерации, позволяющая эффективно работать с различными по численности группами при решении разнообразных вопросов: обсуждение мнений, выработка общей системы понятий и общего решения проблемы, составление плана работы по проекту и многое другое. Описаны различные техники, методы и приемы, способы представления графического и вербального материала.

ISBN 5-9268-0329-2



9 795 926 803 293



А. В. Петров

**ДИСКУССИЯ
И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
В ГРУППЕ:
ТЕХНОЛОГИЯ МОДЕРАЦИИ**

Учебно-методическое пособие



Санкт-Петербург
2005

ББК 74.580
П30

Рецензенты:

С. А. Расчетина, доктор педагогических наук,
профессор, РГПУ имени А. И. Герцена

Н. Н. Суртаева, доктор педагогических наук,
профессор, РГПУ имени А. И. Герцена

Петров А. В.

П30 **Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации.** — СПб.: Издательство «Речь», 2005. — 80 с.: ил.

ISBN 5-9268-0329-2

В книге представлена технология модерации, позволяющая эффективно работать с различными по численности группами при решении разнообразных вопросов: обсуждение мнений, выработка общей системы понятий и общего решения проблемы, составления плана работы по проекту и многое другое. Описаны различные техники, методы и приемы, способы представления графического и вербального материала.

Книга будет полезна для психологов, тренеров, педагогов, специалистов по управлению.

ББК 74.580

Главный редактор *И. Авидон*
Технический редактор *О. Колесниченко*
Художественный редактор *П. Борозенец*
Директор *Л. Янковский*

© А. В. Петров, 2005

© Издательство «Речь», 2005

© П. В. Борозенец, оформление, 2005

ISBN 5-9268-0329-2

Подписано в печать 01.12.2004. Формат 60×90 1/16. Усл. печ. л. 5

Тираж 4000 экз. Заказ № 678

ООО Издательство «Речь»

199178, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 3 (лит. «М»), пом. 1.
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, info@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru.

Интернет-магазин: www.internatura.ru.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, д. 12

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1	
МОДЕРАЦИЯ КАК СОПРОВОЖДЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	9
Глава 2	
ЭТАПЫ МОДЕРАЦИИ	17
Подготовительный этап	31
Технологический этап	33
Аналитический этап	37
Глава 3	
ТЕХНОЛОГИЯ МОДЕРАЦИИ	42
3.1. Базовые процессы модерации	43
Визуализация	43
Вербализация	47
Правила вербализации	54
Презентация	55
Обратная связь	58
3.2. Методы модерации	62
Метод «мозгового штурма»	62
Метод карточного опроса	65
Метод вызова	65
Метод точечных вопросов	66
Метод смыслового поля	66
Метод «горячего стула»	66
Предписание	67

Протоколирование	67
Систематизация ожиданий, настроений	68
3.3. Приемы групповой работы	68
3.4. Основные техники модерации	70
БИБЛИОГРАФИЯ	78

ВВЕДЕНИЕ

*Посвящается моей супруге —
коллеге и другу*

Современная теория и практика научно-методического сопровождения профессиональной деятельности специалиста предлагает использовать различные технологии как индивидуальной, так и групповой работы.

Научно-методическое сопровождение понимается как комплекс взаимосвязанных действий и процедур, обеспечивающих оказание квалифицированной помощи специалисту на протяжении всей его профессиональной карьеры. Такое сопровождение может осуществляться через модерацию, консультирование, супервизию и профессиональный тренинг [23].

Модерация групповой работы как вид научно-методического сопровождения представляет собой, с одной стороны, сложный технологический процесс структурирования групповой работы и принятия группового решения в системе развития организации, с другой стороны — процедуру управления дискуссией, беседой или разговором.

Изучение вопросов модерации групповой работы особенно актуально в контексте обеспечения высокого качества профессиональной деятельности менеджеров, работников социальной сферы, психологов, педагогов и оказания квалифицированной помощи в решении проблемных ситуаций. Во-первых, модерация помогает решить вопросы развития группы как коллектива и организации взаимодействия и сотрудничества его участников. Во-вторых, происходит формирование дополнительных компетенций самих специалистов, необходимых в условиях развития и обновления социальных систем.

В научной литературе сравнительно редко обсуждаются вопросы, связанные с эффективной организацией групповой работы, поиском адекватных методов решения групповых задач и принятия групповых решений, использования средств визуального, вербального и невербального сопровождения групповой работы.

Предлагаемое учебно-методическое пособие направлено на подготовку и самообразование специалистов, способных использовать модерацию как вид научно-методического сопровождения развития учреждений и их персонала.

В предлагаемом пособии раскрывается сущность научно-методического сопровождения профессиональной деятельности специалиста, работающего с персоналом (группой, коллективом), анализируются особенности модерации инновационных процессов учреждения и деятельности модератора как организатора свободной коммуникации на профессиональную тему. Пособие включает рассмотрение исторических аспектов модерации, ее методологии как особого вида сопровождения профессиональной деятельности специалиста, а также методов и приемов модерации групповой работы.

Для развития идеи модерации как научно-методического сопровождения автор опирается не только на теоретические источники, но и на свой опыт в области консультирования и супервизии персонала образовательных учреждений.

Собственный опыт автора и его коллег, опыт, представленный в трудах и концепциях отечественных и зарубежных исследователей, свидетельствует об определенных достоинствах методов модерации по сравнению с традиционными формами дискуссии (наглядность, демократичность, анонимность, объективность, сжатые сроки работы, динамичность процесса, редуцирование манипуляций). Для сравнения представим схематически степень участия (соотношение ролевых позиций участников дискуссии и времени активного участия в дискуссии) членов группы в совместной работе в условиях традиционной дискуссии (рис. 1а) и в условиях модерации групповой работы (рис. 1б).

Условно всех участников групповой работы можно разделить на три основные категории: лидеры, участники, поддерживающие дискуссию, и ее аутсайдеры. Критерием такого деления является степень их участия в обсуждении групповых проблем, выраженная во временных единицах (минутах). На рис. 1а видно, что в традиционных формах дискуссии особо выделяется группа участников групповой работы — «лидеры дискуссии» (условное обозначение — А). Как правило, эта категория участников в ходе обсуждения проблемы в течение длительного времени (до 20 минут) может занимать ведущие позиции и не уступать их практически никому. Такой характер групповой работы создает неравенство по отношению к другим участникам и тем самым дискредитирует саму идею «совместной групповой работы». Однако в этих неравных условиях выделяется еще одна группа участников дискуссии

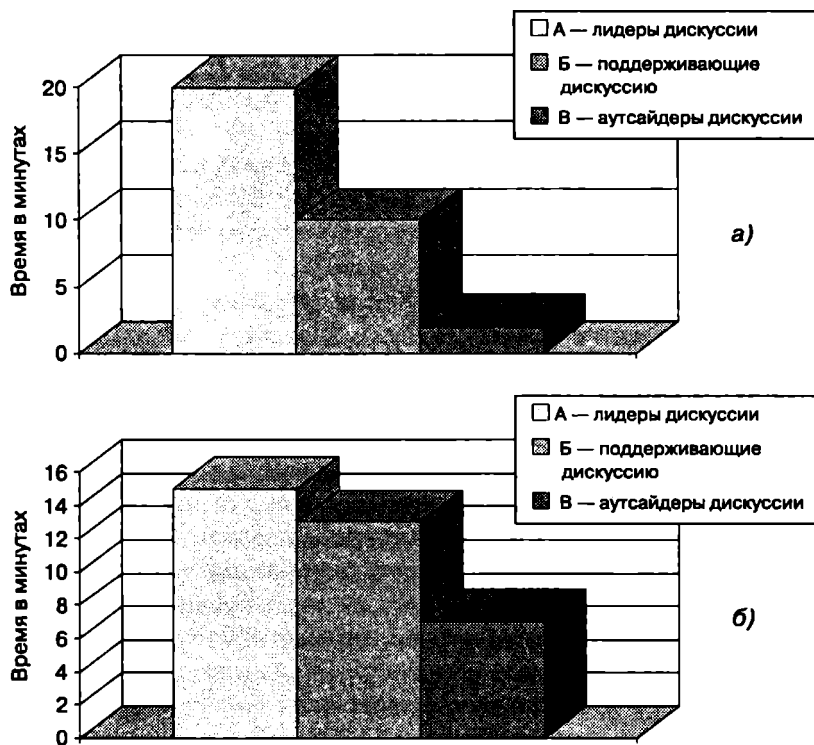


Рис. 1. Динамика участия членов группы в работе

(условное обозначение — Б), которые поддерживают разговор от 5 до 10 минут. И, наконец, третья группа — практически невостребованные участники дискуссии (условное обозначение — В), большинство из которых не видят и не знают конечных результатов групповой работы. В количественном соотношении категорий участников групповой работы наблюдается определенная закономерность: чем меньше времени отведено на групповую работу и чем дольше занимают лидерские позиции участники категории А, тем в большей мере увеличивается число участников категорий Б и В.

В свою очередь, модерация существенно изменяет характер групповой работы (рис. 1б), придает ему демократическую направленность:

- нейтрализует лидеров дискуссии, сокращает время их доминирования в обсуждении групповых проблем с 20 до 15 минут;
- стабилизирует степень участия большинства представителей групповой работы, регламентирует время на обсуждение проблемы (в пределах 10–13 минут);

- повышает активность так называемых «аутсайдеров» групповой работы; предоставляет им возможность включиться в обсуждение проблемы на равных, тем самым, за счет увеличения времени на обсуждение, повышает у них шансы повлиять на результат групповой работы.

МОДЕРАЦИЯ КАК СОПРОВОЖДЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Термин «модерация» произошел от итальянского «moderare» и означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание» [61, с. 111]. Модератором называют руководителя дискуссии, редактора рубрики на телевидении и радио, а также ведущего интернет-конференции. В Ватикане модератор был лицом, который указывал на самые существенные положения в речах папы. В современном значении под модерацией понимают технику организации интерактивного общения, благодаря которой групповая работа становится более целенаправленной и структурированной.

«Методам модерации чуть более сорока лет. И по сравнению с постулатами марксизма или фрейдизма они не испытали на себе еще такого общественного внимания и тем более критики, поэтому энтузиасты модерации испытывают восторг и воодушевление от положительных результатов в своей практике» [48, с. 9]. В связи с этим следует отметить, что подробный анализ теории и практики модерации — дело ближайшего будущего, а в настоящее время целостное представление об этом феномене в литературе отсутствует.

В 1960-е годы модерация разрабатывалась как технология групповой работы, в которой с помощью различных рабочих техник создаются условия для принятия эффективного решения в группах специалистов различного профиля, с разной подготовкой, зачастую различными взглядами на рассматриваемую проблему, разного численного состава.

Первая обширная публикация о методах модерации возникла в 1980 году и называлась «Идеи модерации» (К. Klebert, E. Schreder, W. G. Straub). Здесь впервые была обоснована необходимость использовать в процессе модерации групповой работы средства визуализации и вербализации.

По мнению Г. Хаусманна и Х. Штюрмера [52], в качестве обобщенной цели модерации может выступать организация групповой работы

в режиме сотрудничества при соблюдении равноправия ее участников. Модератор в этом случае отказывается от применения власти, а также от оценки группового взаимодействия. Итак, цель модерации — это достижение эффективного уровня деловой коммуникации при демократическом планировании и стимулировании активного участия сотрудников. Частные целевые установки данной технологии связываются с созданием условий для сплочения команды и ликвидации иерархии в организационных структурах.

Таким образом, модерация может пониматься как:

- направляемый структурированный процесс интеракции в группах с помощью вербализации и визуализации;
- активное участие всей команды в достижении конкретного результата.

Модерация рассматривается как один из видов сопровождения персонала наряду с консультированием, супервизией, профессиональным тренингом. Все виды сопровождения выполняют ряд функций: обучающая, консультационная, психотерапевтическая, коррекционная, адаптационная [23, с. 298–299], однако каждый из них имеет свои особенности.

По мнению М. Н. Певзнера и О. М. Зайченко, *модерация* — это деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей работника. В основе модерации лежит использование специальных приемов, методов и техник, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями, и подводящих работника к принятию профессионально грамотного решения за счет реализации его внутренних возможностей. Модерация групповой работы в большей мере направлена на раскрытие внутреннего потенциала специалиста. Она не привносит нового, а лишь помогает потенциальное сделать актуальным. При этом индивидуально значимое становится социально значимым, то есть приемлемым в коллективе. Функция модератора — помочь обучаемому специалисту «раскрепоститься», выявить скрытые возможности и нереализованные умения.

Модерация так же, как и другие виды сопровождения, имеет следующие характеристики:

- сосредоточена на конкретной проблеме;
- ориентирована не на конкуренцию, а на кооперацию;
- исключает формальный контроль и оценку;
- содержит способы деятельности, указывающие путь решения проблемы для группы;
- создает психологически комфортные условия для субъектов профессиональной деятельности.

Отличительные черты модерации заключаются в следующем:

- В отличие от *профессионального тренинга* модерация не связана с поэтапным обучением и формированием отдельных компетенций специалистов.
- В отличие от *консультирования* модерация в основном использует внутренние ресурсы (синергетический эффект групповой работы), в то время как при консультационном взаимодействии используется как внутренний потенциал клиентов, так и профессиональные советы и рекомендации консультанта. Кроме того, предполагается, что модератор, в отличие от консультанта, не обязательно является специалистом в конкретной профессиональной области.
- В отличие от *супервизии* модерация не связана с «лечением профессиональных болезней» и исправлением профессиональных ошибок, то есть психотерапевтическая и коррекционная функции в модерации выражены неярко. Кроме того, *супервизия* является интегративным вариантом, включающим в себя: модерацию, консультирование, диагностирование и разрешение профессиональных конфликтов, содействие в развитии и саморазвитии как организации в целом, так и отдельных работников, формирование дополнительных компетенций.

Технологическая сторона модерации напрямую связана с выполнением ряда условий:

- численный состав рабочей группы — от 4 до 12 человек;
- нейтральная позиция модератора;
- размеры комнаты должны позволять участникам групповой работы свободно передвигаться, и в то же время хорошо видеть визуализированный материал;
- рабочий процесс протекает с использованием базовых процессов, таких как визуализация, вербализация, презентация, обратная связь.

Важную роль в процессе групповой работы играет сам модератор. Содержание деятельности модератора напоминает собой некую свернутую модель наставника в процессе овладения участниками способами групповой работы. Методы модерации отличаются от авторитарных дидактических способов обучения. Ситуация модерации не предполагает традиционных явлений классно-урочной системы: «подиума» (учительский стол и доска), «монолога» учителя, реципиентов

(ученики-слушатели) и т. п. В ходе модерации групповой работы происходит совместное развитие и обучение и участников, и самого модератора. Авторитет к модератору приходит в ходе подтверждения обоснованного прогноза групповой работы, применения обдуманной технологии решения групповой задачи, постановки и решения аргументированных вопросов в демократической обстановке.

Модерация требует от ведущего сохранения нейтральной позиции, особенно недопустимы оценка и эмоциональная характеристика участников и результатов групповой работы, потому что они нарушают доверительную атмосферу процесса коммуникации. Модератор поощряет участников к сотрудничеству средствами визуальной риторики (например, заполняя и вывешивая на видное место модераторские карточки); задает интересные и мотивирующие вопросы и выстраивает обсуждение проблемы таким образом, чтобы тема групповой работы была фактически разработана. Важным моментом работы модератора является составление протокола групповой работы, в котором визуально отражаются процесс решения проблемы и наиболее значимые результаты групповой работы.

Модератор должен иметь знания в области модерации той или иной проблемы, но совсем не обязательно, чтобы он был высококвалифицированным специалистом, у которого заранее готово решение. Модератор — авторитет процесса, а не содержания. Поэтому он должен обладать высоким уровнем социальной компетенции: он должен легко устанавливать социальные контакты, учитывать распределение социальных ролей в группе, понимать групповую динамику, управлять процессом межличностного взаимодействия. Модератор поддерживает группу, организуя разумное целенаправленное поведение в ней. Участники группы должны четко представлять себе цель совместной деятельности — это позволит им избежать ложного представления о том, что их поведением манипулируют. При организации работы группы модератор играет роль своеобразного «катализатора» общественного мнения. Более того, К. Клеберт, Э. Шредер и В. Штрауб сравнивают модератора с акушером, который помогает группе «родить» правильное решение, сформулировать свои цели и задачи, найти способы претворения в жизнь принятых решений [53, с. 8].

Чтобы достичь синергетического эффекта работы группы, модератор должен актуализировать у участников стремление к групповому взаимодействию и способствовать его развитию.

К числу наиболее значимых умений налаживать групповое взаимодействие относятся следующие:

- внимательно слушать;
- проявлять творческую инициативу;
- подхватывать и развивать идеи;
- мотивировать, побуждать и убеждать;
- проявлять надежность и способность к интеграции;
- сочетать чувство реальности и полета фантазии;
- конструировать ясные, понятные и однозначные планы;
- видеть и устанавливать связи;
- обосновывать собственное видение цели;
- определять критерии качества результата;
- решительно продвигать идею;
- адекватно оценивать ситуацию;
- учитывать фактор времени;
- проявлять деликатность и внимание к другим.

В ходе обсуждения проблемы дело нередко заходит в тупик, и никто из присутствующих не может преодолеть возникшее затруднение. Интеллектуальный и эмоциональный ресурс группы оказывается исчерпанным. В таком случае модератор должен быть готов выполнить функцию «ресурсного центра», способного восстановить и обновить этот ресурс. Для этого он может задать нужный вопрос, активизировать участников сменой деятельности, просто пошутить и т. д. Такого рода действия характеризуют модератора как «катализатора», ассистента в процессе продвижения группы в проблемной области.

Если модератор согласен взять на себя роль «катализатора» процесса принятия группового решения, то он должен:

- беспокоиться и заботиться о методическом и инструментальном сопровождении развития группового мнения;
- ориентироваться в ситуации и находить выход из трудных положений, импровизировать;
- мобилизовать творческую энергию группы: провоцировать и обнаруживать скрытые конфликты;
- выявлять механизмы образования аутсайдеров группы («козлов отпущения») и способствовать изменению данной ситуации;
- отслеживать изменения настроения участников группы и побуждать их к рефлексии;
- избегать конфликтных ситуаций, связанных с конкуренцией в области специальных знаний и компетенций; избегать обострения личностных взаимоотношений;
- отказываться от использования готовых решений;

- побуждать участников коммуникации к осуществлению обратной связи, содействовать тому, чтобы они делились своими мнениями, ощущениями, переживаниями;
- способствовать саморазвитию и самообновлению группы.

Важным профессиональным качеством модератора является способность преодолевать фрустрации¹ участников групповой работы, связанные с содержанием коммуникации и поведенческими реакциями партнеров по групповому взаимодействию. В ходе многочисленных и разнообразных заседаний группы у любого человека вырабатывается комплекс фрустраций, которые оказывают негативное влияние на результаты последующей групповой работы. Модератор должен знать типичные фрустрации, связанные с ходом групповой работы (рис. 2).

В процессе управления групповой работой перед модератором стоит ряд задач, часть из которых связана с оптимизацией деятельности группы. Некоторые из этих задач можно представить в виде своеобразной памятки модератору, который должен:

Устранять	Содействовать	Координировать
<input type="checkbox"/> напряжение в группе;	<input type="checkbox"/> поступлению	<input type="checkbox"/> поступление
<input type="checkbox"/> профессиональные	адресной инфор-	и отправление
неврозы;	мации;	адресной инфор-
<input type="checkbox"/> предрассудки и слухи	<input type="checkbox"/> обеспечению	мации;
	ситуации успеха;	<input type="checkbox"/> обмен идеями;
	<input type="checkbox"/> поддержанию ин-	<input type="checkbox"/> усилия союзников
	терактивной дея-	
	тельности	

Таким образом, модератор:

- не руководитель группы в иерархическом смысле, а проводник коммуникации, способствующий открытости и обмену;
- занимает нейтральную позицию в коммуникации;
- стремится к соблюдению дружеских отношений в группе и совместным согласованным действиям;
- методический помощник с функциями катализатора.

Оснащение процесса групповой работы — также один из важных вопросов, стоящих перед модератором. В литературе [48] предлагается следующий вариант организации модераторских средств (табл. 1).

¹ *Фрустрация* — психическое состояние переживания неудачи, возникающее при наличии реальных или мнимых трудностей // Словарь практического психолога. М., 1997.



Рис. 2. Типичные фрустрации в ходе общественных заседаний

Таблица 1. Вариант организации модераторских средств

Материал	Обеспеченность с расчетом на одного участника
1. «Рабочая стена» для крепления карточек	0,5 м
2. Писчая бумага (формата А4)	2 листа
3. Карточки из плотного картона (100 x 210 мм) четырех цветов: белый, желтый, оранжевый, зеленый	20 шт.
4. Карточки из плотного картона круглой формы (Ø 100 мм) четырех цветов	По 2 шт. каждого цвета
5. Карточки из плотного картона (150 x 680 мм) четырех цветов	По 1 шт. каждого цвета
6. Маркер черный	1 шт.
7. Маркеры разных цветов (красный, синий, зеленый)	2 шт. любого цвета
8. Клеящий карандаш	2 шт.
9. Липкие точки (Ø 10 мм) четырех цветов	20 шт.

Вопросы и задания

1. Представьте в виде ряда ключевых слов понятие «модерация».
2. Опишите спектр компетенций модератора («знает», «говорит», «делает»).
3. В чем заключается функция «ресурсного центра» для модератора?
4. Каковы условия для реализации технологической стороны процесса модерирования?

ЭТАПЫ МОДЕРАЦИИ

Под **групповой работой** понимается совместная мыслительная деятельность группы специалистов, решающих задачу или проблему, их объединяющую. Участники сами устанавливают нормы взаимодействия и самостоятельно выбирают средства и способы достижения цели. В процессе групповой работы происходит обмен опытом, выявляются различные точки зрения, активизируется творческий потенциал каждого участника, повышаются продуктивность его взаимодействия с другими и социальная активность. Сопоставление взглядов всех членов группы повышает уровень понимания действительности, предвидения будущих событий, вероятность выработки новых идей и эффективных решений. В отличие от индивидуальной работы групповая имеет более высокий потенциал для решения сложных проблем. Групповая работа позволяет осуществить разделение труда, специализацию, использовать механизм соревнования и в результате получить синергетический эффект, который состоит в том, что результаты работы группы превышают простую сумму результатов работы ее отдельных членов [10].

Понятие **синергии** является ключевым понятием в описании диапазона черт группы («синтальности», по Р. Кеттеллу) как модели групповой динамики. Предполагается, что каждый индивид, вступая в группу, привносит в нее определенное количество индивидуальной энергии, предназначенной для развертывания групповой активности. Общее количество этой энергии, имеющейся у группы, и есть синергия. По мнению Р. Кеттелла, часть ее расходуется на сохранение существования группы в качестве некой целостности, а оставшееся количество направляется на достижение целей, ради которых группа создана.

В психолого-педагогических исследованиях отечественных и зарубежных авторов большое внимание уделено изучению проблемно-оценочной **интеракции** в процессе групповой работы, которая предполагает целостное обучение, учитывающее мысли и чувства каждого

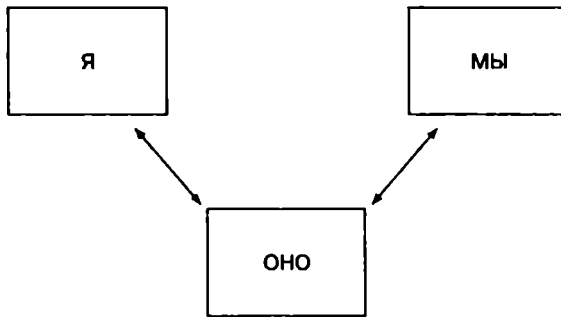


Рис. 3. Компоненты группового взаимодействия

человека. Доказано, что человек стремится к индивидуальному росту и автономии, но при этом не должен забывать о своей зависимости от других людей.

Концепция темацентрированной интеракции (TZI) была разработана Р. Хоон (1991). Согласно данной концепции, в динамическое равновесие приводятся три компонента группового взаимодействия (рис. 3):

1. Индивид с его опытом, предпочтениями, актуальным состоянием, достоинствами и недостатками («Я»).
2. Группа как единое целое, представляющая собой больше, нежели просто сумму индивидов («Мы»).
3. Проблема (тема), которую обсуждают участники группы («Оно»).

Согласно Хоон, взаимодействие участников групповой работы описывается с точки зрения их духовно-физического единства, которое автономно способно привести к решению общей задачи. Модератор обеспечивает процесс темацентрированной интеракции для того, чтобы группа могла получить не только когнитивное, но и эмоциональное развитие. Именно поэтому в рабочей группе необходимы определенные правила коммуникации. Общие правила коммуникации выражаются в следующих требованиях к участникам группы:

- используй «Я-послание»;
- соблюдай гармоничность в себе;
- избегай общих фраз;
- ориентируйся на цель;
- умей слушать;
- будь активен в беседе;
- будь краток;
- осуществляй конструктивную критику.

По мнению Н. И. Шевандрина, «процесс принятия группового решения может пониматься как групповое обсуждение какой-либо проблемы, в результате которого группа принимает определенное решение» [37, с. 272]. В процессе группового обсуждения какой-либо проблемы происходит решение конкретных задач.

Групповая задача как феномен групповой работы имеет ряд измерений:

- трудность (величина усилия, требуемого для выполнения задачи);
- множественность решений (сложное измерение, включающее набор возможных приемлемых решений, альтернативы выполнения задачи, степень верификации приемлемых решений);
- внутренний интерес к задаче (степень, в которой задача сама по себе представляет интерес для членов группы, побуждая их к активности);
- требования кооперации (степень интеграции действий членов группы для выполнения задачи);
- интеллектуально-манипулятивные требования (диапазон требований к решению задачи: от чисто умственного до чисто двигательного характера);
- популяционное знакомство (степень, в которой члены группы уже сталкивались с подобной задачей в жизни) [13, с. 152–155].

При анализе процесса принятия группового решения выделяют блоки постоянных и переменных составляющих. Основанием для определения качества составляющих является стабильность и устойчивость связей внутренних элементов процесса.

Постоянные составляющие:

- феномен группы и коллектива;
- механизмы групповой динамики;
- стадии развития группы;
- закономерности процесса решения групповых задач;
- фазы принятия группового решения.

Переменные составляющие:

- типология групповых задач;
- типология рабочих групп;
- количество участников и их роли;
- рабочее пространство и расположение в нем участников.

Перейдем к более подробному рассмотрению указанных составляющих характеристик. В числе постоянных составляющих особо выделяют феномены группы и коллектива. В социально-психологических науках «группа» и «коллектив» определяются по-разному. Группу принято рассматривать как один из основных факторов, способствующих выжива-

нию человека. Например, в первобытных обществах благодаря разделению ролей (наблюдателя, защитника, руководителя группы и др.) участники группы могли защищаться более эффективно, чем действуя в одиночку. **Коллектив** — это особое качественное состояние малой группы, которая достигла высокого уровня социально-психологической зрелости. При таком определении всякий коллектив представляет собой малую группу, но не всякая малая группа может быть признана коллективом.

Анализ разносторонних определений малой группы позволяет установить ряд наиболее общих формулировок, в которых отражаются главные черты группы. Р. Мертон определяет малую группу как совокупность людей, которые взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами с точки зрения других людей. Кроме того, малую группу принято рассматривать как некую изолированную общность, функционирующую по особым законам (М. Шоу); как минимальную социальную единицу (Г. М. Андреева) и др. Бесспорно, любые социально-психологические характеристики группы (феноменологические, структурные, динамические) должны в основном отражать признаки группы как целостной микро-системы социальных, психологических, педагогических отношений.

Для описания технологий модерации групповой работы мы исходили из определения малой группы, данного Р. Бейлзом, согласно которому **малая группа** — это любое количество лиц, находящихся во взаимодействии друг с другом во время одной непосредственной встречи или ряда встреч, при которых каждый участник группы составляет определенное впечатление о каждом другом участнике. Таким образом, можно выделить ряд показателей, по которым следует определять ту или иную общность людей как малую группу. Для эффективной организации групповой работы необходимо учитывать: продолжительность встречи во времени, характер взаимоотношений участников, результативность совместной деятельности.

В последнее время в литературе все чаще встречается понятие «**команда**». По мнению Г. В. Лопатенкова, как социальная единица «командная работа» качественно отличается от традиционного представления «групповой работы» и обладает рядом преимуществ:

- 1) команда нацелена на совокупный результат деятельности, в то время как рабочая группа в большей мере полагается на индивидуальный вклад своих участников в деятельность;
- 2) команда дает участникам определенное психологическое и материальное преимущество: безопасность, чувство локтя, гордость за свои достижения, признание;

- 3) команда в большей мере, чем группа, предрасположена к риску;
- 4) команда имеет значительные преимущества в социальном обучении и воспитании своих участников и т. п. [14].

В данной работе мы не склонны подвергать сомнению то или иное определение и дискутировать о преимуществах и недостатках командной и групповой работы. Мы останавливаемся на том, что команда это одна из разновидностей малой группы (и в дальнейшем будем использовать понятие «группа»), а разница определяется стадией развития группы и механизмами групповой динамики. Последние составляющие достаточно подробно освещены в ряде социально-психологических исследований (Н. И. Шевандрин и др.).

Закономерности процесса решения групповых задач. При организации процесса принятия группового решения требуется учитывать определенные закономерности. Феноменология решения групповых задач может определяться следующими закономерностями:

1. *Явление социальной фасилитации*, которая представляет собой изменение поведения индивида в результате присутствия других людей. Эмпирические исследования свидетельствуют о зависимости группового решения от наличия в группе незнакомых людей. Например, присутствие других людей повышает уровень физиологического возбуждения индивида, если он выполняет сложную задачу; повышает скорость выполнения простой задачи и снижает скорость выполнения сложной задачи; уменьшает точность сложного движения и увеличивает точность простого действия [13, с. 158].
2. *Явление сдвига риска* чаще наблюдается в групповой работе, когда участниками принимаются более рискованные решения, чем в ситуации индивидуального решения.
3. *Явление групповой поляризации*, которое заключается в разделении группы на подгруппы участников со сходными мнениями относительно предполагаемого решения.

Фазы принятия группового решения. Процесс модерации групповой работы состоит из четырех фаз.

1. *Установление фактов* (групповое интервью). После постановки проблемы основная задача заключается в сборе данных по указанной проблеме.
2. *Оценка фактов* (мнения по поводу установленных фактов). В отличие от предыдущей данная фаза носит оценочный характер.

Участники имеют возможность говорить все, что они думают о собранных данных. Модератор в это время регистрирует высказанные мнения.

3. *Поиск решения* (вариант мозгового штурма). На этой фазе совместной деятельности от группы требуется максимум воображения для поиска разнообразных решений рассматриваемой проблемы.
4. *Принятие решений*. Предложенные варианты действий трансформируются в варианты решений, которые группа сопоставляет с диагнозом, установленным во время второй фазы. Ряд решений отбрасывают, другие объединяют и затем переходят к формированию окончательного решения, удовлетворяющего всех участников.

К переменным составляющим процесса принятия группового решения относится **типология групповых задач**. Наиболее обобщенная классификация групповых задач разработана Д. Хакменом и Ч. Моррисом. Для технологии модерации она удобна тем, что позволяет характеризовать решаемые в группе задачи. Данная классификация включает в себя следующие типы задач:

- продуктивные (их решение ведет к получению оригинальных, творческих продуктов, например, к генерированию новых идей);
- дискуссионные (требуют от членов группы дискуссии по поводу конкретного вопроса и выработки согласованного решения);
- проблемные (требуют выявления специфики процесса, развертываемого с целью решения некоторой проблемы).

Типология рабочих групп. В процессе модерации групповой работы учитываются возможности разных групп. В зависимости от типа группы, перспективных целей ее деятельности, характера эмоциональных связей участников группы изменяются технологические составляющие процесса модерации. Закономерности процесса принятия группового решения во многом определяют ту типологию рабочих групп, которая становится приемлемой при изучении различных аспектов модерации. В социальной психологии известно деление групп по такому критерию, как степень эмоциональных связей.

- Первичные, неформальные группы (состоящие из небольшого количества людей, между которыми устанавливаются взаимоотношения, основанные на их индивидуальных особенностях). Решения в таких группах более продуктивны и долгосрочны, поскольку обусловлены более благоприятной обстановкой в процес-

се принятия решения, взаимопониманием и толерантностью участников, продолжительным характером их сотрудничества.

- Вторичные, формальные группы (состоящие из людей, эмоциональные связи между которыми ослаблены). В таких группах решения продуктивны, но менее долгосрочны, поскольку взаимодействие участников обусловлено стремлением к достижению определенных целей.

Количество участников и их роли. Размер группы является ее важной характеристикой. Большинство исследователей считают, что малая группа начинается с диады или триады; верхний предел малой группы, как правило, 50 человек. При совместной деятельности нижние и верхние количественные пределы группы обусловлены характером самой деятельности. Оптимальное количество участников решения групповой задачи — 7–10 человек.

По мнению Н. И. Шевандрина, в более крупных группах меньше согласия, но меньше и напряженности. Эти различия, скорее всего, связаны с тем, что для крупных групп решение организационных проблем более необходимо. Участники такой группы, как правило, стремятся к определенной цели и потому вынуждены прилагать усилия, чтобы координировать свои действия. Кроме этого, крупные группы оказывают большое давление на своих участников, усиливая их конформизм. В таких группах наблюдается неравенство между участниками; каждый испытывает больше трудностей, стремясь наравне с другими участвовать в обсуждении проблем и влиять на принятие решений. Поэтому не удивительно, что участники более крупных групп меньше удовлетворены своей работой в совместных дискуссиях, чем члены малой группы.

Имеются данные, что группы с четным числом участников отличаются от групп с нечетным составом. Группы с четным числом участников менее устойчивы, так как в случае разногласия они могут распадаться на фракции с равным числом членов, а в группах с нечетным числом членов это невозможно. Особый статус занимают группы из пяти человек, обычно они не сталкиваются с подобными проблемами. Их участники не страдают от непрочности и напряженности отношений, свойственных диадам и триадам. В группах из пяти человек каждый глубоко удовлетворен своей ролью, и в случае разногласий такие группы, как правило, не распадаются.

Зачастую роли в группе распределяются таким образом, что каждый участник в результате реализации своей роли получает определенный «выигрыш». В качестве «выигрыша» рассматривается укрепление

индивидуальных позиций участников за счет совместных усилий всей группы. При проведении модерации мнение каждого участника является для группы настолько значимым, что группа может пользоваться правилом «наложения вето». В любой фазе рабочего процесса каждый участник группы может поднять красную карточку, которая, как красный сигнал светофора, на время приостановит продвижение группы. Однако бывают случаи, когда отдельно взятый представитель группы может угрожать продуктивной работе группы. Хотя этот побочный эффект встречается не так часто, но модератор должен быть готов к разного рода ситуациям. В этой связи важным для модераторской практики является вопрос о распределении ролей в группе.

Установление ролей участников групповой работы связано в первую очередь с определением таких понятий, как позиции, статус, формальные и неформальные роли.

Позиция — интегральная, наиболее обобщенная характеристика индивида в статусно-ролевой внутригрупповой структуре [31]. **Статус** — положение личности в группе, коллективе, ее место и роль в системе межличностных отношений, определяющее ее права, обязанности и привилегии². **Роль** — социальная функция личности; ожидаемое поведение, обусловленное статусом или позицией человека в системе межличностных отношений [37]. В свою очередь формальные роли служат для формирования различных институтов и более крупных социальных структур. Но кроме этих ролей в процессе социального взаимодействия возникают также неформальные роли, которые характеризуют социальное взаимодействие, обусловленное личностными качествами субъектов.

В своей работе мы опираемся на наиболее обобщенную классификацию типов и видов позиций в групповой работе (табл. 2), которая представлена в монографии В. К. Ерофеева, Н. Е. Карягина, Е. Г. Ноздриной [10]:

- функциональные — соответствуют должностям, профессиям и так далее, то есть месту в системе общественного разделения труда;
- ролевые — связаны с реализацией участниками одной или нескольких ролей;
- личностные — формируются на основе оценочного отношения участников к тем или иным моментам групповой деятельности.

Ставшая уже традиционной организация групповой работы представляет собой взаимодействие комплекса следующих коммуникатив-

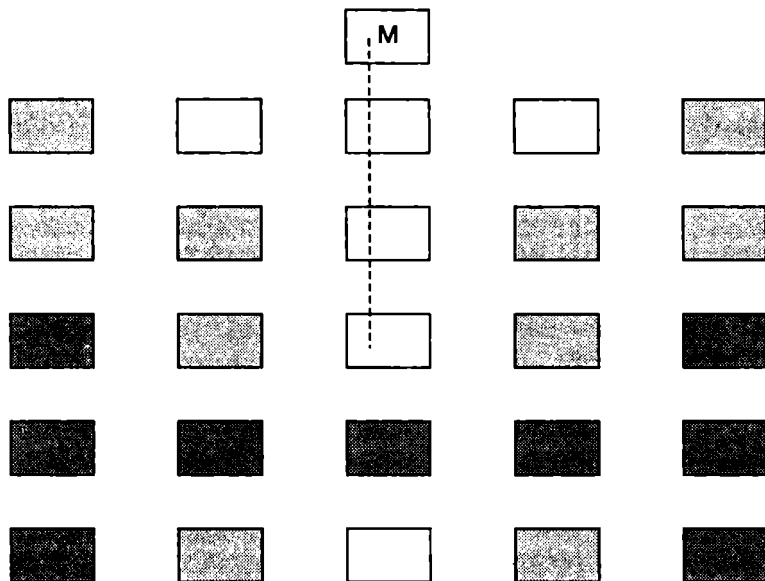
² Психолого-педагогический словарь / Под ред. П. И. Пидкасистого. Ростов-на-Дону, 1998.

Таблица 2. Классификация позиций в групповой работе

Виды позиций	Типы позиций	Примеры позиций
Функциональные	1. Профессиональные	Инженер, экономист, преподаватель, студент и т. д.
	2. Должностные	Ректор, декан, доцент, ассистент и т. д.
	3. Общественные	Профсоюзный деятель, депутат и т. д.
Рольевые	1. Коммуникативные	Автор, понимающий, критик, организатор коммуникации и т. д.
	2. Содержательные	Эрудит, аналитик, диагност, генератор идей, разработчик, имитатор и т. д.
	3. Методологические	Методолог, критик, проблематизатор, рефлексирующий, методист, программист и т. д.
	4. Организационные	Организатор, координатор, интегратор, контролер, тренер, манипулятор и т. д.
	5. Социально-психологические	Лидер, предпочитаемый, принимаемый, независимый, непринимаемый, отвергаемый, аутсайдер и т. д.
Личностные	1. Относительно групповой работы	Содействующий, помогающий, заинтересованный, нейтральный, равнодушный, сочувствующий, сопротивляющийся, противодействующий и т. д.
	2. Относительно новизны	Инноватор, инициатор, консерватор и т. д.

ных позиций: автор, понимающий, критик, организатор коммуникации. В каждой из коммуникаций одна из позиций называется *авторской* (в ней выражается определенная точка зрения); другая — *понимающей* (в ней в ходе восприятия авторской позиции с направленностью на реконструкцию точки зрения автора выстраивается образ); в третьей позиции выступает *критик*, который, опираясь на результаты понимания, вырабатывает альтернативную, более совершенную точку зрения (в частности, наиболее оформленную); четвертая позиция — *организатор* коммуникации, согласующий все виды работ и превращающий разрозненные усилия в целенаправленное движение по совершенствованию точки зрения автора.

А – Традиционное (фронтальное)



Б – «U-форма»

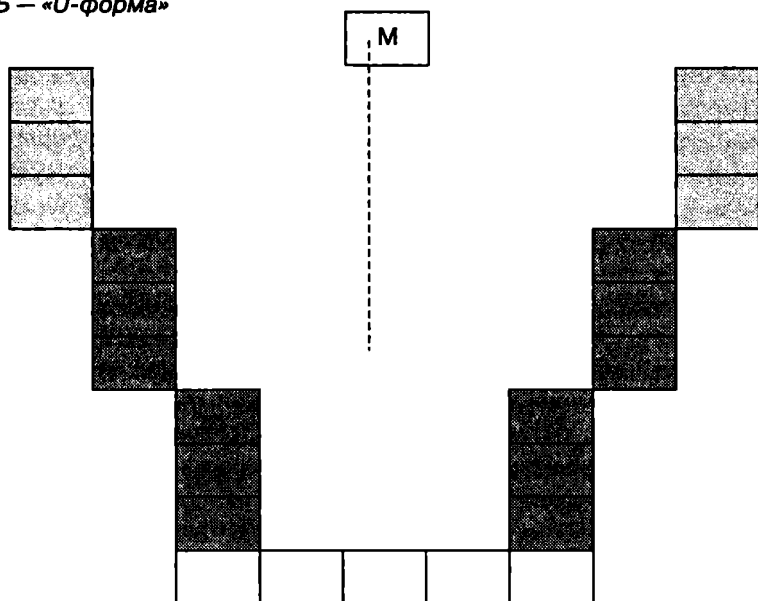
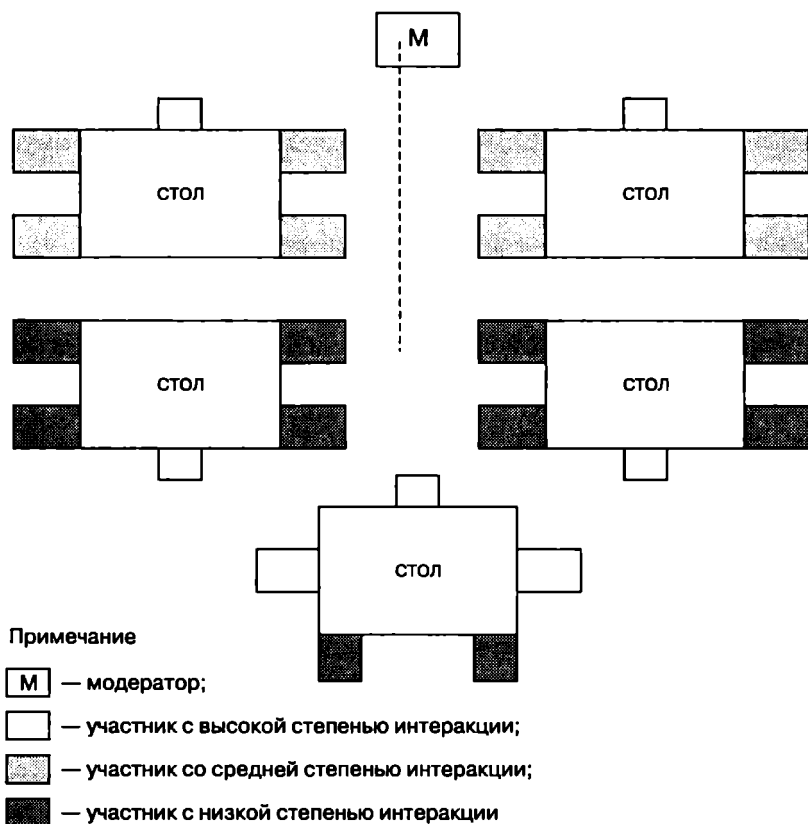


Рис. 4. Виды расположения участников коммуникации



Окончание рис. 4

Рабочее пространство и расположение в нем участников. Большое влияние на результаты групповой работы оказывает расположение участников группы. Размер группы, как уже говорилось, — достаточно важный вопрос для определения возможностей эффективной работы группы. При решении вопроса о численном составе группы основополагающим положением считается следующее: каждый участник группы должен вносить вклад на каждой фазе рабочего процесса (определение темы, обсуждение и комментирование проблемы, оценка и т. п.).

Участники групповой работы располагаются таким образом, чтобы обеспечить возможность максимального сотрудничества и визуального контакта. В данном случае организация рабочего пространства принципиально отличается от традиционных представлений урока или конференции. Варианты расположения участников группы могут быть

разными: по кругу; в форме буквы «П»; в форме треугольника; малыми группами и др.

В результате экспериментальных исследований (Sommer, 1967; Tashkani-Knowles, 1973; Axelrod, 1979; McCroskey, McVetta, 1980 и др.) были выявлены три типа оптимального расположения участников коммуникации и обоснована их эффективность. Особенно важным в этих исследованиях оказалось то, что среди участников существуют определенные места, которые повышают потенциал интеракции (рис. 4).

Оказывается, что при подобном расположении в группе происходит взаимная компенсация активной и пассивной сторон участников интеракции. В зависимости от содержания, целей и конкретных задач при модерации целесообразно учитывать различные организационные структуры групповой работы. Анализ ряда исследований [16, 41 и др.] позволяет нам предложить классификацию типов коммуникативной сети. На следующих схемах представлены два основных типа коммуникативной сети (расположение участников по отношению к лидеру в малой группе).

Тип I. Центрированная коммуникативная сеть (рис. 5). Поставленная задача выполняется участниками группы параллельно и независимо друг от друга, а ее планирование и координация осуществляется одним из участников групповой работы (лидером). *Преимущества:* стимулирование лидерских качеств у одного из участников (или, по очереди, у каждого представителя группы).

а) *Схема «Игрек».* Используется в тех случаях, когда лидер пытается примирить различные позиции.

б) *Схема «Подкова».* Используется в тех случаях, когда в группе нарушается иерархическая структура и намечается противостояние; тогда центральная фигура выполняет функции медиатора.

в) *Схема «Колесо».* Ключевая фигура лидера позволяет аккумулировать все идеи, мнения, решения, которые поступают с периферии.

Тип II. Децентрализованная коммуникативная сеть (рис. 6). Демократическая ситуация позволяет участникам оказывать влияние друг на друга в процессе принятия группового решения, способствует быстрому выполнению поставленных групповых задач.

а) *Схема «Цепь».* Используется при «поточном» методе принятия и корректировки решения; поставленная перед группой задача решается путем последовательного выполнения ряда операций, и каждая из них поручается конкретному человеку. *Преимущества:* каждый участник чувствует личную значимость в ситуации принятия группового решения, повышается мотивация к положительному взаимодействию.

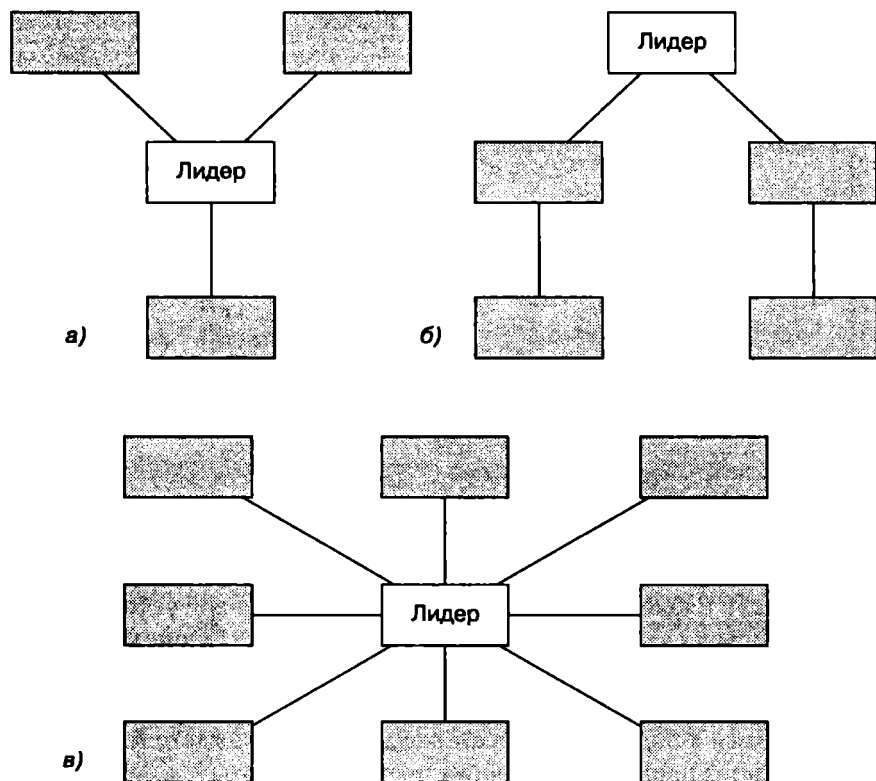


Рис. 5. Виды централизованной коммуникативной сети

б) Схема «Квадрат». Используется в работе дифференцированных групп, при подготовке тематических выступлений, которые дополняют друг друга. Поставленная задача решается циклически, то есть следующая может быть решена только на основе предыдущей, более простой. *Преимущества:* каждый участник оказывается в ситуации ответственности за свою работу, которая является частью общей; стимулируется качественное выполнение своей работы.

в) Схема «Сеть». Используется группой при разработке стратегии решения задач. Каждый из участников оказывает влияние на ход принятия группового решения. В то же время решение поставленной задачи сопровождается сотворчеством и сотрудничеством. *Преимущества:* мобилизует готовность каждого участника на любом этапе к выполнению своего или чужого задания, формирует взаимовыручку, поддержку и помощь.

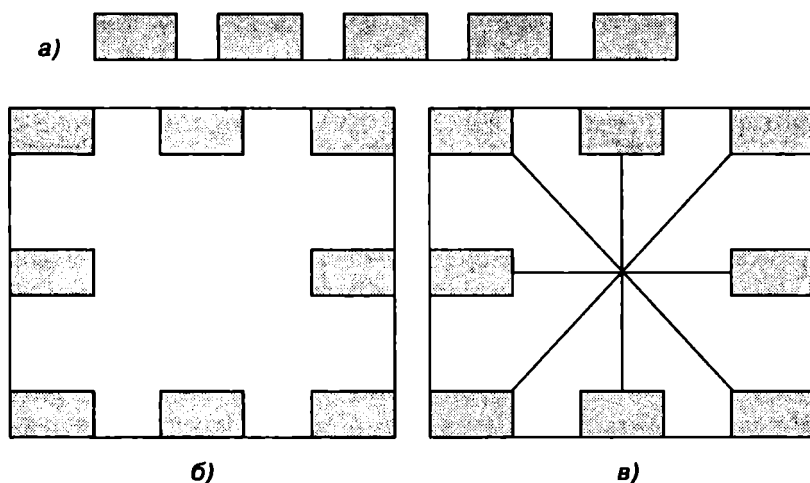


Рис. 6. Виды децентрализованной коммуникативной сети

В процессе модерации необходимо учитывать достаточно большой ряд процедур и правил организации группы и групповой работы. Правила групповой работы определяются объективными закономерностями эффективной совместной деятельности группы. Процесс модерации можно описать как последовательный ряд этапов (табл. 3).

Обратимся к более подробному рассмотрению каждого из обозначенных этапов процесса модерации групповой работы.

Таблица 3. Этапы процесса модерации групповой работы

Этапы	Фазы	Краткая характеристика
Подготовительный	1. Получение заказа на модерацию	Модератор не должен уповать на девиз: «Ввяжемся, а там посмотрим». Необходимо, чтобы заказчик сформулировал цель хотя бы в самом общем виде. Для структурирования работы группы модератор может использовать различные схемы планирования хода мероприятия
	2. Изучение ситуации	
	3. Решение организационных вопросов	
	4. Построение сценария события	
Технологический	1. Ориентация в проблеме	Технологическое описание групповой работы может содержать комбинацию самых разных модераторских методов и техник. Однако базовыми процессами остаются визуализация, вербализация, позиционирование, обратная связь
	2. Определение сути проблемы	
	3. Образование групп	
	4. Организация расположения малых групп	

Окончание табл. 3

Этапы	Фазы	Краткая характеристика
	5. Организация позиционной динамики, сотрудничества, соревнования, конструктивных конфликтов	
	6. Разработка темы	
	7. Презентация	
	8. Утверждение плана дальнейшей работы	
Аналитический	1. Организация групповой рефлексии	Любые виды групповой работы (конференции, мастерские, семинары и т. д.) должны сопровождаться обратной связью и завершаться итоговым анализом работы. Аналитический этап дает организаторам и модераторам основание для корректировки своих последующих действий. Обратная связь может быть получена разными способами, но обязательно должна быть ориентирована на получение от участников групповой работы информации о содержательной и формальной стороне работы
	2. Оценка заседания	
	3. Подготовка отчетной документации	

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Подготовка к модерации. Модерация будет протекать успешно, если модераторы поставят перед собой ряд вопросов и смогут ответить на них.

Дальнейшие шаги модератора на подготовительном этапе связаны с построением сценария события. В некоторых случаях модерации групповой работы организационная подготовка заканчивается разработкой сценария предстоящего события (заседания, мозгового штурма, ролевой или деловой игры). Сценарий является некоторой относительно условной оценкой возможного развития группы как системы, поскольку всегда строится в рамках предположений о будущих условиях развития, которые чаще всего непредсказуемы. Другими словами, сценарий отвечает на вопрос, что может быть, если условия развития группы как системы сложатся так, а не иначе.

Сценарии не только обеспечивают целостное видение проблемной ситуации (заседания, мозгового штурма). Сценарий — одно из наиболее



Рис. 7. Спектр вопросов для модератора на подготовительном этапе

эффективных средств ослабления традиционности мышления, он заставляет погрузиться в незнакомый и быстро изменяющийся мир настоящего, будущего, драматизируя и иллюстрируя возможности, в которых фокусируется развитие явления, организации, группы, личности.

Написание сценария (ролевой или деловой игры) призвано не только и не столько зеркально отображать, сколько заострять картину складывающегося положения, обнаруживать в нем внутренние противоречия, столкновения интересов, конфликт и борьбу сторон. Иначе говоря, драматизировать ситуацию, проблематизировать ее, выставлять напоказ заключенную в ней, но еще не осознанную проблему-драму [10, с. 12].

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЭТАП

Проведение модерации. Непосредственная подготовка к работе в первую очередь связана с фазой ориентации в ситуации. Основными задачами данной фазы являются: 1) установление эмоционально благоприятного микроклимата, 2) выяснение потребностей группы, 3) установление проблемного поля, 4) определение цели мероприятия. На этом этапе люди знакомятся друг с другом и, как правило, не стремятся сразу же лично раскрыть себя.

Для определения динамики настроения участников группы используются барометры настроения (рис. 8 и 9).

В настоящее время я чувствую себя



Рис. 8. Графическое средство I

Мое настроение

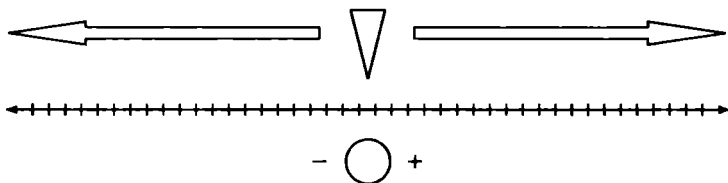


Рис. 9. Графическое средство II

Фаза определения проблемы. Проблема, которой посвящен процесс групповой работы, уточняется и формулируется в конкретную тему. Тему заседания «создают» на «рабочей стене». «Рабочая стена» представляет собой открытое поле различных аспектов, которые группа хотела бы обсудить. При этом используются методы вызова, карточного опроса, «Clustern» и др. (они описаны далее).

Фаза группообразования. Первичное формирование группы имеет едва ли не самое большое значение для успеха всей дальнейшей работы. Здесь закладываются первичные основы специализации действий членов группы, намечаются способы и формы координации и интеграции действий разных участников. На этой фазе своего развития груп-

па делает первые шаги по превращению в коллективного субъекта деятельности. Здесь определяется, сможет ли в дальнейшем группа дать синергетический эффект, либо останется конгломератом просто общающихся между собой людей.

В социальной психологии и педагогике разработано несколько моделей группообразования:

- согласно стратометрической концепции (В. А. Ядов), развитие группы — это процесс возникновения и формирования глубинных уровней внутригрупповой активности, которая представляет собой многоуровневую систему группообразования. Этот процесс протекает от формирования активности, обусловленной индивидуально-психологическими различиями, до формирования активности, опосредованной самой совместной деятельностью;
- согласно параметрической концепции (Л. И. Уманский), критериями развития группы как коллектива являются социально-психологические параметры (организационное, нравственное, психологическое единство группы);
- согласно двухмерной концепции (Б. Такмен), динамика группового процесса исходит из учета условий, в которых формируется группа, — стадии развития в межличностной и деловой сферах.

При организации групповой работы по достижению общих целей и принятию группового решения существуют специфические условия, связанные со стадиями развития малой группы (причины возникновения; механизмы групповой динамики; последовательность стадий движения группы по пути приобретения признаков коллектива) [37, с. 250].

Комплектование малых групп может быть «случайным» и «нормативным». Способ случайного формирования малых групп — это свободное группообразование, когда малые группы могут образовываться по их месторасположению в аудитории или по желанию участников. Для распределения требуется незначительное количество времени. При нормативном формировании малых групп (жесткое группообразование) модератор оценивает способности участников группы решать ту или иную задачу, их компетентность; участники объединяются на основе общих (то есть сходных) способностей.

В случае нормативного образования групп модератор может использовать следующие критерии:

- группа случайных критериев: по первой букве имени, вытасканные участниками числа (символы) из набора, по цвету глаз, по знаку зодиака и т. п.;

- группа тематических критериев: например, участники, разрабатывающие подтему А, включены в группу № 1 и т. д.;
- группа специфических критериев: представители школ и классов, городов, районов и т. д.

Расположение малых групп в помещении также требует особого внимания со стороны модератора. Классической модерации соответствуют те условия, когда группа, находясь одна в помещении, создает свою атмосферу общения. Работа двух и более групп в одном помещении дестабилизирует обстановку и быстро приводит к снижению работоспособности участников. В свою очередь, деление помещений на пленарное и секционные способствует повышению работоспособности, обеспечивает двигательную разрядку участников и увлекает своей новизной [48].

Организация позиционной динамики. Специфику групповой работы составляют межпозиционные взаимодействия и позиционная динамика. Функционирование и развитие группы определяется характером межпозиционных взаимодействий и изменением позиций участников. Для организации позиционной динамики в процессе модерации групповой работы необходимо исходить из выбора и приоритетов трех видов позиций: функциональных, ролевых, личностных (см. табл. 2).

Организация сотрудничества. Сотрудничество понимается как позитивное взаимодействие для достижения желаемого результата. Сотрудничество участников группы реализуется во взаимной поддержке, развитии идей друг друга, помощи, взаимовыручке, взаимной ответственности и сопровождается положительными эмоциями. В основе группового сотрудничества лежит процесс кооперации, суть которого заключается в особом способе соединения индивидуальных действий для выполнения совместной работы.

Организация соревнования. Соревнование между участниками значительно повышает продуктивность работы группы за счет мобилизации усилий, концентрации сил в ходе реализации соревновательного напряжения.

Организация конфликта. Конфликт понимается как такое взаимодействие участников совместной работы, в котором противоречивые стремления приводят к какому-либо ущербу для одной из сторон. Ущерб может носить либо социально-психологический характер (снижение престижа, осуждение со стороны другой группы), либо содержательный (отвергнутая точка зрения, несостоятельность доводов). Ущерб социальный, моральный, физический недопустим. Конфликт исполь-

зуется для активизации участников групповой работы, выявления и уточнения позиций, точек зрения, для мобилизации усилий и концентрации сил. Это — самое сильное средство и самая острая форма организации групповой работы, поэтому использовать его нужно с величайшей осторожностью.

Фаза разработки темы начинается с определения системы общего руководства в малых группах (формальных и неформальных лидеров, ответственных исполнителей, секретаря и тому подобное), методов для разработки темы, формы представления результатов на пленарном заседании.

Тема формулируется на видном для всех участников групповой работы месте (стенде, листе ватмана, доске), и к ней подбираются все ранее разработанные карточки. Разработка темы в малой группе проходит в режиме обсуждения, для которого, как правило, требуется достаточное количество времени. Основные требования к разработке темы таковы:

- точное отображение темы;
- выделение отдельных аспектов (задач) и определение их последовательности;
- определение возможных решений (использование метода мозговой атаки и других методов модерации);
- выбор лучшего решения;
- определение критериев для воплощения лучшего решения (Что должно быть сделано? С какой целью должно быть сделано? Кто должен делать? Кто партнеры? Каков выигрыш? Когда должно быть сделано?).

Презентация (пленарное обсуждение) — одна из главных частей процесса модерации групповой работы. Проведение данной фазы всегда сложно с точки зрения модераторских подходов, так как существует определенное противоречие, связанное с абстрактными и конкретно-конкретными результатами. С одной стороны, презентация не должна превращаться в доклады и конференцию; с другой — не должна тезисно дублировать содержание уже состоявшихся методов и техник модерации.

Презентация должна давать заказчику (или его представителю) с одного взгляда увидеть и оценить результаты работы группы, задать уточняющие вопросы и наметить приоритеты. Хорошо подготовленная презентация длится не более 10 минут для каждой группы и сопровождается визуализированным материалом.

Любая групповая работа должна завершаться понятным, конкретным результатом. Одним из таких результатов может быть планирование дальнейших мероприятий или перспективных направлений деятельности группы. В качестве возможного варианта планирования может быть использована план-сетка (табл. 4). По окончании групповой работы план-сетка должна висеть на обозримом месте для всех участников и не вызывать вопросов по своему содержанию.

Таблица 4. Графическое средство III

Тема мероприятия	Что?	Кто?	Когда?	Зачем?
...

«Что?» — конкретные виды деятельности, которые предпринимаются для осуществления мероприятия в целом.

«Кто?» — желательно человек из рабочей группы или приглашенный человек, твердо давший свое согласие на выполнение задания.

«Когда?» — реальные сроки исполнения.

«Зачем?» — тезисное обозначение смысла мероприятия.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП

После решения групповых задач заседание завершается рефлексивной фазой и подведением итогов. Модератор ждет еще одно испытание: удержать внимание участников групповой работы после принятия решения, отразить мнения на «рабочей стене», расставить точки над «i». Организация групповой рефлексии — одно из самых важных и сложных явлений групповой работы.

Исследование феномена рефлексии в науке связано в первую очередь с философским, психологическим подходами, а также с развитием игротехнических технологий в педагогике. Благодаря тщательности и многофокусности анализа рефлексии и ее роли в бытии человека, проделанного в философских трудах, понятие рефлексии является одним из важных в философском анализе знания. В философских традициях рефлексия принято рассматривать как принцип человеческого мышления, направляющий его осмысление и осознание собственных форм и предпосылок, предметное рассмотрение самого знания, критический анализ его содержания и методов познания; деятельность самопознания, раскрывающая внутреннее строение и специфику духовного мира человека [34, с. 555]. В психологической литературе

рефлексия в широком смысле понимается как психический механизм, обеспечивающий существование человеческой деятельности. Частные понятия рефлексии сводятся к следующим определениям:

- «процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний» [28, с. 340];
- «родовая способность человека, проявляющаяся в обращении сознания на себя самого, свой внутренний мир и свое место во взаимоотношениях с другими людьми, на формы и способы деятельности» [30, с. 372].

Итак, рефлексия интегрирует все психические функции для достижения базовой цели — обеспечения существования человеческой деятельности как одного из источников существования самого человека.

Анализ педагогических исследований свидетельствует, что между рефлексией и самим групповым взаимодействием существуют довольно сложные отношения. Рефлексия может помочь в развитии содержания, а может и помешать этому процессу. В научной школе Г. П. Щедровицкого понятие рефлексии выводится из идеи кооперации деятельности. Рефлексия начинается в тот момент, когда возникают затруднения в деятельности, не позволяющие достигнуть желаемого результата [6]. Человек становится как бы «зрителем своей модельной жизни» [9, 10]. Тем самым, фиксируя затруднения в своей жизни, человек создает в себе ситуативную потребность изменения своего состояния, выходит из рамок реального действия в рефлексию, результатом которой является построение проекта, дополнительного поведения как условия изменения состояния и удовлетворения потребности. Иначе говоря, человек раздваивается на «себя» и «иного». Таким образом, участники групповой работы «возвращаются» к процедуре определения проблемы и ее решения, выявляют затруднения в ходе работы и изучают возможные пути их преодоления.

Оценка заседания. Один из важных вопросов, который должен задать модератор группе, покидающей рабочую аудиторию: «Как участники оценивают прошедшее заседание?» Ответы должны быть очень краткими и представлены в визуализированном виде. На этой фазе групповой работы могут быть использованы как уже знакомые шкалы и барометры, применявшиеся на фазе ориентации в ситуации, так и новые (рис. 10).

Кроме того, для получения информации о процессе групповой работы могут быть использованы методы опроса — устные и письменные. Большое преимущество имеют анкеты, благодаря анонимности, объективности, конкретности, простоте обработки.

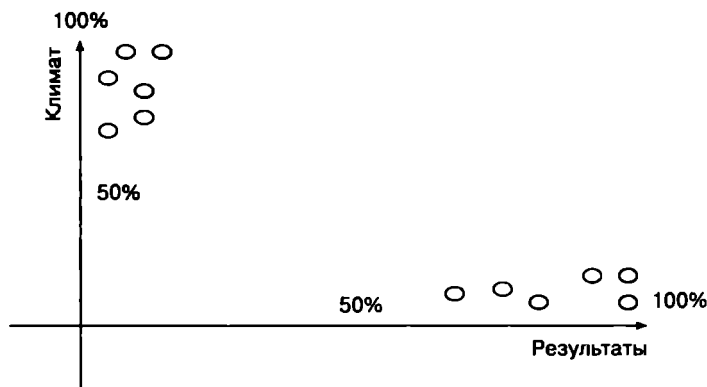


Рис. 10. Графическое средство IV

Протоколирование и документирование процесса групповой работы позволяет шаг за шагом восстановить ход заседания, найти ошибки и трудности, вычислить причины их возникновения и внести коррективы в дальнейшие планы модератора. Долгое время в модераторской практике использовались лишь текстовые протоколы хода заседания. Сегодня для этой цели с успехом применяются аудио-, видеозаписи, фотоснимки, рабочие материалы заседания.

На практике фазы технологического этапа модерации групповой работы отражаются в своеобразном плане-конспекте модератора. План-конспект — это текстовый вариант прогнозируемого события, который может быть как развернутым, так и кратким. Два варианта кратких конспектов мы приводим в качестве примера.

— 1 —

Во-первых, найдите такую эксплицитную постановку вопросов, чтобы активизировать участников к формулировке понятных ответов.

Во-вторых, проводя индивидуальную работу с карточками, используйте «мозговой штурм» или «погружение» (когда участники могут спорить, обдумывать, высказываться, формулировать свое мнение).

В-третьих, при проведении сбора карточек перемешайте их, а затем, предъявляя участникам по одной, старайтесь прокомментировать, уточнить ее значение или предложить ей альтернативу и только потом вывешивайте на рабочую стену.

В-четвертых, переходите к технологии «Clustern», когда близкие по смыслу карточки объединяются. Участники занимают положение полукруга, где на обозримом месте находится пикбот (стенд) с карточками.

В-пятых, предпринимайте тематизирование «Clustern», то есть обобщение проблемных полей.

В-шестых, если есть необходимость, вновь обращайтесь к «мозговому штурму» и выходите на второй виток обдумывания проблемы (используйте карточки других цветов).

В-седьмых, установите вотум доверия к «Clustern». Участники расставляют приоритеты на карточках посредством «липких точек».

В-восьмых, презентация. Участники докладывают результаты групповой работы. Документирование сессии.

— 2 —

1. Обратить внимание участников на заранее подготовленные и вывешенные карты, и другие средства наглядности с дополнительной информацией и комментариями к различным этапам работы.
2. Предложить нейтральную тему для уточнения ее участниками заседания.
3. Визуализировать возникшие затруднения и поставленные вопросы.
4. Проинструктировать предстоящую работу с карточками.
5. Работа группы с карточками, их прикрепление к рабочей стене.
6. Определение значения отдельных карточек.
7. «Clustern».
8. Тематизирование. Формирование проблемных полей.
9. Предпочтение. Выставление приоритетов и предпочтений идей участниками групповой работы.
10. «Барометр настроения».
11. Группообразование.
12. Работа в малых группах по разработке выдвинутых идей.
13. Презентация.
14. Закрытие. Подведение итогов и формулировка выводов.
15. Фотографирование материала.
16. Протоколирование. Оценка и рефлексия.

Вопросы и задания

1. Представьте в виде ряда ключевых слов понятие «групповая работа».
2. На подготовительном этапе модератор «задает себе ряд вопросов» (см. рис. 3). На основе данных вопросов разработайте анкету, которую можно использовать в качестве предварительного диагностического инструментария.

3. Рабочее пространство: его назначение и роль в процессе групповой работы?
4. Благодаря специальным упражнениям и модераторской практике вы сможете лучше представить себе, как участники группы смогут разместиться в аудитории и как это размещение повлияет на результат групповой работы.

Упражнение 1. В указанных видах групповой работы (рис. 11) произвольно расставьте «участников» с высокой, средней и низкой степенью интеракции и спрогнозируйте возможную эффективность такого расположения.

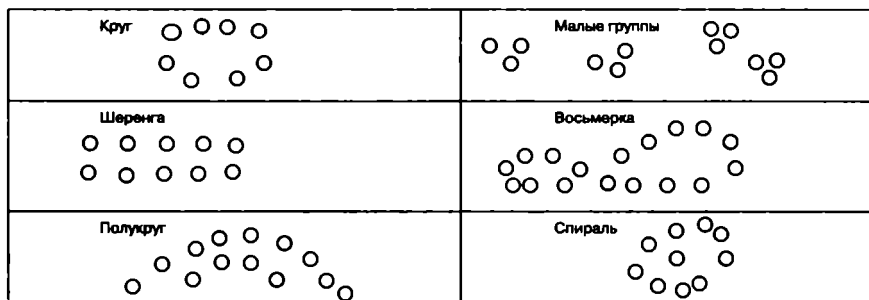


Рис. 11. Бланк для упражнения

Упражнение 2. Заготовьте несколько эскизов возможного группообразования и попытайтесь отыскать в них социальную структуру управления процессом интеракции.

1. Дайте характеристику основных этапов и фаз групповой работы.
2. Дайте характеристику фаз принятия группового решения.

ТЕХНОЛОГИЯ МОДЕРАЦИИ

Модерация групповой работы представляет собой сложный процесс управления взаимодействием в группе. Оставаясь феноменом социального плана, модерация тем не менее отвечает ряду технологических параметров, особенно в вопросе «Как именно осуществлять процесс управления группой?»

В основе модерации групповой работы лежат **базовые процессы**, которые можно условно назвать четырьмя «китами модерации»:

- визуализация;
- вербализация;
- презентация;
- обратная связь.

Эти процессы являются своеобразным фундаментом для выбора методов и построения техник модерации групповой работы.

В качестве основных **методов модерации** используются:

- метод мозгового штурма;
- метод карточного опроса;
- метод вызова;
- метод точечных вопросов;
- метод смыслового поля;
- метод «горячего стула»;
- метод предписания;
- метод протоколирования;
- метод систематизации ожиданий.

Техники модерации представляют собой совокупность приемов и методов управления групповой работой. К числу основных и наиболее известных техник относятся:

- «Clustern»;
- «Mind-Mapping»;
- «SOFT»;
- «СВУС».

3.1. БАЗОВЫЕ ПРОЦЕССЫ МОДЕРАЦИИ

Визуализация

Визуализация — это процесс оптического представления мнений, идей, с использованием графических схем, пикботов и других средств наглядности. Визуализация поддерживает процесс коммуникации в группе, но не заменяет его. Все методы модерации сопровождаются визуализацией. Модератор всегда помнит о главном принципе визуализации: «Только те идеи станут основополагающими для групповой работы, которые будут переработаны в образы, символы и слова в ходе продолжительных разговоров!»

О пользе внешних средств выражения мысли говорил еще Р. Декарт: «В большинстве случаев полезно также чертить фигуры и представлять их внешними чувствами для того, чтобы таким образом легче удерживать нашу мысль сосредоточенной». Использование пиктограмм сегодня (в передовых технологиях, в местах общественного пользования) позволяет людям из различных уголков планеты если не дословно понимать обозначения, то уж наверняка интуитивно их предвосхищать. Практики модерации утверждают, что если статический образ представить динамически и научить его «двигаться», то исчезнут все бесплодные заседания.

Важность овнешненного представления результата мышления во многом определяется человеческой природой. Так, Н. А. Умов утверждал: «Чем бы человек ни мыслил, идеями или образами действительности, как те, так и другие имеют одно общее происхождение — область чувствований... Нашим уделом является создание картин, движущихся панорам, фигур, образов, короче — моделей существующего и совершающегося, не противоречащих друг другу, а связанных между собой» [39]. Таким образом, наглядность является характерной чертой нашего знания, определяемой его чувственным происхождением и устройством всего мировосприятия человека.

В. А. Штофф выделяет четыре основных принципа, объясняющих необходимость наглядного выражения любого знания.

1. Необходимость чувственного восприятия внешнего мира в качестве исходного материала для мыслительной деятельности.
2. Необходимость владения языком символов как определенной системы чувственно воспринимаемых знаков (сигналов), являющихся носителями значения, смысла.

3. Необходимость на любой ступени абстрактного мышления опоры на чувственный материал, в виде иллюстраций, схем, диаграмм, графиков и т. п.
4. Обязательная связь мыслительной деятельности любой степени абстрактности с практикой, представляющей собой предметную, чувственную деятельность.

В практике отечественных и зарубежных моделей групповой работы разработан и обоснован такой вид визуализации, как схематизация. Схематизация («когнитивное картирование» — Д. Херадштейт, У. Нарвесен) — частный вид визуализации, он намечает общие контуры процедуры систематической репрезентации причинных утверждений, которые используются лицом, принимающим решение в связи с конкретной проблемой. Схематизация, или когнитивная карта — это способ репрезентации мыслительных структур, ориентированный на конкретную проблему и позволяющий моделировать процесс мышления индивидуума при обдумывании им действия, которое облегчает идентификацию будущих событий [39, с. 382–384].

Р. Аксельрод дал краткое описание общих принципов этого направления: «Основные направления предлагаемой системы довольно просты. Понятия, используемые человеком, представляются в виде узлов, а причинные связи между ними — в виде стрелок, связывающих эти узлы. Это позволяет изобразить причинные утверждения в виде графа, состоящего из узлов и стрелок. Такой тип графической репрезентации утверждений называется когнитивной картой» [39].

Работа по оптимизации использования средств схематизации велась в двух направлениях (О. С. Анисимов, Г. П. Щедровицкий):

- разработка норм и правил оформления схематических изображений, позволяющих однозначно трактовать их смысл всем участникам обсуждения, что впоследствии привело к появлению особого языка схематических изображений;
- разделение схем и изображений по разным функциональным пространствам.

При такой организации работы не только накапливаются категориальные и онтологические схемы, составляющие базис дальнейших работ, но и одновременно фиксируется путь или траектория совместной групповой работы, что в случае удачного решения проблемы позволяет анализировать процедуру принятия группового решения.

Визуализацию следует рассматривать в качестве базового процесса модерации, потому что «использование только одного аудиального ка-

нала в процессе коммуникации значительно обедняет перспективы взаимопонимания и сотрудничества» [48, с. 16]. В результате ряда исследований группа зарубежных ученых (Namokel, Neuland, Tosch, Vester и др.) пришла к следующим утверждениям:

- если считать, что через глаза и уши человек воспринимает 100% информации, то в этом объеме визуальному восприятию отводится 70–80%;
- если учесть, что всеми органами чувств человек получает 100% информации, то в этом объеме слуху отводится 20%, зрению — 30%, зрению и слуху — 50%.

Цели визуализации:

- визуализировать представление всех участников и сопровождать процесс группового взаимодействия;
- визуально выявить противоречия в позициях участников и документально оформить результаты их преодоления;
- помочь участникам идентифицировать себя с результатом или самим процессом групповой работы;
- прояснить сложное содержание обсуждаемой проблемы.

Принципы визуализации обычно формулируются следующим образом.

1. *Доступность.* Всем участникам должен быть обеспечен доступ к материалу.
2. *Композиционность.* Плакаты должны быть видны и не перегружены разнообразием цветовой гаммы и многообразием форм карточек. Символы и записи должны быть видны с 3–4 метров, кроме того, должны быть выдержаны композиционные правила в размещении текста и рисунков. Необходимо учитывать особенности чтения участников.
3. *Анонимность.* Для придания работе объективного характера и исключения авторитарного влияния отдельных людей на группу необходимо добиваться полной анонимности в представлении идей групповой работы. Сохранению анонимности способствуют следующие условия: печатные буквы текста на карточках, перемешивание карточек, спонтанное развешивание поступающих предложений и др.

Тактика модератора в процессе визуализации. Работа с карточками в ходе модерации вызывает у модератора значительные сложности.

С одной стороны, когда появление карточек с идеями или решениями — это достояние (заслуга) группы, результат ее работы, в этом случае процесс обычно оказывается долгий, кропотливый и продолжительный. Модератор, увлекаясь этим процессом, не выдерживает рамки работы и губит намеченный результат. С другой стороны, если модератор пользуется заготовленными карточками (идеями, решениями), выдерживает рамки работы, он при этом не обеспечивает объективность процесса появления карточек в группе. Подобный результат не всегда является приемлемым в модерации групповой работы. Известно, что лучший вариант в выборе двух крайностей — это некая «золотая середина» (рис. 12).

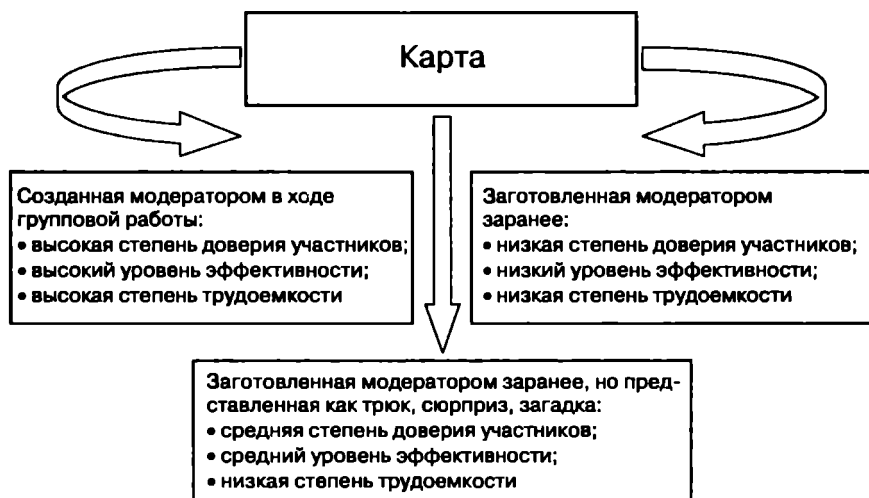


Рис. 12. Варианты использования карточек в процессе модерации

Правила визуализации. Содержание визуализированного материала должно соответствовать правилам, которые позволяют участникам групповой работы адекватно воспринимать представленную информацию:

- расстояние от участников до материала от 3 до 5 метров;
- использование в работе различных шрифтов;
- написание слов печатными буквами.

При работе с карточками необходимо соблюдать условия:

- количество карточек соответствует количеству идей;
- тексты карточек содержат не более 7 слов;
- на карточке расположено не более 3 строк.

Вербализация

Вербализация — это процесс вербального сопровождения коммуникации участников групповой работы. В коммуникативном процессе всегда активизируются межличностные взаимосвязи. И в этом смысле коммуникация — это всегда взаимный процесс. Однако если рассматривать этот процесс с позиции отправителя («автора») информации и все возможные формы межличностного общения сортировать через его «Я», то в зависимости от силы его влияния на ситуацию возможно образовать некий континуум. По мнению Л. Франка и М. Герхарда [49], в этом континууме четко выделяются полюса: объективной реальности, отправителя и получателя информации (рис. 13).

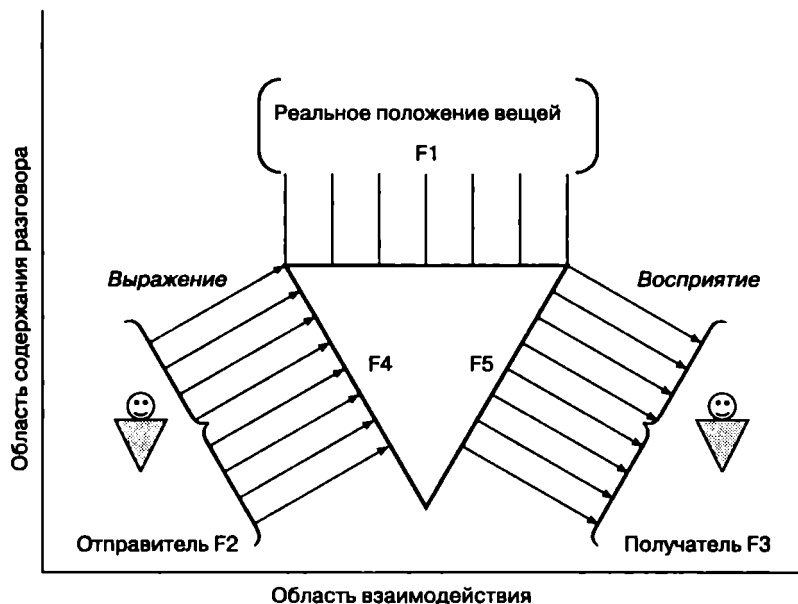


Рис. 13. Процесс передачи и искажения информации в коммуникации

С одной стороны, объективное положение вещей является источником информации для участников дискуссии и служит первоначальным фактором дальнейшего процесса отправления и получения информации (F 1). С другой стороны, человек, выступая в роли распорядителя дискуссии, занимает позицию «автора» (F 2) и ведет монологическую речь. Его представления о том или ином явлении объективной реальности уже подвержены некоторым изменениям и носят субъективный характер, а в ходе выражения мыслей появляются дополнительные

Максимальное влияние
на ситуацию

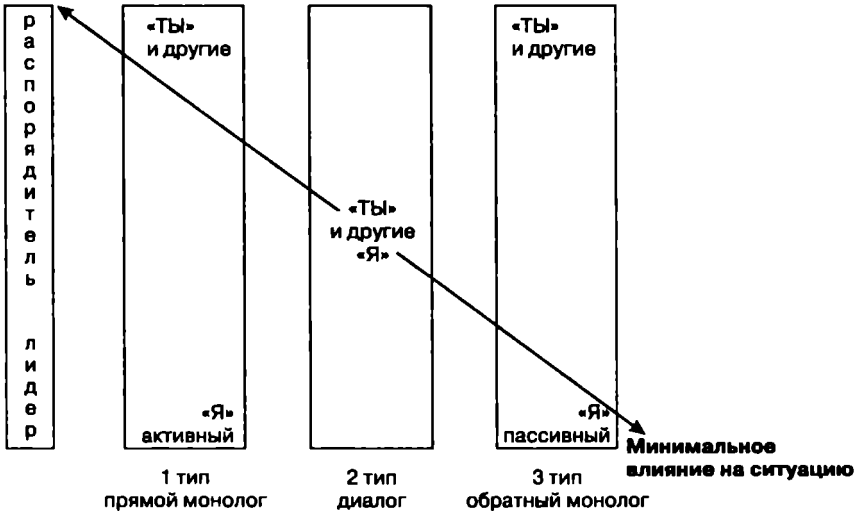


Рис. 14. Три типа дискуссии в процессе коммуникации

факторы (F4), которые влияют на дальнейшее изменение (F1). С третьей стороны, «автора» воспринимают слушатели — «понимающие» (F3), активное влияние на ситуацию которых сведено до минимума (F5). И в результате их владение информацией также связано с влиянием группы факторов [49, с. 48–51]. Соизмеримость или несоизмеримость указанных факторов приводит либо к малопродолжительной или длительной дискуссии, либо спорам о предмете коммуникации.

Исходя из описания коммуникативного континуума, можно прийти к выводу о существовании трех доминирующих типов дискуссии: прямой монолог, диалог, обратный монолог. В каждом из указанных типов дискуссии отмечается изменение активности субъектов коммуникации (рис. 14).

Информация, представленная в виде письменной или устной речи, может быть воспринята и понята участниками групповой работы по-разному. Если к письменному тексту можно вернуться и еще раз попытаться вникнуть в смысл представленной информации, то в ситуации вербальной коммуникации это возможно не всегда. Лучшему пониманию сказанного способствуют образные выражения, афоризмы, метафоры, которые облегчают формирование образа у слушателей.

Вербальные тексты, так же как и письменные, имеют ряд параметров, по которым можно судить о степени их восприятия, — это просто-

Таблица 5. Параметры вербальных текстов

Простота: <ul style="list-style-type: none"> • короткие предложения; • простые абзацы; • конкретность; • образность 	Сложность: <ul style="list-style-type: none"> • длинные предложения; • глубокомысленные фразы и предложения; • абстрактность
Наглядность (открытость): <ul style="list-style-type: none"> • логика изложения; • расчлененность порядка изложения идей; • постепенная формулировка важных аспектов сообщения 	Закрытость: <ul style="list-style-type: none"> • «поток информации»; • беспорядочность; • не выделяется важное и второстепенное
Краткость: <ul style="list-style-type: none"> • сжатость; • сущность явления или идеи; • «коротко и ясно» 	Многоречивость: <ul style="list-style-type: none"> • подробно и обстоятельно; • много сопутствующих объяснений; • обширно и детально
Побудительно: <ul style="list-style-type: none"> • интерес; • жизненность; • лично ориентировано; • вопросы к аудитории и цитаты 	Не побудительно: <ul style="list-style-type: none"> • трезвость и рассудительность; • деловитость; • всеобщность; • без вопросов

та, наглядность, краткость, побудительная сила. Представим их в виде полярных характеристик (табл. 5).

В свою очередь, для вербального способа изложения информации краткость не всегда хороша. Слушателю требуется время на осмысление информации, поэтому докладчику целесообразно повторять основные идеи своего выступления. Скорость речи также влияет на способность ее восприятия: очень медленная речь утомляет слушателей, а очень быстрая не позволяет сориентироваться. Лучший вариант — это ритмичная, эмоционально окрашенная речь с паузами для обдумывания.

По мнению Л. Франка и М. Герхарда, содержательный (деловой) разговор, как правило, выстраивается заранее — конструируется. Определяются фазы, действия, операции разговора, соответствующие его цели. Естественно, что в реальном разговоре мы не сможем полностью сохранить заготовленный конструкт и реализовать все поставленные задачи. В данном контексте под *операцией* понимаются те элементарные, простые формы-сигналы разговора (дискуссии), которые способствуют становлению беседы или ее окончанию. В полноценной коммуникации большинство операций комбинируются в действия. *Коммуникативное действие* представляет собой набор операций, объединенных одной целью. Как правило, цели направлены на сохранение и развитие контекста разговора (дискуссии). В свою очередь, комбина-

ция действий приводит к появлению отдельных фаз беседы. Фазы беседы могут быть связаны с установлением эмоционального климата, выражением точек зрения «авторов», обсуждением и оспариванием мнений, рассмотрением проблемы с разных сторон, поиском решений и т. д. В своем комплексе фазы придают ситуации общие очертания коммуникации [49, с. 56].

Для уменьшения степени отрыва реального разговора от запланированного мы предлагаем опираться в практике модерации на сочетание деловой и социально-эмоциональной фаз (табл. 6).

Таблица 6. Последовательные этапы сочетания фаз

Деловая фаза	Социально-эмоциональная фаза
	Установление контакта между участниками разговора, особенно при переходе разговора: «Я» → «Мы»
Постановка проблемы: <ul style="list-style-type: none"> • сбор мнений о проблеме и их анализ; • систематизация проблемного материала; • обсуждение и оценка отдельных сторон проблемы; • определение иерархии и предпочтений в дальнейшем решении проблемы 	
	Обеспечение связи участников дискуссии, при этом особую роль играют личные вклады участников разговора в его развитие и продолжение: Устойчивое «Мы»
Решение: <ul style="list-style-type: none"> • сбор альтернативных предложений для формулировки решения; • систематизация отдельных предложений; • обсуждение и оценка отдельных альтернатив; • определение и принятие наилучшего способа решения проблемы 	
	Завершение. Позитивное завершение возможно в том случае, если каждый участник с наименьшими потерями вернется: «Мы» → «Я»

Техника постановки вопросов. Техника постановки вопросов является одной из важных составляющих модерации групповой работы; каждый участник, задавая вопросы, предполагает получить некоторый объем дополнительной информации. И это положение наводит на мысль, что постановка вопросов в ходе групповой работы — хорошее средство общения и деления разговора на части в ненавязчивой форме. Народная мудрость гласит: «Кто спрашивает, тот руководит». Поэтому для модератора в ситуации постановки вопросов важным качеством является способность удерживать лидерские позиции.

Сохранение процесса вербализации требует от модератора знания различных форм постановки вопросов и умения применить их на практике. Расширенную классификацию вопросов дают Г. Хаусман и Х. Штюмер [52] (табл. 7).

Для формулировки вопросов модератору предлагается ряд советов:

- задавайте вопрос с ориентацией на того, кто может (или будет) на него отвечать;
- задавая вопрос, оставляйте интервьюеру «пространство» для размышления и ответа;
- формулируйте вопрос коротко и ясно;
- ставьте вопросительное слово в начало предложения;
- объединяйте свои вопросы в группы или устанавливайте их иерархию, ограничивайте количество вопросов; не спешите задавать сразу все вопросы.

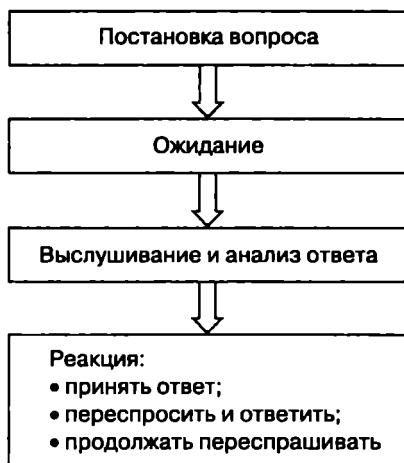


Рис. 15. Алгоритм «вопрос-ответной» модерации

Таблица 7. Расширенная классификация вопросов

Форма вопроса	Примерное содержание	Назначение	Воздействие
Открытый	<i>Что вы на это скажете?</i>	Сбор информации об интересующих проблемах, темах, решениях; сбор и систематизация мнений	Располагающее — открытость, доброжелательная атмосфера
Закрытый	<i>Вы за или против?</i>	Побуждение к решению, управление ходом заседания	Концентрирующее
Суггестивный	<i>Вы ведь тоже думаете, что модерация — это хорошее дело?</i>	Ориентация на приоритетную идею	Внушающее — привнесение чужого мнения
Уточняющий	<i>Правильно ли я вас понял, что...?</i>	Уточнение позиций	Направляющее
Риторический	<i>Вы же не хотите сказать, что...?</i>	Обдумывание исходных положений	Побуждающее к самоанализу
Альтернативный	<i>Мы должны обсудить этот вопрос сейчас или на следующем заседании?</i>	Определение позиций и приоритетов	Разделяющее на микрогруппы
Встречный вопрос	<i>Почему вы задаете этот вопрос?</i>	Побуждение к ответу	Пугающее или побуждающее к рефлексии
Направляющий	<i>Кажется, наша тема связана с проблемой...?</i>	Выстраивание структуры заседания	Побуждающее к новому знанию

Способы «вопрос-ответной» модерации имеют определенный алгоритм, последовательность действий участников (рис. 15).

Для достижения целей групповой работы модератор должен учитывать при ее организации еще одно обстоятельство — страх перед публичными выступлениями у участников групповой работы. И в этом смысле пассивное участие (иногда безучастие) человека в дискуссии вовсе не является его содержательной и эмоциональной отстраненностью от процесса решения групповой задачи, а принадлежит к группе социальных затруднений. Причиной тому могут быть негативные переживания предыдущего опыта публичных выступлений, ситуации социальной изоляции в ходе групповой работы и т. п.

По результатам практических наблюдений [50] можно судить о наиболее типичных внешних признаках пассивного участия:

- снижение степени участия в разговоре (крайний случай — молчание);
- неподвижная мимика и отсутствие жестов;
- отсутствие и избегание контактов с выступающими и другими участниками дискуссии.

Обстоятельства, провоцирующие страх публичных выступлений, у каждого человека могут быть разными. Однако можно утверждать, что многие люди чувствуют себя не совсем уютно в случаях, если:

- попадают в непривычную ситуацию общения;
- встречаются с незнакомыми людьми;
- выступают перед большой группой слушателей;
- обсуждают очень сложные для них проблемы;
- разговор заходит о личных и интимных сторонах жизни.

Таблица 8. Внешние и внутренние показатели страха

Внешние	Внутренние
тихая речь, дрожащий голос, монотонная, невыразительная речь, заикающаяся речь, использование слов-паразитов, долгий поиск правильных (нужных) слов, большое количество оговорок, неорганизованная речь, редкие визуальные контакты, судорожные, напряженные мимика и жесты, покраснение	учащенное сердцебиение, учащенное дыхание, повышенный пульс, гормональные выделения в кровь, повышенное потоотделение, зажатость мускулатуры

Также благодаря практическим исследованиям можно утверждать о наличии внешних и внутренних показателей страха публичных выступлений (табл. 8). При интеграции и интенсификации симптомов страх может усилиться и полностью овладеть выступающим. Для избежания негативных последствий публичных выступлений начинающим риторам рекомендуется проводить тщательное самонаблюдение и использовать при подготовке к выступлению необходимые медитационные упражнения [50, с. 15].

ПРАВИЛА ВЕРБАЛИЗАЦИИ

Модератор

- Помогайте говорящему раскрепоститься.
- Устраняйте раздражающие мотивы.
- Наберитесь терпения.
- Не допускайте споров и необоснованной критики.
- Следите за соблюдением позиций: «автор», «понимающий», «критик».
- Подводите итоги и делайте заключение.
- Комбинируйте и интегрируйте мнения участников.

Докладчик

- Не принимайте молчание за внимание.
- Чтобы услышать партнера, перестаньте говорить.
- Сдерживайте свои эмоции.
- Вносите предложения громко и четко.
- Во время выступления следите за своими движениями, они не должны быть навязчивыми и противоречить содержанию речи.
- Следите за речью и избегайте слов-паразитов.
- Старайтесь, чтобы начало и конец речи соответствовали единой мысли.
- На реплики и замечания отвечайте обдуманно.
- Пользуйтесь мнениями других участников группы для выражения своей идеи.

Слушатели

- Покажите партнеру, что вы готовы слушать. Но не притворяйтесь, что слушаете. Не прикрывайтесь слушанием как убежищем.
- Сопереживайте партнеру по общению, но не будьте слишком чувствительны к эмоциональным словам.

- Задавайте вопросы, но не перебивайте без надобности. Не задавайте слишком много вопросов.
- Не делайте поспешных выводов.

Презентация

Презентация — это один из базовых процессов модерации, представляющий собой невербальное сопровождение коммуникации участников групповой работы. Название данного процесса во многом условно, поэтому в описаниях некоторых исследователей встречается определение данного процесса как позиционирования.

Вербальная коммуникация — это только один из способов социального взаимодействия, влияющих на формирование внутреннего впечатления любого участника групповой работы. На творческий процесс группового взаимодействия сильное влияние оказывают и невербальные сигналы. «Если вы действительно хотите, чтобы во время совместной групповой работы коммуникация участников проходила без затруднений, то вам следует договориться о двигательных сигналах вашей интеракции. Если же такая договоренность будет достигнута, то это свидетельствует о желании участников начать взаимное сотрудничество» [47]. Действительно, люди, хорошо знающие друг друга, достигают состояния раппорта³ быстрее, чем незнакомые.

Взаимосвязь мыслительных операций человека, его психического состояния и движений наукой давно доказана. Благодаря умелому обращению к этим научным находкам на практике многие презентаторы эффективно и безошибочно «считывают» то или иное состояние человека или группы людей. Для модератора в процессе организации интеракции очень важно наблюдать способы поведения людей и анализировать их в системе отношений человека. Как правило, показатели отношений проявляются на микроуровне поведения человека. Если сосредоточить внимание на таких аспектах поведения, то можно заметить, что многие из них довольно часто повторяются. Особенно это касается ситуаций, где человек действует спонтанно.

Однако и в ходе осмысленной, контролируемой речи человек выполняет большое количество произвольных движений. Если к ним внимательно присмотреться, то окажется, что они несут не меньшую смысловую нагрузку, чем слова. Поэтому адекватный характер речи определяется

³ Раппорт — понятие, характеризующее позитивное отношение и связь между людьми, устанавливаемое в близких межличностных отношениях, а также в процессе положительного взаимодействия // Словарь практического психолога. М., 1997.

совокупностью невербальных сигналов (мимика, жесты, посадка, поза, ритмичные движения). Анализ и оценка типичных показателей внутреннего состояния человека во многом позволяют объяснить складывающуюся ситуацию. При этом нужно учитывать, что у каждого человека существует группа индивидуальных сигналов для выражения внутреннего состояния, а также то, что некоторые сигналы (жесты) в разных странах и исторических эпохах могут иметь различное значение. Типичные показатели эффективной презентации представлены в табл. 9.

Таблица 9. Типичные показатели эффективности и презентативности

Положение тела человека	Жестикуляция	Речевые характеристики	Направление взгляда
<p>Слушает — немного отклоняется назад, скрещивает руки, слегка наклоняет голову.</p> <p>Смотрит — распрямляется.</p> <p>Готов к деятельности — слегка наклонен вперед, дыхание глубже, чем обычно</p>	<p>Жесты говорящего сопровождают деятельность той части его организма, которая принимает активное участие в становлении его внутреннего чувства: жесты на уровне головы — мышление, груди — дыхание, живота — пищеварение, хаотичные жесты — внутреннее беспокойство</p>	<p>Высокий голос и быстрая речь — представление новых идей.</p> <p>Низкий голос и медленная речь — глубокие внутренние переживания.</p> <p>Мелодичная речь — фокусирует внимание</p>	<p>Вверх — заурядность высказывания.</p> <p>Вправо или влево — внимательное выслушивание.</p> <p>Вниз — изоляция, абстрагирование от высказывания</p>

Процесс презентации протекает при соблюдении следующих условий:

- наличие презентатора;
- наличие публики (в том числе модератора);
- содержания (информации);
- контекста ситуации (культурных и коммуникативных рамок).

Сущность процесса презентации заключается в отправке вербального и невербального послания с учетом того, что всякий человек может получать информацию и составлять карту когнитивных представлений с помощью пяти органов чувств. Эти чувства всем хорошо известны: зрение, слух, вкус, тактильно-кинестетические ощущения, обоняние. В теории презентации все они составляют «репрезентативную систему человека» [47]. В этой связи выделяется группа репрезентативных каналов, которая играет определенную роль в ходе проведения презентации (табл. 10).

Таблица 10. Репрезентативная система человека

Репрезентативный канал	Преимущество	Основание
Аудиальный	Способствует развитию идей в их повторении	Логика и критическое мышление
Визуальный	Помогает организовать идеи в единое целое	Воображение и образное мышление
Кинестетический	Обеспечивает условия для принятия конкретного решения	Двигательная активность

В процессе своей профессиональной деятельности модератор сталкивается с проблемой организации интеракции в группе, где присутствуют участники с разными доминирующими репрезентативными каналами. Эта трудность преодолима, если:

- 1) в качестве основных каналов презентации рассматриваются те, которым в группе отдается предпочтение, либо они до этого уже использовались в групповой работе;
- 2) у большинства участников совпадают каналы презентации и репрезентации;
- 3) отдается предпочтение тем каналам, которые лучше всего обеспечивают ту или иную фазу групповой работы;
- 4) отдается предпочтение тем каналам, которые могут по-новому стимулировать мыслительную деятельность и ощущения участников групповой работы;
- 5) презентативные каналы объединяются для усиления эффекта интеракции.

Очевидно, что в таком случае наиболее важные идеи пройдут презентацию благодаря включению всех возможных каналов и органов чувств. В целом для формирования эффективных стратегий презентации необходимо учитывать и другие факторы: область познания в решении конкретной проблемы участников групповой работы; творческие возможности участников; особенности групповой динамики; профессиональные, личностные, возрастные, половые различия группы; особенности технического, материального сопровождения групповой работы.

Правила презентации.

1. Больше внимания уделяйте невербальному поведению партнеров по коммуникации — мимике, позе, жестам, интонации, направлению взгляда, походке, осанке.

2. Обращайте внимание на ошибочные действия партнеров (оговорки, забывания, замалчивания, ошибки слуха и тому подобное), за которыми могут скрываться подавленные или сдерживаемые чувства.
3. Отмечайте для себя, как у партнеров выражаются проявления двух основных социальных потребностей — в эмоциональной поддержке и в признании. Это ключ к тому, как человек обращается с другими своими мотивами.

Обратная связь

Обратная связь — один из базовых процессов модерации, представляющий собой взаимообмен информацией (содержательного и эмоционального плана) между участниками групповой работы. Цель формирования обратной связи в ходе групповой работы в основном связана с корректировкой дальнейших действий участников и улучшения эмоционального фона групповой работы. В современном понятийном аппарате социально-педагогических наук все чаще используется заимствованный термин «фитбэк» (от англ. feedback).

В модерации обратная связь необходима для того, чтобы в групповой работе наладить интеграцию трех информативных областей [41, с. 104]:

- область лично значимой информации (информация, необходимая для отдельно взятого участника групповой работы);
- область социально значимой информации (информация, необходимая для развития группы в целом);
- область содержательно значимой информации (информация, необходимая группе для выполнения конкретной задачи).

Проводя исследования, группа зарубежных ученых пришла к следующему выводу: «в наших беседах каждый старается говорить то, что больше всего волнует его, и никак не связывает свое выступление с другими участниками. Но эта ситуация становится абсурдной для групповой работы, где оценивается вклад каждого и группой принимаются во внимание его ощущения и впечатления. Оптимальной будет такая ситуация, когда каждый участник групповой работы будет стремиться поддерживать обратную связь в стабильном режиме» [50, с. 26].

Способы выражения обратной связи могут быть разными:

- невербальное выражение — жестикация, покачивание головой, мимика, позы и т. п.;
- вербальное выражение — в виде замечаний, реплик (например, «Мне это не нравится»), провокационных вопросов к докладчику

или группе с явным намерением раскритиковать выступление (например, «Разве вы сами не видите, что это полная ерунда?»).

В практике модерации групповой работы известны две основные формы выражения обратной связи: позитивная (согласие, положительная характеристика, поддержка) и негативная (отклонение мнения, негативная оценка, критика по отношению к конкретному человеку). И модератор должен учитывать обстоятельства как самой ситуации, так и особенности отправителей и получателей обратной связи. Иногда чрезмерная похвала участника либо приносит ему разочарование, либо воспринимается как ирония. Этого можно избежать, если использовать:

- понятные и короткие одобрительные высказывания;
- краткие основания в качестве подтверждения своего положительного отношения.

В качестве примера приведем одну условную ситуацию.

При выполнении одного из заданий групповой работы один неуверенный в себе участник испытывает серьезные трудности. Он совершает ошибку за ошибкой. В очередной раз неудачного выполнения задания на него обрушивается критика (негативная обратная связь) соседа: «Это же совершенно не так! Я не понимаю, что здесь сложного! Тебе нужно сделать то, что раньше уже было согласовано. Это же так просто!»

Если бы модератор не вмешался и не скорректировал подобного рода обратную связь, то испытывающий трудности участник в дальнейшем совсем отказался бы от выполнения задания. Модератор вышел из сложившейся ситуации следующим образом: «Ваша критика преувеличена. С такой критикой другим не поможешь. Ошибок не избежать! Ведь он еще не знает, что он делает правильно, а что неправильно. Конечно, хорошо, если это задание будет выполнено по пунктам X и Y. Но до вас его выполняли совсем другим образом и приоритетным был пункт Z. Вряд ли у задания должен быть единственно правильный путь его исполнения. У всех встречаются ошибки. И у каждого может оказаться такое задание, где он будет испытывать большие трудности. Для того и задание, чтобы трудности преодолевать шаг за шагом...».

В данной ситуации модератор должен был таким образом вернуть ситуацию из критической точки в точку ее нормализации, чтобы участники могли самостоятельно повернуть конфликт в благоприятную для них сторону. Одно из качеств модератора, которое не позволяет ему идти на поводу одной из противостоящих сторон, это его толерантность.

Позитивная обратная связь не только способствует улучшению климата группы или индивидуальной удовлетворенности участников, но стимулирует их активную роль в групповом взаимодействии, повышает работоспособность. Можно как угодно часто использовать в групповой работе обратную связь, но всегда нужно помнить о соразмерности масштабов критики и поощрения, чтобы у участников возникла правильная ориентация на самовыражение.

Процесс обратной связи имеет следующие особенности:

- модератор всегда первым начинает процесс обратной связи, но первым и заканчивает его;
- участник позже включается в процесс обратной связи, но позже его и заканчивает;
- первый шаг модератора в налаживании процесса обратной связи всегда положительный;
- негативная фаза обратной связи со стороны модератора может следовать только после позитивной и всегда должна быть конкретной;
- количество ситуаций с позитивной обратной связью должно быть всегда больше, чем с негативной;
- условная амплитуда позитивной обратной связи всегда больше, чем негативной;
- обратная связь модератора имеет две условные характеристики: в начале — часто, но малосодержательно, а в конце — редко, но по содержанию;
- обратная связь участника тоже имеет две условные характеристики: в начале — редко и малосодержательно, в конце — часто и по содержанию.

В идеальном случае обратная связь модератора должна служить своеобразной моделью обратной связи для участников групповой работы.

Правила выражения обратной связи

Общие:

- модератор не должен колебаться и медлить с обратной связью, а сразу прекратить возникший спор, обеспечив каждому поддержку;
- не бойтесь использовать одни и те же слова, одни и те же выражения, важна не оригинальность, а понятность состояния человека;
- обратная связь субъективна и открыта к обсуждению;
- для обратной связи требуется такой промежуток времени, чтобы участники могли спокойно и хладнокровно говорить друг с другом;

- обратная связь находится в контролируемой зоне внимания поллучателя, поэтому он узнает только то, на что обратил внимание;
- в процессе предоставления обратной связи человек испытывает определенные чувства и ощущения, которые и формируют его мнение.

Позитивные:

- используйте короткие реплики так часто, насколько это возможно, но следите за тем, что бы они не раздражали докладчика;
- не стоит сильно преувеличивать достоинства, достаточно подчеркнуть значимость простыми словами;
- похвала должна быть направлена в русло решения проблем;
- не высказывайтесь долго, а будьте краткими.

Негативные:

- не следует преувеличивать значение критического замечания, формулируйте критику осторожно;
- не обобщайте критическое замечание до всеобщих масштабов, а указывайте на конкретные случаи и замечания;
- не мелочитесь в критических замечаниях, а указывайте на своевременные проблемы;
- не спешите с опрометчивой интерпретацией мотивов и целей других участников;
- указывая на недостатки, не забудьте подчеркнуть и положительные стороны критикуемого явления;
- не старайтесь морализовать, увещевать, уповать на упреки, высказывайтесь по-деловому;
- парадокс: в критике не так важно представить решение проблемы, как обеспечить поддержку в поиске этого решения;
- критические замечания не отвергайте, а постарайтесь обдумать их как можно спокойнее;
- не старайтесь сразу же переходить в наступление и предлагать в противовес свою критику (это может перерасти в конфликт);
- не спешите обижаться на критику, тем более, если были высказаны конструктивные предложения;
- для ограничения области критических замечаний переспрашивайте и уточняйте непонятные вопросы;
- если предполагается, что критическое замечание основано на одном мнении, постарайтесь узнать мнение остальных участников;
- если критика не была достаточно аргументирована, повторите свои основания и расширьте их объяснения.

Вопросы и задания

1. Представьте в виде ряда ключевых слов понятие «визуализация».
2. Сформулируйте психолого-педагогическое обоснование визуализации как базового процесса модерации.
3. Представьте в виде ряда ключевых слов понятие «вербализация».
4. Сформулируйте психолого-педагогическое обоснование вербализации как базового процесса модерации.
5. Представьте в виде ряда ключевых слов понятие «презентация».
6. Сформулируйте психолого-педагогическое обоснование презентации как базового процесса модерации.
7. Представьте в виде ряда ключевых слов понятие «обратная связь».
8. Сформулируйте психолого-педагогическое обоснование обратной связи как базового процесса модерации.

3.2. МЕТОДЫ МОДЕРАЦИИ

Метод «мозгового штурма»

Мозговой штурм, или метод мозговой атаки (англ. brainstorming или нем. Gedankenstürmen) впервые был предложен А. Осборном (США). Мозговой штурм — это исходный метод модерации групповой работы. С помощью мозгового штурма можно быстро описать и представить предпосылки к углублению и дальнейшей разработке значимых идей. В ходе мозгового штурма происходит совместное определение и расстановка приоритетов, а результат предоставляет возможность для подготовки и проведения дальнейшего хода заседания.

Описание метода.

Цель: стимулировать группу к быстрому генерированию большого количества идей.

План действий:

- 1) подобрать группу лиц для генерирования идей;
- 2) ознакомить группу с правилами проведения мозговой атаки;
- 3) провести мозговую атаку, зафиксировать все выдвинутые идеи;
- 4) дать экспертную оценку идей.

Идея метода заключается в том, чтобы отделить процесс генерирования идей от их критической оценки. Метод не требует специальной подготовки и легко усваивается любыми профессиональными группами. Универсальность метода позволяет с его помощью решить почти

любую проблему и любое затруднение в сфере человеческой деятельности. Благодаря мозговому штурму возможно произвести виртуальное изменение продукта (идеи) девятью различными способами. Эти способы носят название модификационных операций:

- 1) альтернатива.
- 2) сравнение.
- 3) модификация.
- 4) преувеличение.
- 5) уменьшение.
- 6) замещение (использование других процессов, материалов).
- 7) замена.
- 8) переворачивание.
- 9) комбинация.

Состав участников творческой группы не превышает 5–12 человек. Полная продолжительность работы по методу составляет 2–2,5 часа.

Метод включает в себя прямую мозговую атаку, обратную мозговую атаку, варианты комбинированных мозговых атак и мозговую атаку по круговой схеме.

Прямая мозговая атака. Настоящий сеанс мозговой атаки — это особое психическое состояние людей, когда свободно высказывается все, что приходит в голову, без опаски, что кто-то над этим посмеется. Именно такое состояние позволяет в наибольшей степени подключить подсознание к решению задачи.

Порядок проведения:

- 1) представление участников друг другу и ознакомление с правилами — 5–10 мин;
- 2) постановка задачи и ответы на вопросы с целью уяснения задачи — 10–15 мин;
- 3) генерирование идей — 30–40 мин;
- 4) перерыв — 10 мин;
- 5) составление отредактированного списка идей.

Обратная мозговая атака. Составляется наиболее полный список недостатков рассматриваемого явления. На объект обрушивается ничем не сдерживаемая критика. Все процедуры проведения совпадают с описанными выше правилами прямой мозговой атаки.

Комбинированные варианты мозговых атак. Представленные методы проведения прямой и обратной мозговой атаки могут быть совместно использованы в различных комбинациях [10].

- *Двойная прямая мозговая атака*: после проведения прямой мозговой атаки делается перерыв от 2 часов до 2–3 дней и еще раз повторяется прямая мозговая атака.
- *Обратная и прямая мозговая атака*: сначала проводят обратную мозговую атаку и выявляют все недостатки объекта, выделяют среди них главные. Затем, с помощью прямой мозговой атаки, находят пути преодоления и устранения этих недостатков. Этот цикл имеет смысл повторить через некоторое время, чтобы проследить развитие объекта.
- *Прямая и обратная мозговая атака*: процесс, обратный вышеописанному. С его помощью можно прогнозировать недостатки проектируемого объекта в будущем.
- *Мозговая атака с оценкой идей*: предназначена для решения сложных задач и выполняется в три этапа. На первом проводится прямая мозговая атака. Общий список идей передается каждому участнику. Каждый должен отобрать 3–5 лучших идей. Разрешается добавлять новые и развивать имеющиеся. На втором каждый участник сообщает о выбранных идеях и аргументирует их достоинства. Одинаковые идеи повторно не обсуждаются. В результате обсуждения составляют таблицу положительно-отрицательной оценки идей. Каждый участник выбирает из таблицы один-два наилучших варианта. На третьем этапе выбранные варианты обсуждаются в целях ранжирования. Составляются приложения с обоснованием, эскизами, таблицами, диаграммами. Все материалы передаются на оценку экспертам и заказчикам.
- *Мозговая атака по круговой схеме*: участники делятся на подгруппы по 3–5 человек, каждый из которых записывает на листе по 2–3 идеи. Затем в рамках подгруппы происходит обмен карточками, записанные на них идеи развиваются другими участниками и дополняются новыми. После троекратного обмена каждая группа составляет сводный перечень выдвинутых идей. Перечни идей всех групп предоставляются на общее обсуждение для оценки.

Максимально структурированной мозговой атакой считается метод **номинальной группы** (А. Л. Дельбек, Э. Г. Ван де Вен, В. К. Ерофеев, Н. Е. Карягин, Е. Г. Ноздрина). Метод номинальной группы полезен в ситуациях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, с тем, чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может. Метод проводится в тщательно отобранной группе специалистов, хорошо разбирающихся в обсуждаемом вопросе. Суш-

ность метода заключается в отделении выдвигаемых идей от их авторов, что создает благоприятные условия для выдвижения любых идей любым участником совещания. Отдельные предложения выдвигаются анонимно, окончательное решение считается групповым. Метод состоит из пяти этапов: первый — молчаливое генерирование; второй — неупорядоченное перечисление идей; третий — уяснение идей; четвертый — ранжирование идей; пятый — анализ и взвешивание отдельных предложений [10].

Метод карточного опроса

Участникам задается вопрос, на который дается ответ на карточках, вывешивающихся на пикбот. Карточный опрос служит для сбора идей, информации, проблем, ожиданий. В зависимости от темы карточные опросы могут быть анонимными (карточки с ответами складываются на стол, а модератор прикрепляет их на пикбот) или открытыми (сами участники крепят их на пикбот).

На каждую карточку выносится только одно высказывание, оно должно быть четким и читаемым. Некоторые виды высказывания могут быть соотнесены с определенным цветом карточки (критика — красный, проблема — белый, фантазия, идея — желтый и др.). Для заполнения карточек отводится четко фиксированное время. В момент заполнения карточек модератор должен избегать пояснений и комментариев со стороны участников группы.

Метод двойного карточного опроса. Предусматривает два и более варианта карточных ответов, как правило, противоположных: а) «за» и «против»; б) настоящее, будущее, прошлое; в) задачи различных участников деятельности и т. д.

Модифицированный карточный опрос. Используется в больших группах, когда большое количество карточек делает их структурирование необозримым. Сбору карточек предшествует предварительная работа в группах, где мнение каждого объединяется в мнение «рабочей тройки» и от трех человек пишется одна карточка. Это существенно экономит время работы.

Метод вызова

Участникам задается вопрос, на который они произносят ответы вслух, модераторы фиксируют эти ответы. Благодаря такой форме сокращается время работы и ускоряется ее темп.

Эффекты:

- избегается дублирование,
- происходит взаимное «заражение»,
- формируется цепь ассоциаций.

Недостатки:

- сложность сортировки высказываний,
- в больших группах многие воздерживаются от открытых высказываний,
- может возникнуть спор.

Метод точечных вопросов

Предусматривает не полное высказывание участников, а проставление ими в определенной системе координат оценки по поводу высказывания, положений, тезисов. Зачастую используется как барометр настроения группы, но это не простая констатация факта, а в большей мере повод для последующей дискуссии, так как это оптическая картинка общественного мнения.

Метод смыслового поля

Метод служит для сужения проблем выбранной темы. Участникам предлагается заполнить пикбот с предложенными блоками вопросов.

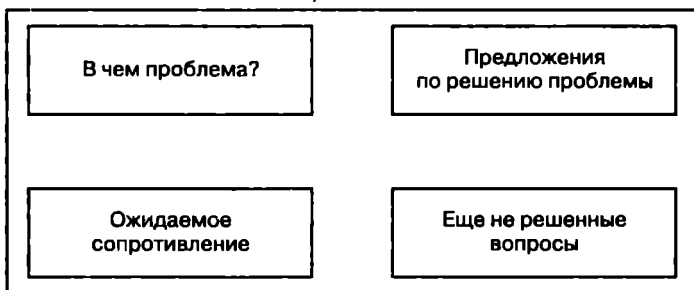


Рис. 16. Графическое средство V

Метод «горячего стула»

Все участники рассаживаются по внешнему кругу. Во внутреннем круге стоят 4–5 стульев. Эти места займут те участники, которые начнут беседу. При этом один стул остается свободным — «горячий стул».

Разговор участников связан с решением той или иной проблемы, однако высказываться могут только участники внутреннего круга. Кто-то из участников внешнего круга тоже может включиться в разговор, если перейдет из внешнего круга во внутренний и займет «горячий стул». В этот момент один из участников разговора должен покинуть внутренний круг и перейти во внешний, тем самым освободив свое место, которое становится «горячим стулом». Поводом для такого перехода может служить отсутствие аргументов для беседы, передача полномочий участия в разговоре другому лицу, усталость от общения и др.

Предписание

Условия те же. Участники внешнего круга формулируют и записывают вопросы, которые адресуются членам внутреннего круга. Вопрос должен быть прочитан вслух, но не всегда требует сиюминутного ответа. Ответ может быть отсрочен во времени, отнесен к разряду трудно-решаемых вопросов, переадресован другому участнику беседы. Вопросы из внутреннего круга во внешний круг не задаются.

Протоколирование

Протоколирование как метод модерации долгое время считался одним из важных и основных. Отображение в письменной форме всех высказываний участников коммуникации имело смысл в поиске ведущей идеи или рефлексии события. Но сегодня на письменные протоколы временные и человеческие ресурсы стараются не отвлекать и достаточно успешно используют аудио- и видеотехнику.

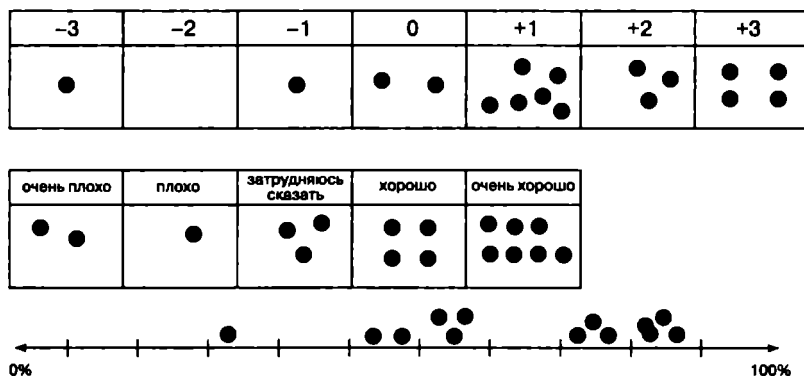


Рис. 17. Таблицы и шкалы для систематизации настроения

Систематизация ожиданий, настроений

Грамотная модерация любой ситуации групповой работы всегда начинается с вопроса об ожиданиях участников. При этом каждый должен иметь право высказаться. Кроме того, модератор периодически выстраивает шкалу и барометр настроения. В качестве основных таблиц и шкал для проведения метода систематизации могут использоваться следующие варианты (рис. 17).

3.3. ПРИЕМЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Анализ (открытый способ). Последовательное и упорядоченное расчленение задачи, идеи, тезиса и др. на части, определение их содержания, особенностей и границ, установление между ними связей. Применяется для выявления и прояснения содержания обсуждаемого вопроса, для углубленного его понимания.

Синтез (открытый способ). Соединение различных идей, фрагментов содержания, элементов ситуации и так далее. Этапы: анализ материала; определение содержания и основных характеристик материала; соединение отдельных фрагментов в целое; установление связей между фрагментами.

Сведение (открытый способ). Способ перехода от сложного к простому. Действия: собрать все сведения; определить выводы; найти более важные и простые сведения; узнать, почему их оказалось легко выделить; определить последовательность дальнейшей работы. Прием эффективен в тех случаях, когда участников сдерживает сложность обсуждаемых вопросов.

Восхождение (открытый способ). Способ перехода от простого к сложному. Последовательное и постепенное движение от простейших фактов, суждений, утверждений к более сложным и богатым.

Индукция (открытый способ). Способ перехода от частных, единичных случаев к общему выводу, общим положениям. Высока вероятность неверных обобщений. Главное — не потерять существенные характеристики и связи между ними.

Дедукция (открытый способ). Последовательное, нигде не прерываемое движение мысли с проверкой на достоверность каждого отдельного положения. Результат работы выводится логическим путем из предшествующих мыслей.

Рефлексия (открытый способ). Способ осмысления способов и результатов работы. Поворот сознания, дающий возможность увидеть результаты работы «со стороны». Действия: осознание затруднения; выход в позицию наблюдателя; установление своего отношения; описание затруднения, ситуации, деятельности; фиксация содержания описания.

Понимание (открытый способ). Выяснение содержания материала, ситуации, деятельности при помощи различных интерпретаций. Совершается либо за счет повторения материала своими словами с последующей корректировкой другими участниками, либо благодаря схематизации.

Выращивание идеи (открытый способ). Достраивание, развитие, разворачивание какой-либо идеи, мысли, гипотезы. Отсутствуют «разрушающие» приемы работы: критика, проблематизация и др. Идеи развиваются путем ассоциации, обоснования, поиска доводов «за».

Непонимание (разрушающий способ). Создание продуктивного напряжения в группе благодаря фиксации непонимания того, что предлагается, утверждается. Побуждает участников многократно проговаривать свои идеи, за счет чего происходит их углубленная проработка.

Сомнение (разрушающий способ). Внесение неуверенности в утверждения участников группы. Позволяет отстаивать слабые идеи, снижать попытки демагогических выступлений, формировать чувство ответственности за результаты работы.

Проблематизация (разрушающий способ). Требование объяснить, обосновать утверждение, настойчивая фиксация слабости делаемых утверждений.

Критика (разрушающий способ). Фиксация недостатков представленного содержания, способов его получения. Позволяет определить слабые стороны того или иного положения. Развивает навыки конструктивного отношения к недостаткам, умение отстаивать свою точку зрения.

Отрицание (разрушающий способ). На все высказывания и предложения участников группы консультант говорит «нет». Поиск новых идей, отработка навыков аргументации, создание продуктивного напряжения, расширение содержательного поля работы. Известен как «НЕТ-стратегия».

Инверсия (разрушающий способ). Утверждение прямо противоположного, фиксация противоположной точки зрения, акцентирование внимания на возможности противоположного подхода. Эффективная техника для углубленной проработки содержания, поиска новых аргументов, тренировки навыков всестороннего рассмотрения вопроса.

Приведение к абсурду (разрушающий способ). Из утверждения делаются выводы, которые доводятся до абсурда.

Вопросы и задания

1. Определите, на каких базовых процессах основаны предложенные методы модерации.
2. Предложите свои варианты систематизации ожиданий и настроения участников групповой работы.
3. Изучите в литературе сущность модификационных операций мозгового штурма и дайте им краткую характеристику.
4. Разработайте эскизы и обоснуйте рациональное расположение участников групповой работы в комбинированных вариантах мозгового штурма.
5. Разработайте эскиз расположения участников групповой работы в методе «горячий стул».
6. Предложите свои рекомендации, связанные с комбинированием различных методов модерации. Какие цели они могут достигать? Какие дополнительные средства требуют?

3.4. ОСНОВНЫЕ ТЕХНИКИ МОДЕРАЦИИ

«Clustern» — специальный термин модераторской практики, характеризующий процесс систематизации рабочего материала по принципу от частного к общему. Технологически этот процесс состоит из ряда последовательных операций.

1. На подготовительном этапе устанавливаются или «строятся» две «рабочие стены» (их могут заменить «пикботы»).

2. Определяется проблема, которая требует своего решения.

3. «Карточный опрос». Участники групповой работы на карточках выражают индивидуальное мнение по поводу той или иной стороны данной проблемы.

4. От участников групповой работы карточки поступают в модераторскую группу (обычно — двое). Карточки спонтанно развешиваются на первой «рабочей стене» или складываются и перемешиваются на столе.

5. «Систематизация». На второй «рабочей стене» происходит комбинация близких по смыслу карточек-идей. Критерием такой комбинации служат те или иные общие признаки явления, связанного с проблемой или ее решением. Модераторская группа систематизирует работу предварительного карточного опроса. Для этого один из моде-

раторов берет карточку, показывает ее и зачитывает вслух, обращаясь к участникам группы.

6. Второй модератор крепит ее к «рабочей стене» в соответствии с мнением группы и обоснованными критериями. Карточка крепится к той или иной колонке карточек, либо формируется новая колонка (иногда целесообразно продублировать одну и ту же карточку и разнести их по разным колонкам). От повторяющихся карточек не следует избавляться. При разумной систематизации им тоже можно найти место. Карточки с двумя и более идеями могут быть либо разрезаны, либо каждая идея продублирована на отдельной карточке.

7. Когда все предоставленные для систематизации карточки нашли свое место, можно переходить к их объединению. Близкие по значению карточки объединяются в одно большое (или маленькое) семейство. В модераторской практике такое семейство называется «проблемное облако» [50; с. 32]. Такое название связано с тем, что объединенные карточки обводятся контуром и теперь имеют особое значение.

8. В дальнейшей работе «облака» можно пронумеровать и выстроить своеобразную сеть с ее элементами и взаимосвязями (рис. 18).

9. «Титулирование». После того как все карточки обсуждены, вывешены и систематизированы, группа вместе с модераторами определяет центральное понятие в каждой проблемной области. Эти понятия могут быть выявлены методом вызова. Окончательную формулировку той или иной проблемной области модераторы вывешивают над колонкой как заглавие. Таким образом, порядковые номера «облаков»

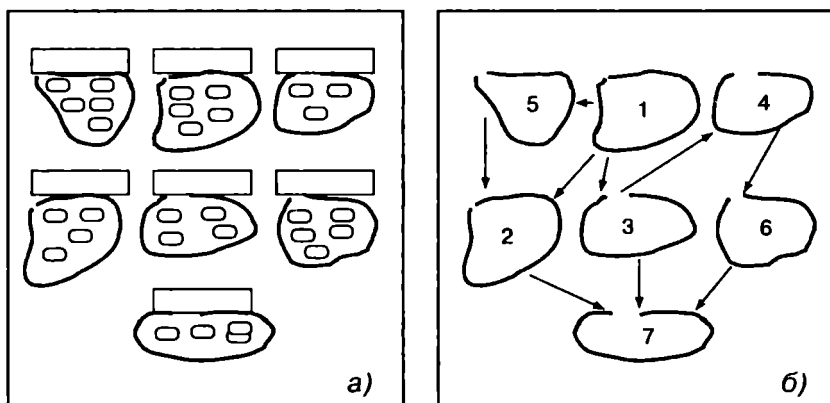


Рис. 18. Последовательность систематизации рабочего материала:

а — определение «проблемных облаков»; б — последовательная нумерация

заменяются названиями и выписываются на отдельные карточки определенных цветов.

10. «Пунктуация». Определение приоритетов важно для развития готовности участников к процессу кооперирования в дальнейшей работе. В модераторской практике известны два способа обозначения приоритетов: открытый, когда каждый участник подходит к «стене» и «липкой точкой» указывает предпочитаемые им идеи, темы, проблемы, и закрытый, когда каждый участник отмечает порядковый номер проблемного облака или заглавие темы «облака» на собственной карточке, в порядке их предпочтения. В качестве примера приводим таблицу ранжирования тем по проблеме «Подготовка к практике в школе».

Таблица 11. Графическое средство «Ранжирование тем»

Темы	Предпочтения	Место
Ознакомление с особенностями процесса развития образовательного учреждения	++++	3
Наблюдения за организацией образовательного процесса	+++++	2
Изучение структуры управления и особенностей работы с персоналом в инновационной школе	+++	4
Консультирование родителей учащихся по отдельным аспектам обучения и воспитания	+++++++	1
Проведение диагностики процесса развития школы и его отдельных этапов	+++	4

Другие техники и методы модерации представим в виде конспектов организации групповой работы, где пошагово отражены необходимые операции. Конспекты составлялись автором данного пособия и его коллегами при работе со студентами психолого-педагогического факультета НовГУ им. Ярослава Мудрого перед их выходом на педагогическую практику. Групповая работа проходила в течение одного дня и включала в себя 6 основных этапов, три коротких перерыва по 10 минут, большой перерыв в течение 40 минут между 4-м и 5-м этапами работы.

План работы (9.00–16.00)

1. Введение: определение целей и задач семинара (20 минут).
2. Техника «Mind-mapping», «Clustern» (90 минут).
3. Техника «СВУС» (90 минут).
4. Техника «SOFT» (60 минут).
5. Метод «Мозговой штурм» (60 минут).
6. Рефлексия (40 минут).

Техника «Mind-mapping»

Время: 40 минут.

Цель: обсудить необходимые качества студента-практиканта — организатора инновационных процессов в школе.

Результат: создан «идеальный образ» студента-практиканта — организатора инновационных процессов в школе.

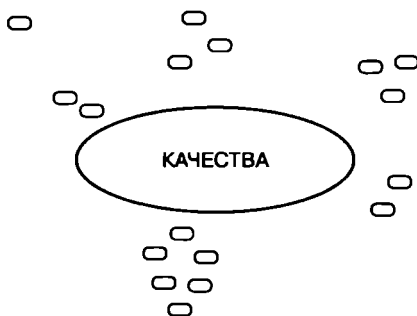


Рис. 19. Техника «Mind-Mapping»

Шаги:

- 1) в центре пикбота крупная табличка с темой «Качества, необходимые для студента-практиканта»;
- 2) у каждого участника имеется набор карточек, на которые выносятся идеи (индивидуальная работа);
- 3) участники вывешивают карточки с идеями на пикботе (индивидуальная работа);
- 4) модераторы помогают объединить близкие по смыслу карточки (индивидуальная и групповая работа);
- 5) в целом все представленные качества сформировались в «идеальный образ» студента-практиканта — организатора инновационных процессов в школе;
- 6) «идеальный образ» студента-практиканта обсуждается в групповой дискуссии (групповая работа).

Техника «Clustern»

Время: 40 минут.

Цель: разработать общие требования к подготовке студента — организатора инновационных процессов в школе.

Результат: создана профессиограмма «Студент-практикант — организатор инновационных процессов в школе», в которой отражены основные компетенции студента-практиканта.

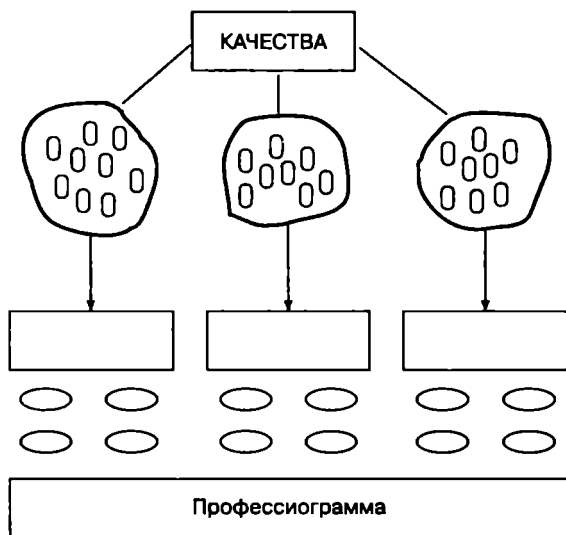


Рис. 20. Техника «Clustern»

Шаги:

- 1) в центре пикбота крупная табличка с темой «Качества, необходимые для студента-практиканта» и набор карточек-идей, расширяющих общие представления о студенте-практиканте — организаторе инновационных процессов в школе;
- 2) модераторы систематизируют карточки по группам и объединяют их в проблемные поля. Образовались группы: когнитивные, коммуникативные, организаторские, компетенций студента-практиканта — организатора инновационных процессов в школе (групповая работа);
- 3) группы карточек-идей «титуются», и названия выписываются на карточки разных цветов: желтая — коммуникативные; синяя — когнитивные, зеленая — организаторские (групповая работа);
- 4) модераторы в ходе обсуждения группы формируют под цветными карточками компетенции студента-практиканта (групповая работа, дискуссия);
- 5) в соответствии с комплексом целей педагогической практики «идеальным образом» и разработанными компетенциями участники утверждают общие требования к подготовке студента — организатора инновационных процессов в школе в виде профессиограммы.

Техника «СВУС» (Слабые, Возможности, Угрозы, Сильные);

Время: 90 минут.

	С	В	У	С
Модератор	○ ○ ○	○ ○ ○ ○	○ ○	○ ○ ○
Консультант	○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○	○ ○ ○

Рис. 21. Техника «СВУС»

Цель: сформировать картину общих представлений о компетенциях и возможностях студентов, выступающих на практике в роли модераторов и консультантов.

Результат: создана таблица самоанализа компетенций студентов-модераторов, студентов-консультантов.

Шаги:

- 1) в центре пикбота таблица с названиями ячеек: модератор, консультант; С (слабые стороны), С (сильные стороны), У (угрозы), В (возможности);
- 2) участники предлагают свои идеи для заполнения таблицы: у каждого есть карточки, на которых он описывает свои сильные, слабые стороны, возможности и угрозы (трудности) деятельности в качестве модератора, затем о себе как консультанте (индивидуальная работа);
- 3) модераторы систематизируют на таблице карточки по ячейкам; складывается реальная картина самоанализа студентов, выступающих на педагогической практике в роли модераторов и консультантов (индивидуальная и групповая работа);
- 4) обсуждение различных сторон модераторских и консультативных компетенций студентов (работа в группах и дискуссия).

Техника «SOFT»

Время: 60 минут.

Цель: сформировать картину общих представлений о возможностях самообразования и самосовершенствования студентов в период подготовки к практике.

Результат: создана таблица самостоятельной работы студентов в период подготовки к практике.

Шаги:

- 1) участники разбиты на группы, в которых они будут работать на период педагогической практики в школах;

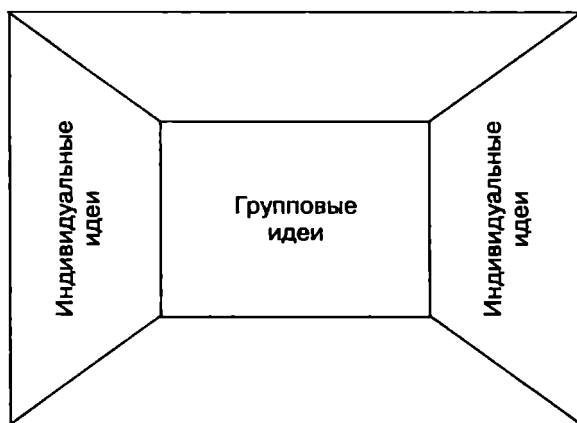


Рис. 22. Техника «SOFT»

- 2) в каждой группе таблица для проведения SOFT-анализа;
- 3) каждая группа участников предлагает свои идеи и предложения по самосовершенствованию своих компетенций в период подготовки к практике, этими идеями заполняются SOFT-таблицы;
- 4) каждый студент в группе пишет идеи в своей ячейке таблицы, затем при групповом обсуждении в центр таблицы выносятся общие идеи (индивидуальная и групповая работа),
- 5) группы предлагают свои SOFT-таблицы для пленарного обсуждения (групповая работа);
- 6) общие идеи групп сводятся в единый бланк SOFT-таблицы, модераторы систематизируют идеи (групповая работа);
- 7) обсуждение возможностей самообразования студентов в период подготовки к практике (дискуссия).

Метод «Мозговой штурм»

Время: 60 минут.

Цель: сформировать индивидуальные и общие планы подготовки к практике студентов — организаторов инновационных процессов в школе.

Результат: создан план-график подготовки студентов к практике.

Шаги:

- 1) участники разбиты на группы, в которых они будут работать в период педагогической практики в школах;
- 2) в каждой группе — бланк для составления плана самоподготовки студентов к практике (Что? Когда? Где? С кем? Кто отвечает?; см. табл. 4);
- 3) в каждой группе проходит обсуждение и заполнение бланка с указанием конкретных сведений (групповая работа);

- 4) пленарное обсуждение планов каждой группы и выработка единой стратегии подготовки студента — организатора инновационных процессов в школе (дискуссия);
- 5) общий план подготовки студентов оформляется на отдельном листе, впоследствии рассылается для ознакомления директорам школ и внешним консультантам.

Метод «Рефлексия»

Время: 40 минут.

Цель: определить индивидуальное и групповое отношение студентов к ходу и содержанию семинара.

Результат: получен ряд мнений о ходе и содержании семинара.

Эвалюация: текущая проверка работы студентов по критериям: интерес, активность, умение правильно выполнять действия, самоанализ, умение делать выводы.

Шаги:

- 1) участникам предлагается отметить на графике свои ощущения по отношению к содержанию и форме проведенного занятия (индивидуальная работа);
- 2) свое положение на своеобразной «шкале» каждый сопровождает комментарием;
- 3) семинар завершается заполнением «квадрата впечатлений»: квадрат делится на 4 сектора — «понятно», «понравилось», «не понравилось», «осталось открытым» (индивидуальная работа).

Вопросы и задания

1. Спрогнозируйте и определите перечень модераторских средств для оснащения техники «Clustern».
2. Спрогнозируйте и определите перечень модераторских средств для оснащения техники «Mind-mapping».
3. Спрогнозируйте и определите перечень модераторских средств для оснащения техники «СВУС».
4. Спрогнозируйте и определите перечень модераторских средств для оснащения техники «SOFT».
5. Спрогнозируйте и определите перечень модераторских средств для оснащения метода «Мозговой штурм».
6. Спрогнозируйте и определите перечень модераторских средств для оснащения метода «Рефлексия».

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Активные методы обучения в системе подготовки специалистов и руководителей / Под ред. Р. Ф. Жукова. — Л.: Высшая школа, 1989. — 125 с.
2. Анисимов О. С., Деркач А. А. Основы общей и управленческой акмеологии. — М., 1995.
3. Аношкин А. П. Основы моделирования в образовании. — Омск: Изд-во ОмГПУ, 1998. — 144 с.
4. Багин В. В., Савченко Н. Д., Терехова Т. А., Лоншакова Н. А. Игра в учебном процессе: Учебное пособие. — Чита: ЧитГТУ, 1999. — 63 с.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб.: Лениздат, 1992. — 400 с.
6. Борзенков В. Л. Теоретико-методологические основания педагогической игротехники: Автореф. дисс... докт. пед. наук. — Великий Новгород, 2001. — 48 с.
7. Групповая психотерапия / Под ред. Б. Д. Карвасарского, С. Ледера. — М., 1990. — 384 с.
8. Джейкобс Д., Дэвид П., Мейер Д. Дж. Супервизорство. Техника и методы корректирующих консультаций: Руководство для преподавателей психодинамической психотерапии и психоанализа. — СПб.: Б.С.К., 1997. — 235 с.
9. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1985.
10. Ерофеев В. К., Карягин Н. Е., Ноздрин Е. Г. Сценарное моделирование как технология принятия групповых решений: Учебное пособие. — Астрахань: Изд-во Астраханского гос. пед. ун-та, 1998. — 65 с.
11. Игры для интенсивного обучения / Под ред. В. В. Петрусинского. — М.: Прометей, 1991.
12. Карпов А. В. Психология групповых решений: Монография. — М.: Институт психологии РАН, 2000. — 532 с.
13. Кричевский Я. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. — М., 1991. — 207 с.
14. Лопатенков Г. В. Формирование у студентов умения работать в команде в процессе подготовки банковских специалистов: Автореф. дисс... канд. пед. наук. — Казань, 2000. — 18 с.
15. Лучшие психологические тесты / Отв. ред. А. Ф. Кудряшов. — СПб.: Петроком, 1992. — 318 с.
16. Ляпина Т. В. Организация групповой учебно-познавательной деятельности студентов как фактор повышения эффективности профессионально-педагогической подготовки будущего учителя: Автореф. дисс... канд. пед. наук. — Пенза, 2001. — 19 с.
17. Метод активизации возможностей личности и коллектива 25 лет спустя. Юбилейный сборник статей. — М.: НОЦ «Школа Китайгородской», 2000. — 173 с.
18. Назаренкова Г. Н. Конструирование учебных заданий и дидактических игр: Спецкурс. — Рязань, 1998. — 98 с.
19. Назаренкова Г. Н. Игровые формы развития профессионального самоопределения: Методическое пособие. — Рязань, 1999. — 36 с.

20. *Нельсон-Джоунс Р.* Теория и практика консультирования. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 464 с.
21. Образовательная программа «Подготовка студентов к инновационной деятельности». В рамках международного проекта НовГУ и университета г. Билефельда (Германия) / Сост. О. С. Орлов, М. Н. Певзнер. — Великий Новгород: НовГУ имени Ярослава Мудрого, 2000. — 36 с.
22. *Панфилова М. А.* Игротерапия общения. — М.: ТОО «Интел-Тех», 1995. — 60 с.
23. *Певзнер М. Н., Зайченко О. М.* Теория и практика сопровождения профессиональной деятельности педагогов // Научные традиции и перспективы педагогики. Герценовские чтения — 2001: Межрегиональный сборник научных трудов / Под ред. Е. В. Титовой. — СПб.: «Издательство «Петрополис», 2001. — 304 с.
24. Педагогика открытости и диалога культур / Под ред. М. Н. Певзнера, В. О. Букетова, О. М. Зайченко. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. — 265 с.
25. *Петров А. В.* Игры на все случаи жизни: Метод. рекомендации. — Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 1995. — 32 с.
26. *Петров А. В.* Игровая деятельность учащихся как развивающая педагогическая технология // Развивающее обучение в контексте современного образования / Под ред. С. Н. Горычевой. — Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого: НРЦРО, 2001. — С. 42–47.
27. *Пидкасистый П. И., Хайдаров Ж. С.* Технология игры в обучении и развитии: Учебное пособие. — М.: МПУ, 1996. — 269 с.
28. Психология: Словарь / Под ред. А. В. Петровского. — М.: Политиздат, 1990. — 494 с.
29. *Рудестам К.* Групповая психотерапия. — М., 1990. — 368 с.
30. *Слободчиков В. И., Исаев Е. И.* Основы психологической антропологии. — М., 1995.
31. Словарь практического психолога / Сост. С. Ю. Головин. — Минск: Харвест, 1997. — 800 с.
32. *Смелзер Н.* Социология. — М., 1994. — 688 с.
33. *Страуниг А. Г.* Методика активизации мышления дошкольников: В 3 т.: Учебно-методическое пособие. — Обнинск: Изд-во «Принтер», 2000.
34. Философский энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия, 1989. — 815 с.
35. *Франц Х.* Ван Еемерен, Роб Гроотендорст. Аргументация, коммуникация и ошибки. — СПб.: «Васильевский остров», 1992. — 207 с.
36. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теории личности. — СПб.: Питер-Пресс, 1997. — 608 с.
37. *Шевандрин Н. И.* Социальная психология в образовании: Учебное пособие. — М.: Владос, 1995. — 544 с.
38. *Шепель В. М.* Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. — М., 1999.
39. Язык и модели социального взаимодействия / Общ. ред. В. В. Петрова. — М.: Прогресс, 1987. — 464 с.
40. *Яценко Т. С.* Методологические основы активного социально-психологического обучения будущего учителя. — М., 1985.
41. *Bauer K.-O.* Professionelles Handeln in padagogischen Feldern: ein Übungsbuch fur Padagogen, Andragogen und Bildungsmanager. — Weinheim; Munchen: Juventa Verlag, 1997.
42. *Böning U.* Moderieren mit System: Besprechungen effizient steuern. — Wiesbaden: Gabler, 1991.
43. *Buhren C. G., Lindau-Bank D.* Schulentwicklung in der Region. Aufbau eines regionalen Unterschützungssystems für die Schulprogrammentwicklung. — Dortmund: IFS-Verlag, 2000.
44. *Buhren C. G., Rolf H.-G.* (Hrsg.). Innere Schulentwicklung und externe Beratung. — Weinheim, 1996.

45. *Dalin P., Roif H.-G., Buchen H.* Institutioneller Schulentwicklungsprozess. — Böner, 1995.
46. *Decker F.* Team Working. Gruppen erfolgreich führen und moderieren. — München, 1994.
47. *Dilts R. B.* Kommunikation in Gruppen & Teams: Lehren und Lehren effektiver Präsentationstechniken. Angewandtes NLP. — Paderborn: Junfermann, 1997.
48. *Feix N.* Moderationsmethode und Synaplan. — 2. Aufl. — Mannheim: Verl. Brandt, 1992.
49. *Frank L., Gerhard M.* Das Gaspräch — ein Weg zum mündigen Lernen. Anleitung für Schule und Erwachsenenbildung. — München: Ehrenwirth, 1996.
50. *Greif S.* Diskussionstraining. 1/2, Otto Müller Verlag, Salzburg, 1976.
51. *Hagemann M.* Selbst-Supervision für Lehrende. — München: Juventa Verlag, 1999.
52. *Hausmann G., Stürmer H.* Zielwirksame Moderation. — Renningen-Malmsheim, 1994.
53. *Klebert K., Schreder E., Straub W. G.* Kurzmoderation: Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. — Hamburg, 1987.
54. *Kliebisch U.* Workshop Schule: Moderation und Kooperation; Informationen, Übungsanleitungen, Kopiervorlagen. — Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, 1999.
55. *Mehrmann E.* Moderierte Gruppenarbeit mit Metaplan-Technik. — Düsseldorf/Wein, 1994.
56. *Nathaniel L. Gage / David C.* Pädagogische Psychologie. — Psychologie Verlag-Union, Beltz, Weinheim und München, 1986.
57. *Rolf H.-G., Buhren C. G., Lindau-Bank D., Müller S.* Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung. — Weinheim und Basel, 1999.
58. *Saul S.* Führen durch kommunikation. Weinheim, Basel Beltz, 1993.
59. *Scala K., Grossman R.* Supervision in Organisationen. München: Juventa Verlag, 1997.
60. *Seifert J. W.* Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. — Speyer, 1992.
61. *Wachtel S.* Sprechen und Moderieren in Hörfunk und Fernsehen. — Verlag Ötschlager in: Universitätsverlag Konstanz GmbH (UVK — Medien / Ötschlager), 1994.

