

# ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ



Щецін – Львів  
2005

Львівський регіональний інститут  
державного управління  
Національної академії  
державного управління  
при Президентіві України

Вища школа публічної адміністрації  
в Щеціні  
(Річ Посполита Польща)

# **ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ**

За редакцією Петра Шевчука та Пшемислава Фенриха

Щецін – Львів

2005

УДК 377.44[(-057.34)](07)  
ББК 67.9 (4Укр.) 301  
Ш50

**Інтерактивні методи навчання: Навч. посібник. /За заг. ред. П.Шевчука і П.Фенриха. – Щецін: Вид-во WSAP, 2005. – 170 с.**

У навчальному посібнику розглядаються теоретичні засади та практичні питання використання інтерактивних методів навчання для системи закладів вищої школи та післядипломної освіти в Україні.

Значна увага приділяється організаційно-методичним підходам у використанні ігрових та неігрових імітаційних методів, скерованих на закріплення та нагромадження знань та відпрацювання стійких навичок і вмінь у об'єктів навчального процесу.

Для викладачів, студентів та слухачів вищих навчальних закладів усіх форм навчання, організаторів та фахівців проведення навчань дорослих, усіх тих, хто цікавиться питаннями активізації навчального процесу.

*Схвалено Вченою радою Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. Протокол № 10/34 від 22 листопада 2005 р.*

**Рецензенти:**

**М. В. Кашуба**, доктор філософських наук, професор (Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ);

**В. Д. Бакуменко**, доктор наук з державного управління, професор (Національна академія державного управління при Президентіві України).

Збірник підготовлений за сприяння проекту “Професійний викладач”, фінансованого Міністерством закордонних справ Республіки Польща.

ББК 67.9 (4Укр.) 301

© WSAP w Szczecinie, 2005  
© ЛРІДУ НАДУ, 2005

**ISBN 83-88044-82-6**

Wydawca: Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie  
71-332 Szczecin, ul. Marii Skłodowskiej-Curie 4;  
tel: +48 91 486 15 45; fax +48 91 486 15 44  
E-mail: [biuro@wsap.szczecin.pl](mailto:biuro@wsap.szczecin.pl) <http://www.wsap.szczecin.pl>  
Wydanie I. Nakład 250 egz. Format B5.  
Druk: ZAPOL Szczecin

# ЗМІСТ

Передмова (Влодзімеж Пузина, Анатолій Чемерис) . . . . .	5
<b>Розділ 1. Потреба в інтерактивному навчанні в Україні . . . . .</b>	<b>7</b>
1.1. Потреба інтерактивного навчання в Україні (Петро Шевчук) . . . . .	9
<b>Розділ 2. Активізація навчального процесу . . . . .</b>	<b>21</b>
2.1. Суть інтерактивності в процесі навчання (Пшемислав Фенрих) . . . . .	23
2.2. Планування інтерактивних занять (Пшемислав Фенрих) . . . . .	28
2.3. Ролі в навчальній групі (Марцін Ковальські) . . . . .	43
2.4. Якість навчання та оцінювання (Романа Кшевіцка, Антоні Соболевські) . . . . .	53
<b>Розділ 3. Приклади інтерактивних технологій . . . . .</b>	<b>61</b>
3.1. Вибір інтерактивних методів (Пшемислав Фенрих) . . . . .	63
3.2. Візуалізована лекція (Пшемислав Фенрих) . . . . .	64
3.3. Дискусія (Пшемислав Фенрих) . . . . .	70
3.4. Метод мозкового штурму (Радослав Попеля) . . . . .	77
3.5. “Снігова куля” (Пшемислав Фенрих) . . . . .	82
3.6. “Килимок ідей” (Ева Браха, Кишиштоф Становські) . . . . .	87
3.7. “Капелюхи” (Марцін Ковальські) . . . . .	93
3.8. Анкета “5 з 25” (Пшемислав Фенрих) . . . . .	98
3.9. „Оксфордські дебати” (Марцін Ковальські) . . . . .	104
3.10. Суперництво чи співпраця – “Ікси та ігреки” (Пшемислав Фенрих) . . . . .	112
3.11. Метод генерування ідей 6-3-5 (Романа Кшевіцка, Антоні Соболевські) . . . . .	118
3.12. Моделювання ситуації (симуляція) (Марцін Ковальські) . . . . .	123
3.13. Інтеграційні ігри (Марцін Ковальські) . . . . .	128
<b>Анекс . . . . .</b>	<b>131</b>
Рекомендована література та інтернет-сайти . . . . .	133
Нотатки про авторів . . . . .	134
<b>Додатки. Роздаткові матеріали (в конверті)</b>	

## ПЕРЕДМОВА

Ми живемо в епоху глобальних соціальних та економічних змін, на порозі інформаційної ери, яка визначає нові цивілізаційні стандарти. В інформаційному суспільстві успіх розвитку є результатом вмілого при множення та використання ресурсів знань, обсяг яких зростає швидкими темпами. Завданням освіти є ефективно перенесення знань у свідомість їх користувачів і вміння успішно їх застосувати у всіх сферах життя. У зв'язку з цим щораз більша увага приділяється дидактичним методам, які сприяють швидкому та успішному поширенню ресурсів знань, – що і є першим приводом до нашого зацікавлення інтерактивними методами навчання.

Знання, записані у свідомості індивідуумів, не є єдиним чинником успішного розвитку. Дуже важливий вплив на темп розвитку держав та народів має набір чинників, які називаються “соціальним капіталом”. Під цим поняттям розуміють “ресурси вмінь, інформації, культури, знань та творчості індивідуумів, а також зв'язки між людьми та організаціями”<sup>1</sup>. Суспільний капітал створює все те, що вміють робити люди завдяки своєму талантові, знанням, вмінням, структурам, організації праці, активності, співпраці та суспільній терпимості. Він не тільки інтегрує потенціали особистостей, але також і значною мірою створюється інституціями та помножується через їхню здатність до співпраці.

Очевидно, що соціальний капітал є похідним від культури в широкому розумінні, яка формує суспільну позицію, визначає норми поведінки, а також встановлює етичні та естетичні цінності.

Сумною спадщиною в Польщі та Україні є специфічна культура тоталітаризму з характерною відштовхуючою моделлю суспільних відносин, в яких сильніший (і не обов'язково розумніший) суб'єкт диктує слабшим права та звичаї. Це виявлялося (й певною мірою виявляється далі) також у своєрідній вертикальній концепції освіти – “верхи” визначали, чого і яким способом повинне навчатися суспільство.

Міра освіти, вільний (без цензури) обмін досвідом був виключений в принципі. В культурі тоталітаризму поширилася егоїзм, неповага, корупція, відсутність чуйності до потреб інших, брак толерантності, безвідповідальність. Тягар цієї спадщини є однією з головних причин невдач та перетрубацій в трансформаційних суспільних процесах, здій-

<sup>1</sup> Основи Плану народного розвитку на 2007 – 2013 рр. Варшава, 26 квітня 2004р., с. 61.

снюваних в країнах Центральної та Східної Європи, з метою надолуження суспільного розвитку.

Вирівнювання прогалін в культурі, які відділяють посткомуністичні спільноти від розвинутого демократичного суспільства, є необхідним, якщо хочемо якнайшвидшими темпами досягнути рівня якості життя розвинутих країн. І тут з'являється другий привід нашого зацікавлення інтерактивними методами нашого навчання. Вони не лише покращують навчання, але також формують партнерські відносини між учнем та вчителем, вчать співпраці та спільних дій, дозволяють природним способом досягнути стандартів демократичної культури.

Це і підтвердила спільна робота групи викладачів Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України та Вищої школи публічної адміністрації в Щеціні (Річ Посполита Польща) в рамках проекту “Професійний викладач”.

У процесі освоєння активних форм навчання, взаємного збагачення набутим досвідом освітніх технологій та теплою і щирим спілкуванням виникла ідея написання навчального посібника, який був призначений для підвищення рівня та якості освіти, фаховості науково-педагогічних кадрів та сприяв би інституційному розвитку.

Такими були передумови появи проекту та цієї книги, яка є його частиною. Сподіваємось, що це скромне видання стане однією з тих цеглин, які лежатимуть у фундаменті громадянського суспільства в Україні та Польщі, а також поглибить і розширить партнерську співпрацю між українцями та поляками.

**Директор Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України**

**к.е.н., доц. Анатолій Чемерис**

**Ректор Вищої школи публічної адміністрації в Щеціні (Річ Посполита Польща)**

**докт. Владзімеж Пузина**

# **Розділ 1.**

**ПОТРЕБА**

**В ІНТЕРАКТИВНОМУ**

**НАВЧАННІ**

**В УКРАЇНІ**

## 1.1. ПОТРЕБА ІНТЕРАКТИВНОГО НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ

Залежність підготовки та кваліфікації спеціалістів усіх галузей знань та зокрема державних службовців від змін у системі державного управління зумовлено структурною подібністю цілого та його частин. У період переходу України від нормативно-адміністративної до демократичної системи якісно змінюються механізми функціонування держави, яка покликана слугувати суспільству та надавати ефективні послуги населенню (і не лише адміністративні) [1]. Одним із найважливіших критеріїв ознак фахівців різних спеціальних підготовок був і залишається рівень їхнього професіоналізму, який досить складно досягти при структурі вертикальної організації системи вищої освіти та її галузевому поділі, що вже не відповідають вимогам сьогодення. Навпаки, слід розширювати фундаментальність та широкопрофільність базової освіти, збільшувати її варіативність та міждисциплінарність, що є властивим для більшості європейських систем підготовки спеціалістів. Згідно із загальними тенденціями освітнього процесу (гуманізація, демократизація, диференціація, спеціалізація, безперервність тощо) особистісне спрямування людського потенціалу набуває важливого значення. Саме освіта є “могутнім способом створення соціокультурного обличчя людини – її особистості” [2]. В нових непростих соціально-економічних умовах Української держави, політична, соціальна, економічна та інтелектуальна трансформація нашого суспільства відбувається в досить стислому часовому форматі, від сучасного спеціаліста вимагається нові знання і, що найголовніше, стійкі професійні вміння та навички. Формування таких спеціалістів проходить шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у вищих навчальних закладах та закладах післядипломної освіти різних рівнів акредитації, і саме в рамках дорослого періоду людського життя: від 16 (18) до 60 років [3, 4]. Такі особи на відміну від недорослих (дітей) мають відносно ефективні фізіологічні та психологічні функції, зокрема мислення та емоційно-вольову сферу, а також значний обсяг життєвого досвіду та рівень самосвідомості, що є достатніми для їх самореалізації та відповідальної самокерованої поведінки. Слід зауважити, що можливості та здібності дорослих людей (яких ми надалі визначатимемо як слухачів) є також іншими ніж можливості та здібності навчання недорослих [5]. З часом деякі фізіологічні функції людини (слухача), пов’язані з процесом навчання, дещо слабшають (знижується, зір, слух, погіршується пам’ять та гнучкість мислення, зменшуються деякі моторні реакції), од-



нак з'являється вміння робити обґрунтовані та раціональні висновки, виконувати детальний аналіз ситуацій. Тобто, за рахунок інтегрованості психофізичних функцій дорослої людини проходить поступовий процес компенсації деяких втрат (наприклад, погіршення пам'яті) за рахунок розвитку інших функцій організму (наприклад, зростання глибини мислення). Саме мислення дорослих, згідно із [4], відрізняється більш гнучкими переходами у взаємозв'язках образних, логічних і діючих компонентів, аніж у дітей. Слід зауважити, що історичний досвід показує (про що є значна кількість яскравих прикладів), що здатності до навчання дорослих людей віком від 20 до 60 років істотно не змінюється, а у представників професій розумової праці ці здібності зберігаються навіть ще довше [5].

Слід зауважити, що навчання є доволі складним процесом, який містить у собі непрості види психічної та практичної діяльності об'єктів та суб'єктів (тих, кого навчають, та тих, хто навчає), а його організація є багатофакторною функцією таких компонентів, як особливості учасників процесу (лектори, слухачі), характеру, змісту, засобів, джерел, форм та методів навчального процесу та умов його організації [5]. Однак в Україні система навчання дорослих людей, на чийх плечах сьогодні лежить відповідальність за формування засад та реалізацію програм соціально-економічного розвитку українського суспільства, ще не стала цілісно розвинутою підсистемою освітніх послуг, а надалі використовує певні усталені аспекти системи освіти попередніх часів.

На сьогодні мережа вищих навчальних закладів та закладів післядипломної освіти різних рівнів акредитації та форм власності в Україні має близько 1200 установ [6]. Наша держава володіє потужним людським потенціалом, рівень якого є головною домінантою у вимірюванні індексу людського розвитку за методикою програми ПРООН. Вже протягом останніх десятиліть досягнутий визначний рівень освіти, який вимірюється як сукупний індекс грамотності дорослого населення та сукупна частка учнів і студентів, і становить більше 99% та 78% відповідно, що є в числі найвищих показників серед інших країн світу [7].

Якщо розглянути розвиток освітніх (чи педагогічних) технологій в системі підготовки та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу управлінської сфери в історичному контексті, які вже набули свого застосування в Україні [5,8], то можна стверджувати, що в сенсі активізації навчання, зростання його навчально-пізнавального характеру, усі відо-

мі методи навчання можна класифікувати на неімітаційні та імітаційні. До перших відносять засоби активізації пізнавальної діяльності тих, хто навчається на лекційних заняттях, а до других – здійснення та ініціювання навчально-пізнавальної діяльності дорослих шляхом імітації умінь та навичок, достатніх для їх фахової (спеціалізованої) діяльності (див. рис.1.).

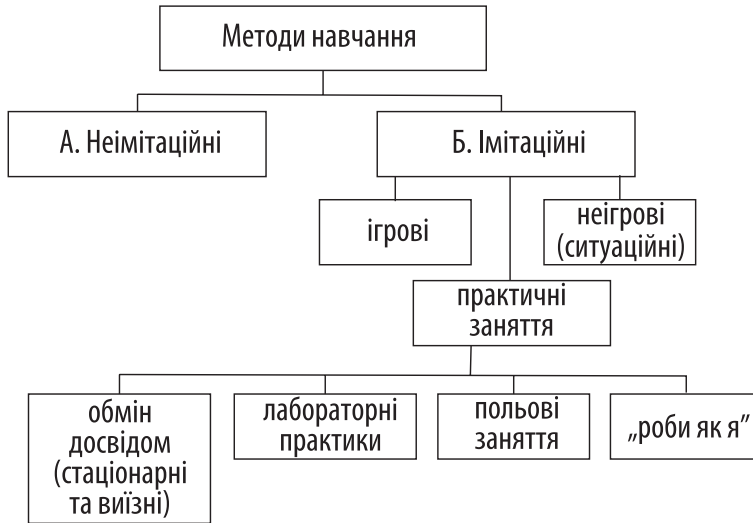


Рис. 1. Класифікація методів навчання

Варто стисло зупинитись на розгляді першої групи форм занять, які схематично зображені на рис. 2. До них належать [5]:

- **лекція-бесіда (діалог з аудиторією)**. Надає можливість встановлення безпосереднього контакту лектора із слухачем;
- **лекція-диспут**. Протягом занять відбуваються не лише відповіді на окремі запитання теми, але й вільний обмін думками між лектором та аудиторією в інтервалах між логічними поділами лекційного матеріалу;
- **проблемна лекція**, протягом якої відбувається розв'язання певних проблем, які формулює лектор в ході занять. Виклад матеріалу може бути як у вигляді проблемної бесіди (елементи інтерактивності) так і монологічним (наказовим);



Рис.2. Структура неімітаційних методів навчання

- **лекція з розгляду конкретних ситуацій.** Подібна до лекції-диспуту, однак на обговорення зазвичай ставлять не певну проблему, а конкретну актуальну ситуацію.
- **лекція-вікторина** – потребує постійного звернення до практичного (чи життєвого) досвіду слухачів;
- **лекція-консультація** загалом побудована на роз’ясненні найбільш складних або важливих запитань з предмету (теми), які безпосередньо ставлять слухачі лекторові. Можливий вільний обмін думками;
- **лекція-прес-конференція**, на яку запрошують фахівців, експертів, консультантів. Застосовується для розгляду складних та широкоформатних тем, де рівень компетенції конкретного викладача вже недостатній. Іноді цей вид занять носить назву “**круглого столу**”;

- *теоретична співбесіда*, яка зазвичай проводиться як із групою слухачів (так і в індивідуальному форматі). Дає змогу не лише розглянути і за-своїти певний матеріал, але й одночасно забезпечити контроль знань;
- *метод залучення (суггеспедагогіка)*, який ґрунтується на релаксації, відповідному впливові педагога на слухача, під час якого створюється визначений вплив на переконання чи рішення останнього без примусу чи установки. Ініціюється раціональне міркування, що все разом у кінцевому результаті посилює творчі спроможності слухача;
- *метод мозкового штурму*. Дозволяє вільно висловлювати свої пропозиції (досить часто несподівані та неадекватні) в контексті запропонованої теми. Мозковий штурм стихає, коли потік пропозицій зупиняється, після цього настає етап обговорення. Модифікацією вищезазначеного методу є “**човниковий метод**”, під час проведення якого учасники поділяються на дві групи: генерації ідей та їхньої критики. Робота цих груп проводиться в різних навчальних приміщеннях. Мозкова атака починається у групі генерації ідей, після чого отримані там пропозиції скеровуються у групу критики, де і проводять відбір цікавих та перспективних пропозицій, які знову передаються на наступний розгляд у першу групу. Робота повторюється, доки не буде отримано оптимально прийнятний результат.

Описані вище діалогові технології (за винятком двох останніх: методів занурення та мозкового штурму) наразі є домінуючими в освітньому просторі України (саме їм належить лівова частка аудиторних годин у робочих планах навчальних та професійних програм освітніх закладів вищої школи та закладів післядипломної освіти). Із входженням нашої системи освіти у Болонський освітній процес ця ситуація, безперечно, буде змінюватись більш застосуватимуться інтерактивні навчальні технології, що сприятиме зростанню якості освіти та рівню професійності фахівців, їхній мобільності, конкурентоспроможності на ринку праці [9–11].

Однак, враховуючи реалії сьогодення, ми повинні в новій силі використати особливості діалогових технологій, які сприяють створенню комунікативного оточення тих, хто навчається розвитку співробітництва на рівнях “педагог-слухач”, “слухач-слухач”, “педагог-автор” чи “автор-слухач” в процесі постановки та вирішення навчально-пізнавальних завдань [5]. Для цього необхідно навчитись “полемічній майстерності”, освоїти методи переконування опонента, відстоювання своїх позицій, заперечення чужої (неправильної) точки зору, володіти технологією риторики тощо.

Більш ефективними для роботи з дорослою аудиторією (і не лише дорослою) слід вважати інтерактивні методи навчання, які, в основному, мають імітаційні форми проведення (див. рис. 3). Специфіка цих освітніх методів припускає їхній поділ на ігрові та неігрові [5].



Рис. 3. Структура імітаційних методів навчання

Організація навчального процесу у формі гри не є альтернативною щодо інших методів, в тому числі і вищезазначених. Однак під час їх проведення як і аналіз конкретних чи віртуальних ситуацій, так і розв'язування фахових задач, і виконання **лабораторних** чи **польових практик** (зокрема навчальних дисциплін із царини техніки чи будівництва) сприяють закріпленню та нагромадженню необхідних знань, відпрацюванню стійких навичок та вмій. В учасників гри формується не лише індивідуальна відповідальність, але й відповідальність за роботу всієї команди, оскільки успіх заняття в цілому залежить від узгодженості та взаємодії усіх учасників ігрового поля.

Існують такі види ігрових занять:

- *ігри тренувального характеру (ігри-вправи)*, які містять непросту для виконання фахову ситуацію із певним визначеним порядком дій (наприклад: “Як я готую звіт про науково дослідну роботу...” чи “Як я проведу презентацію діяльності ...” тощо). Чисельність малої групи зазвичай складає від 2 до 6 (8) осіб. Тривалість самої гри – 10-20 хвилин;

- **ігри-інсценівки (ігри-імітації)** дають змогу на основі виконання ігор, які ґрунтуються на розгляді фрагментів (чи повного набору) конкретної діяльності (того чи іншого виду), відпрацювати комунікативні навички. Можливими темами занять можуть бути: “Я готуюсь до виступу на конференції”, “Я здійснюю прийом відвідувачів у відділі соціального захисту” тощо;
- **комплексні дієві ігри (розв’язання кейс-стаді)**, які в обов’язковому порядку містять елементи імпровізації в діях слухачів. Тематика занять зазвичай скерована на вирішення ситуацій саме методом згурпованої командної роботи. Максимально ділова гра може тривати навіть до чотирьох академічних годин. Ділові ігри, зазвичай, складаються із трьох послідовних етапів: підготовчого, ігрового та заключного. Другий та третій етап проводяться в процесі самого заняття, а перший – на його початку;
- **ігри-змагання**. На цих заняттях одне і те ж завдання видається двом малим групам слухачів, після чого проводиться порівняння отриманих результатів та вибір найбільш оптимального вирішення проблеми;
- **ігрове проектування (інша назва – управління проектами)** – метод досить подібний за технологією проведення до методу ділових ігор та має те ж саме призначення, розширення пізнавальної діяльності слухачів. Основна відмінність полягає у предметі моделювання. Якщо у форматі ділової гри імітується вирішення завдань в умові реальної чи віртуальної поведінки об’єкту, то в останньому із названих випадків – імітується чи відтворюється процес створення або ж удосконалення об’єкта [12,13]. Прикладом таких освітніх занять можуть бути складання міні-проектів відповідно до стратегії розвитку території, управління організацією, установою (чи іншою інституцією);
- **соціально-психологічний тренінг** – формує у слухачів практичні навички управляти стилем своєї поведінки через усвідомлення того, як його сприймає оточення йому симпатизують чи виявляють до нього антипатію. Основою цього методу є флуктуації (перебудови) внутрішньої установки індивіда, які визначають подальшу зміну ставлення, як до себе, так і інших. Виконуючи певні тренінги утверджуються навички та вміння проводити спостереження, визначати реальний стан іншої людини (навіть за невербальними методами) та коригувати свою поведінку в суспільстві. Тренування такої особливої чутливості (умовно “походити в чужих мештах”), відчутти стан іншої людини, навчитись

співпереживати з нею сприяє вихованню у слухачів такого відчуття (і досить благородного), як емпатія.

Зазвичай такі тренінги (що знайшли найбільше застосування в освоєнні технологій соціальної роботи, конфліктології, налагодженню зв'язків з громадськістю тощо) поділяють на дві головні групи: орієнтовані на розвиток спеціальних умінь (навичок) та ті, що скеровані на отримання досвіду з аналізу ситуацій спілкування.

До неігрових імітаційних методів належать:

- **ситуація (широкоформатна)**, для подальшого розгляду проблемної широкоформатної ситуації слухачам необхідно проаналізувати та оцінку явища і виробити схему її вирішення. Зазвичай цей метод найбільш доцільно застосовувати у навчанні тих слухачів, для яких запропонована ситуація найбільш наближена до їх фахової діяльності;
- **мікроситуація**, відрізняється від попереднього методу тим, що її опис повинен бути досить лаконічним, стислим, однак точно описувати сутність проблеми (чи конфлікту). Мікроситуація часто може бути фрагментом лекції-дискусії.
- **ситуація-ілюстрація** скерована на опис нового досліджуваного матеріалу. Слугує закріпленню та поглибленню знань, активізації взаємного обміну знаннями та досвідом між слухачами;
- **ситуація-проблема (ситуаційна задача)**. Під час проведення такого заняття слухачам пропонують провести не лише аналіз чинної ситуації, але і прийняти обґрунтоване рішення. Однак коли проблема, яку розглядають, виходить за межі якоїсь конкретної фахової діяльності (є більш широкою, наприклад, соціально-економічний розвиток регіону), тоді її можна назвати **фаховою задачею**. Ці фахові задачі можуть бути використані не лише для отримання знань, але й на етапі їх перетворення на вміння та навички. Фахові задачі можна розглядати в контексті лекцій, бесід, виконання самостійних завдань. Їх можна скеровувати як на потреби окремих слухачів, так і всій навчальній групі загалом;
- **ситуація-інцидент** зазвичай спрямована на подолання особистої інертності слухача та вироблення (формування) в нього адекватних засобів поведінки у складних стресових умовах (чи ситуаціях). Головна відмінність від вищезазначених методів конкретних ситуацій полягає в тому, що ситуація, яку розглядають у форматі названого методу, має характеристики несприятливих для сприйняття умов (наявність значної кількості факторів протидії).

- **«інформаційний лабіринт»**. Значною мірою це буде розгляд докумен-тообігу в певній організації чи установі. До нього входять діяльність щодо прийому, реєстрації документів, їх руху та пошуку, відповідних операцій розгляду, походження, візування, формування у справи та подальше зберігання. Заклучна частина «інформаційного лабіринту» провадиться у формі дискусії, де обговорюються всі виконані процедури та прийняті рішення

Традиційно великою популярністю, зокрема в системі підвищення кваліфікації, користувались (та і користуються надалі) заняття з **обміну передовим досвідом**, які сприяли оволодінню найбільш цінним досвідом з різних сфер політичної, економічної, соціальної, духовної діяльності. Проводили ці заняття зазвичай не менше ніж два викладачі, один з яких був науковцем, а інший - фахівцем-практиком, що давало змогу не лише забезпечити теоретичне обґрунтування тієї чи іншої дії, реформи, заходу, але й виокремити саме практичну (прагматичну) складову та показати доцільність її ефективного використання [8]. Обмін досвідом провадився в аудиторіях навчального закладу, а також у виїзному форматі, результативність якого залежала від вибору об'єкту для вивчення досвіду та його відповідної підготовки, визначення термінів проведення та керівників занять, попередньої підготовленості самих слухачів, створення умов навчання та побуту на об'єкті, транспортного сполучення.

Звичайно, в освітньому просторі України знаходять застосування також інші педагогічні технології, наприклад метод Оксфордських дебатів, «снігової кулі» тощо. Напевно, багато з методів, про які йшлося вище, мають іншу назву в освітніх технологіях інших країн. Однак, без сумніву, для впровадження активних методів навчання немає альтернативи.

Є лише певні проблеми у їх застосуванні. Так, значна потреба виникає під час проведення активних навчальних заходів у необхідності використання широкої палітри технічних засобів навчання (ТЗН), до яких відносяться різноманітні білі дошки, модераційні (коркові, магнітні) таблиці (дошки), фліп-чарти зі змінними блокнотами, кодоскопи для проектування прозірок, відеозасоби (відеокамери, відеопрогравачі та телевізори), модераційні валізи, аудіозасоби (лінгафонне обладнання та для синхронного перекладу), різноманітні симулятори (тренажери, стенди тощо), що широко використовуються для відпрацювання практичних навичок управління (чи керування) складною технікою (військовою – літаки, гелікоптери, танки тощо); технічні засоби пересування – авто-



мобільна техніка різних видів; виробниче обладнання - екскаватори, гірничі комбайни та інше. Цей список ТЗН можна продовжувати і далі, однак найбільш чільне місце в ньому має саме персональний комп'ютер, застосування якого в навчальному процесі є значним. Зокрема для проведення мультимедійної презентації чи викладу навчального матеріалу. Слід зауважити, що навчальних аудиторій, укомплектованих такими ТЗН, у наших навчальних закладах ще не достатньо. Так само як і відповідно підготовлених для цього викладачів, які володіють не лише методикою проведення інтерактивних навчань, але й мають навички роботи з комп'ютерною та мультимедійною технікою, здатні використовувати програму Power Point та інші новітні програмні продукти.

Як видно з викладеного матеріалу, Україна володіє потужною мережею навчальних закладів, високопрофесійним викладацьким складом, значна частина якого здатна проводити навчальний процес активними методами (зокрема представників молодшої генерації), в тому числі й у дистанційному форматі [14].

Однак світовий процес переходу від індустріального до інформаційного суспільства, а також значні соціально-економічні зміни, що відбуваються зараз у Україні, вимагають суттєвих змін у багатьох сферах діяльності нашої держави, подальший розвиток яких, безумовно, залежить від стану національної системи освіти. Навіть маючи такі вражаючі кількісні показники нашого людського потенціалу, до якого відносять освіту та кваліфікаційний рівень українських працівників, можна стверджувати, що цього недостатньо для розуміння багатьма з них складних ринкових перетворень, в які увійшла наша держава. А ці перетворення потрібно не лише збагнути, хай на півдорозі, а можливо, навіть на прикінцевих стадіях руху у світовий соціально-економічний процес, обов'язково надолужити все втрачене раніше, щоб посісти відповідне місце серед економічно розвинених країн світу, зокрема європейського континенту. Те, що це є можливим, показав досвід пострадянських республік Балтії, постсоціалістичних держав Польщі, Східної Німеччини, Чехії, Словаччини та ряду інших.

І цей досвід потрібно спрагло вбирати, змінюючи якісний рівень нашого людського потенціалу, значну частину якого складають саме дорослі (які отримували знання ще в дотрансформаційний період). Величне завдання стоїть перед українською освітою, у програмних документах якої передбачено забезпечення розвитку національної освіти на основі нових прогресивних тенденцій, запровадження у навчально-виховний

процес новітніх педагогічних технологій (а саме інтерактивних) та науково-методичних досягнень, створення нової системи інформаційного забезпечення, входження України до трансконтинентальної системи комп'ютерних баз даних та суспільства “Європи знань”.

## Література

1. А. Серант, П. Шевчук, Двоетапне навчання – ефективний метод підвищення кваліфікації державних службовців // Навчальний процес у закладах системи переїдготовки та підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми // Зб.наукових та науково-методичних праць. – К.: Вид-во УАДУ, 2003. – с.80-90.
2. Луговий В.І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку / За заг.ред.акад.О.Г.Мороза. – К.: МАУП, 1994. – 196с.
3. Кулюткин Ю.Н. Психология обучения взрослых. - М.: 1985. – 200с.
4. Степанова Е.И. Умственное развитие и обучаемость взрослых. – Ленинград, 1981. – 240с.
5. Інноваційні технології навчання в системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців // Під.заг.ред.В.Г.Логвінова та С.К.Хаджираєвої. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. – 253с.
6. Сайт Міністерства науки та освіти України // [www.mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua)
7. Шевчук П.І. Соціальна політика. Львів: Світ, 2003. – 400с.
8. Підвищення кваліфікації державних службовців. // Зб.наук.праць / Кол. авт.; кер. – П.С.Назимко. – К.: Вид-во УАДУ, 1999. – 232с.
9. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти / Упорядники Журавський В.С., Згуровський М.З. – К.: ІОЦ “Видавництво “Політехніка”, 2003. – 200с.
10. Вища освіта України і Болонський процес // Навч.пос. / За ред. Кременя В.Г. – Київ – Тернопіль, 2004. – 110с.
11. Болонський процес: документи / Укладачі: Тимошенко З.І., Греков А.М., Гапон Ю.А. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 169с.
12. Бушуєв С.Д. Управління проектами (опорний конспект дистанційного курсу): Навч.посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 114с.
13. Кобиланський Л.С. Управління проектами. Навч.посіб. – К.: МАУП, 2002. – 200с.
14. Карпук В.І., Чемерис А.О., Шевчук П.І. Курси дистанційного навчання .– Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. – 72с.

# **Розділ 2.**

## **АКТИВІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ**

## 2.1. СУТЬ ІНТЕРАКТИВНОСТІ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ

### Навчання пасивне та активне

Дискусія щодо непристосованості сьогоднішньої освіти до вимог часу триває надалі. Найчастішим закидом у бік освіти є той, який стосується пасивності: студент/слухач (незалежно від віку) повинен сприймати знання у формі, поданій йому лектором, і в такий самий спосіб повинен їх відтворити під час іспиту. Звідси, і домінування традиційного способу переказування знань методами, які подають знання, лекціями. Очевидно організаторів цього традиційного способу навчання найменше цікавить те, що діється після здачі екзамену чи після вручення сертифікатів участі у вишкoлі. Чи випускник уміє користуватися знаннями, чи є творчим, чи вміє спостерігати, аналізувати, розв'язувати проблеми, чи вміє співпрацювати з іншими людьми? Відповіддю на поставлену таким чином проблему є інтерактивні методи (**inter** – “**між**”), в яких наявні є вже два важливі елементи: активність та співпраця.

Перш, ніж ми детальніше придивимось до цих елементів, зауважмо, що у слові “метод” приховане певне застереження для тих, хто здійснює навчання. Інтерактивні методи – це дорога – напевне, краща, ніж інші – для досягнення цілі. Проте це лише методи, потрібно ще докласти немало зусиль, щоби в ці методи ввести зміст. Інтерактивні методи дуже захоплюючі, їх учасники, як правило, чудово себе почувають під час їх проведення і дуже, зокрема при перших зустрічах, їх хвалять. Це веде за собою спокусу визнання інтерактивного методу за самоціль. Учасники задоволені, добре почуваються – завдання виконано! Тим часом методи потрібно ще поєднати зі змістом, потрібно мати повне усвідомлення того, яку користь матимуть учасники та її реалізувати. До занять із застосуванням інтерактивних методів потрібно значно більше готуватись, ніж до традиційної лекції. Вони несуть із собою стільки несподіванок!

Щоб навчання із застосуванням інтерактивних методів не перетворилося на милу, але неефективну забаву, потрібне точне планування результатів. Результат повинен бути:

- **конкретним** (не “учасники будуть краще управляти підлеглими інституціями”, а, наприклад, “учасники зможуть управляти робочим часом своїх працівників”);

- **вимірюваним** (не “учасники ознайомилися з методами розв’язання конфліктів”, а, наприклад, 30 осіб вмітуть розв’язувати конфлікти в п’ятьох типових ситуаціях);
- **узгодженим** з учасниками вишколу (претенденти повинні знати його цілі та результати, а перед початком занять виразити згоду на запропоновану методику);
- **реалістичним**, а саме таким, що враховує засоби, уміння та час;
- **визначеним у часі**, враховувати як цілий вишкіл, так і його окремі частини.

Заплановані таким чином результати потрібно обов’язково перевірити. В цьому оцінюванні не стільки важливим є те, що зробив чи сказав ведучий, скільки те, що дійсно сприйняли учасники вишколу.

### Навчання активних людей.

Інтерактивні вишколи є антитезою пасивності. Вони є дієвими і повинні навчити активності, захотити до неї – отже, самі повинні уникати ситуації, в якій учасники вишколу є пасивними в той час, як повинні бути активними, розв’язувати проблеми та діяти.

Всі психологічні та педагогічні дослідження стверджують, що після пасивної участі в процесі навчання досить швидко не залишається навіть сліду. Точно підраховано, що після чудово підготовленої і прекрасно прочитаної лекції уважний слухач здатен відтворити 70 % інформації через три години, а 10% – через три дні. Створено також таблицю запам’ятовування, звідки виявилось, що запам’ятовуємо<sup>2</sup>:

- 10% того, що прочитаємо;
- 20% того, що почуємо;
- 30% того, що побачимо;
- 50% того, що побачимо та почуємо;
- 80% того, що скажемо;
- і 90% того, що виразимо в дії.

Є старе китайське прислів’я: *чую і забуваю, бачу і пам’ятаю, роблю і розумію*. Отже, інтерактивні методи полягають у залучанні до дії, створенні ситуації переживання та випробування, що сприяє глибшому проникненню в зміст та кращому запам’ятовуванню.

<sup>2</sup> R.Karnikau end F.McElroy, Communication for the safety professional. – Chicago, 1975. – 240p.

Методом активізації є вже найпростіша дискусія, питання та відповіді після прочитаної лекції. Необхідність формулювання питання вимагає розуміння змісту, перетворення його на власну мову та спосіб розуміння. Проте активність в інтерактивному навчанні повинна йти глибше. В них повинно знайти місце мистецтво аргументації, пошуку істини, самостійного розв'язання проблеми, подолання труднощів у розумінні, прагнення до перманентної самоосвіти. Всі інтерактивні методи в кінцевому рахунку повинні власне служити прагненню до самостійного розв'язання проблеми, засвоєння знань, тренування вмінь та формування власної позиції.

## Навчання людей, які перманентно навчаються

Вже стало банальним твердження щодо сучасного прискорення часу. Знань, отриманих у навчальних закладах, не вистачає надовго, вони швидко старіють. Навіть більше: навчальні заклади не в стані успішно вести суперництво з тим морем інформації, яка надходить з інших джерел – зокрема з електронних. Отже, вони повинні замість цього навчати успішному просуванню у цьому морі знань. Людина, що бажає стати успішною у сучасному суспільстві, повинна навчатися безперервно. Одночасно на освіту вона може мати дедалі менше часу, і торкатиметься це, перш за все, найактивніших, тобто тих, яким якнайбільше і потрібні нові актуальні знання. Відповіддю на ці проблеми є **e-learning**, а саме дистанційне навчання з використанням електронних носіїв.

Наука, виходячи з самої дефініції, вимагає активності, Internet дозволяє співпрацювати з вчителем (лектором), а також з іншими учасниками. Такої науки слід навчитися, треба вибудувати в собі ентузіазм до неї. Інтерактивні методи роблять можливим розчленування систематичної науки не тільки зі сторони праці, але й приємності, допомагаючи в захопленні самоосвітою, в самостійному змаганні з проблемами, готуючи до перманентної освіти.

## Навчання людей, співпрацюють між собою

Активне навчання має навчити **співпраці**, тому воно і є **інтерактивним**. Є багато мотивів інтерактивності. На першому плані знаходяться переконання, що знання та досвід кожного учасника процесу навчання надзвичайно цінні. Напевно, найбільші знання має викладач, який веде заняття, експерт в даній галузі. Але свій досвід, свої знання, врешті-решт свій спосіб спостереження за світом, участі в цьому вносить кожен учас-

ник навчального процесу. Саме спосіб постановки питання, виявлення труднощів у розумінні обговорюваного питання може вказати нові напрямки пошуку для всіх учасників групи. Базування на спільному досвіді всіх учасників вишколу створює шанс багатобарвності, багатосторонності навчання.

Є й інший мотив: в сучасному суспільстві щораз менше досягнень є результатом індивідуальної діяльності, оскільки ми живемо в час колективної праці. Знання індивідуумів є малоприматними, якщо індивідум не вміє брати участь у постійному обміні. Тому в інтерактивних вишколах важливий акцент ставиться на інтеграції групи, на те, щоб члени вишколу добре пізнали один одного, навчилися відповідно реагувати та усвідомлювати свою реакцію на чужі позиції та дії. Багато робиться для того, щоб учасники вишколу просто добре почували себе, вміли сприймати один одного. Успіху не можна досягнути самотійно, а лише разом – у колективі. Отже, потрібно, щоб вишколи створювали ситуації для тренінгу з інтеграції групи.

Інтерактивні навчання, якщо їх розумно провести, створюють можливості для подолання такого прикрого явища, яке, на жаль, дуже часто зустрічається, і отримало ненаукову назву “**перегони щурів**”, де успіх повинен бути досягнутий будь-якою ціною, навіть за рахунок колег, друзів, найближчого оточення. Однак такий успіх несе в собі зародки досить швидкої поразки. Інтерактивні методи можуть продемонструвати це – через гру, моделювання, виконання певної ролі.

Існує і ширший мотив. Демократичне суспільство, громадянське суспільство – це не лише сума індивідуумів, це окрема цілісність з відмінною ідентичністю. Ця цілісність є повною, творчою, слугує особам, які її створюють, лише тоді, коли жодного голосу в ній не забракне, якщо ніхто не буде відкинутий чи непотрібний. Навчання, що ведуться за інтерактивною методикою, вчать через практику використовувати вміння і талант кожної окремої особи для блага цілого колективу.

## **Інтерактивне навчання і побудова громадянського суспільства**

Інтерактивні методи, як видно з вищесказаного, є добрими методами побудови громадянського суспільства, тобто такого суспільства, яке дозволяє реалізувати три надзвичайно важливі потреби людини: незалежності, самоврядності та солідарності.

- Людям потрібна **незалежність**, бо вони є і хочуть бути вільними, не бажають, щоби хто-небудь вчив їх жити, визначати цінності, вибирати друзів, шукати правду і жити згідно з нею.
- Людям потрібне **самоврядування**, оскільки хочуть самі вирішувати, як їм жити, не погоджуються з тим, щоб хтось за них приймав рішення, які стосуються їхнього життя.
- Людям потрібна **солідарність**, оскільки не хочуть бути самі, хочуть як вільні люди з правом на самоврядування разом з іншими будувати своє життя, користуватися допомогою в разі потреби і надавати її іншим.

Інтерактивні методи виникають з вибору концепції людини, на яку повинно спиратися суспільство.

Залишком недавніх комуністичних часів є **колективістська концепція людини**. Людина, як індивід, цінності не має – вважається лише часткою спільноти. Ефектом цього були табори... Але було також мінімальне соціальне забезпечення. В колективістській спільноті людина знаходилась, наче в клітці, служила так, як від неї цього вимагали, в основному, отримувала миску харчів і сякий-такий дах над головою. І ще й сьогодні деякій частині спільноти не бракує туги за, нехай і мінімальною, стабільністю.

Іншою альтернативою є **індивідуалістична концепція людини**. Тут суспільство не має цінності – рахуються лише з індивідуумом, для якого суспільство є лише загрозою. Кожен повинен сам собі давати раду, якщо не дасть собі ради – то нехай падає. Тільки така система породжує підприємливість, творчість, породжує багатство. Потрібно лише так організувати громадське життя, щоби люди не заважали одне одному, щоби гарантувалася свобода кожного.

Пропозиція третя – це **персоналістична концепція людини**. Вона виходить з того, що основою є добро конкретної особи, але те добро реалізується спільно з іншими людьми. Суспільство не виступає ані тираном, ані загрозою, воно є шансом для солідарного творення спільного добра. Це, власне, і є демократія, яку пропонуємо будувати на руїнах комунізму. І саме інтерактивні методи можуть бути тим маленьким внеском в побудову такого громадянського суспільства.



## 2.2. ПЛАНУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ЗАНЯТЬ

Добре запланований вишкіл повинен готуватися як сукупність кількох етапів – кожен з яких є важливим:

**Етап 1.** Визначення потреб адресатів вишколу у навчанні – незалежно від того, чи це давно відомі нам слухачі, чи кимсь створена, незнайома викладачеві навчальна група, чи врешті – решт група, котра тільки повинна бути створена в результаті інформаційно – рекламних заходів.

**Етап 2.** Визначення мети навчання, або інакше кажучи – суми результатів, яких хочемо досягнути, завдяки проведеним заняттям.

**Етап 3.** Створення концепції навчання, тобто формування суми знань та інформації, які подаються на заняттях, а також пакету вмінь, на основі яких повинні потренуватися учасники – на цьому етапі слід розглядати навчання як однорідну, взаємопов'язану цілісність.

**Етап 4.** Підбір методів навчання, котрі найкраще відповідають визначеним цілям, а також пристосовані до характеру та можливостей учасників.

**Етап 5.** Аналіз та підготовка необхідних ресурсів, з допомогою яких проводитиметься заняття: компетентні викладачі, навчальне приміщення, технічні засоби навчання, методичні, навчальні та інформаційні матеріали тощо.

**Етап 6.** Створення кінцевого варіанту навчальної програми – загальна тривалість вишколу та окремих його частин, визначення тривалості та кількості перерв, уточнення принципів співпраці усіх викладачів, які провадять навчання.

### Визначення потреб у навчанні

#### Група адресатів

Визначення потреб у навчанні слід розпочати від визначення того, для кого проводиться навчання, ким будуть його учасники. Якщо мова йде про безпосередніх учасників навчання, то існують дві типові ситуації:

- учасниками навчання є студенти (учні, слухачі, працівники певної фірми), котрі постійно працюють або навчаються в одному колективі, а заплановане навчання буде для них одним із багатьох заходів в навчальному циклі або програмі – тоді слід проводити аналіз потреб та можливостей наявної групи, що легко здійснити разом з ними;

- учасників навчання будемо тільки запрошувати – тоді аналізуємо потреби широкого середовища, куди висилаємо запрошення. Від правильності такого аналізу буде залежати маркетинговий ефект навчання, тобто склад, розмір та якість навчальної групи.

Аналіз потреб безпосередніх учасників навчання – це ще не все, необхідно також дослідити потреби опосередкованих споживачів. У цьому випадку ми також зустрічаємось із двома типовими ситуаціями:

- споживачами є працедавець учасника навчання, котрий скеровує свого працівника на навчання (і фінансує його) для того, щоб той після повернення з вишкколів виконував свої обов'язки краще, своєю працею піднімав престиж та дохід адміністрації або фірми;
- споживачем є клієнт учасника навчання, який приймає його роботу, оскільки учень приймає роботу вчителя, відвідувач – роботу адміністратора, турист – роботу провідника (в горах) чи екскурсовода.

Проектуючи вишкіл, слід постійно мати на увазі таких опосередкованих споживачів, хоча подальший аналіз буде стосуватися безпосередніх учасників навчання. Незалежно від того, чи навчальна група буде постійною чи змінною, її потреби зазвичай будуть залежати від ситуації та членів групи. Нижче наводимо таблицю 2.1, яку можна використати для аналізу конкретної навчальної групи<sup>3</sup>.

Таблиця 2.1

Ситуація	Приклад групи: Молоді громадські лідери
<b>Вік, стать, суспільне та матеріальне становище, освіта</b>	Студенти з одного міста, віком від 20 до 24 років, з різних навчальних закладів, різних спеціальностей, переважно незаможні.
<b>Місце проживання</b>	Навчаються в одному місті, але тільки декілька осіб проживає в ньому, решта родом навколишніх малих містечок та сіл.
<b>Роль в громадському житті, середовище та професії</b>	Ватажки – з формальних та неформальних молодіжних організацій, лідери, авторитетні в своєму середовищі, активні люди, котрі бажають підтримати свою активність компетенцією.
<b>Однорідність групи</b>	Однорідні за віком та середовищем, різні за своїми ідейними поглядами та інтересами: громадські діячі різних груп та організацій, з різним світоглядом та політичними переконаннями.

<sup>3</sup> Більше стосовно навчальних груп у підрозділі 2.3. “Ролі в навчальній групі”

Ситуація	Приклад групи: Молоді громадські лідери
<b>Внутрішня консолідація групи</b>	Окремі особи вже знайомі між собою, однак більшість познайомиться на заняттях, переважно це особи, котрі звикли домінувати, нав'язувати іншим свою волю, а не самим уважно слухати.
<b>Ознайомлення з навчальним закладом та методикою навчання</b>	Приблизно третина учасників навчання вже побувала в нашому навчальному закладі, третина учасників брала участь в заняттях, що проводилися іншими закладами, а решта з інтерактивними методами навчання ознайомитися вперше.

## Категорії потреб

У процесі аналізу потреб слід пам'ятати, що мова може йти як про потреби, які усвідомлюють клієнти (наприклад, навчитися публічним виступам, засвоїти нові законодавчі положення тощо), так і такі, яких вони не в стані визначити (наприклад, знають, що мусять домовитися з керівництвом навчального закладу) – організатор здогадується про їхню потребу у вишколі з питань ведення переговорів, вичерпних знань про загальну структуру та компетенцію окремих організаційних підрозділів. Загальні потреби в навчанні можуть впливати з трьох ситуацій, в яких може бути потенційна навчальна група:

- для того, щоб добре існувати в своєму середовищі адресати навчання мусять володіти певною кількістю **інформації** (наприклад, працівники органів місцевого самоврядування повинні добре знати Закони України “Про місцеве самоврядування в Україні” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”);
- група, яка запрошується на навчання, **мусять** виконати певну дію або реалізувати завдання (наприклад, розпочинаючи діяльність, члени громадської організації повинні вміти виконати проект на отримання фінансування чи дотації, розробити бюджет тощо);
- група, яка звертається з проханням про проведення для неї вишколу, має **проблему**, з якою не може самостійно справитися (наприклад, молодіжна організація втрачає своїх членів, а нові не з'являються).

Такі ситуації, звісно, можуть проявлятися з різною інтенсивністю та з різним значенням кожного конкретного випадку. Роботу над аналізом потреб слід закінчити впорядкуванням зібраного матеріалу в щонайменш чотири групи, тобто відповідаючи на такі чотири питання:

- які знання, яка інформація потрібні учасникам? Які поняття нам слід з'ясувати, ознайомлення з якими процесами необхідне для досягнення успіху?
- які вміння повинні отримати учасники навчання?
- яку позицію слід їм зайняти, щоб досягнути своєї цілі?
- які групові та організаційні процеси повинні запрацювати, щоб група досягнула своєї мети, щоб учасники навчання зуміли перенести їх у своє середовище?

Подана нижче таблиця 2.2 упорядковує спостереження за згаданою вище групою:

Таблиця 2.2

Категорія потреб	Приклад групи: Молоді громадські лідери
<b>Знання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Організація та компетенція органів управління вищим навчальним закладом, законодавство про систему освіти, законодавство про студентські організації.</li> <li>◆ Процеси всередині групи, комунікація в групі, засади інформаційної політики в середовищі вищого навчального закладу.</li> <li>◆ Організаційні стратегії, засади планування діяльності організації.</li> </ul>
<b>Уміння</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Мистецтво комунікації, виступи на громадських зібраннях, співпраця із засобами масової інформації.</li> <li>◆ Проведення зборів, лідерство в громадській діяльності.</li> <li>◆ Вміння планувати діяльність, створення бюджету.</li> </ul>
<b>Позиції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Дії, скеровані на співпрацю, а не на суперництво.</li> <li>◆ Підтримка принципів прозорості в громадській діяльності.</li> </ul>
<b>Групові процеси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Інтеграція, вихід з конфліктів.</li> <li>◆ Подолання пасивності середовища.</li> <li>◆ Демократичне прийняття рішень, ефективні переговори.</li> </ul>

## Визначення цілей навчання

### Мета опрацювання цілей

Для чого слід працювати над визначенням цілей навчання? Чому на додачу ми повинні це робити разом з учасниками навчання? Тому що:

- визначення цілей навчання дозволить нам визначити відповідність навчання справжнім потребам учасників навчання;
- зрозуміле уточнення цілей полегшує інтеграцію команди ведучих, рідко трапляється, що навчання проводить одна особа – добре сформу-

льований перелік цілей всього навчання дозволяє добре зреалізувати кожну з його частин;

- навчальна група усвідомлює, чого повинна досягнути завдяки участі в навчанні, в значно більшою мірою ототожнюється з навчальною програмою та залучається до її реалізації, або спільно з нами запропонує зміни, мотивуючи зайвисть деяких цілей;
- ясний та чіткий перелік цілей навчання дозволяє не лише добре визначити програму навчання, а й також проводити оцінку його ефективності, як у часі його проведення, так і після закінчення; за їх результатами організатори отримують змогу ствердити, чи доцільно була визначена програма, чи відповідно були підібрані викладачі та методи навчання;
- добре складений та обговорений з групою комплекс цілей дозволяє змінювати елементи навчальної програми в ході її реалізації, якщо виявиться, що попередньо підготовлена форма не відповідає очікуванням.

### Ознаки добре опрацьованих цілей

Комплекс цілей навчання буде добре виконувати своє завдання, якщо буде опрацьований згідно з такими основними засадами:

- загальна мета навчання та проміжні цілі будуть відповідати реальним потребам цільової групи, які будуть виявлені з проведеного детального аналізу потреб;
- цілі будуть сформульовані та записані в конкретній а не загальній формі (тобто, не так: учасники будуть краще знати права органів самоврядування, а сформульовані в інший спосіб: учасники зуміють перерахувати найважливіші положення Закону України про місцеве самоврядування);
- цілі будуть записані у формі, яку можна перевірити, найкраще, коли міститимуть в собі критерії, які дозволять оцінити, якою мірою вони були реалізовані (наприклад, *учасник навчання зуміє перерахувати всі ситуації, коли місцева рада зможе звільнити відповідного голову (знання) або після закінчення навчання його учасник зуміє безпомилково написати протокол засідання ради – оформлений протокол буде містити всі необхідні елементи та матиме відповідну прозору структуру (уміння), або ще інший приклад: учасники навчання в процесі приймання рішення погоджуються взаємно вислухати один одного (позиція));*

- критерії будуть включати в себе інформацію скільки (або який саме відсоток) членів групи мусить вміти реалізувати цілі, так щоб організатори могли говорити про ефективне навчання (наприклад, дві третини членів групи зуміє правильно сформулювати відповідь перед телекамерою);
- цілі будуть добре відомими всім учасникам навчання; їх обговорення дозволять з'ясувати чи всі учасники розуміють їх однаково, а також оцінити з точки зору потреб кожного із членів навчальної групи;
- свої окремі цілі буде мати кожна з окремих частин навчання, так, щоб під час підведення підсумків, спільно з учасниками навчання, ведучі як і слухачі знали, на якому етапі вони знаходяться.

### **Методи опрацювання цілей навчання**

Добре продумані цілі навчання належать до взаємно погоджених цілей – тобто таких, які вважають ті, хто проводить навчання (тренер, викладач, експерт, аніматор), так і учасники навчання. Звичайно, що перші із тут згаданих, спільно із організаторами будуть мати шанси опрацювання цілей ще в процесі підготовки навчання. Слухачів рідко запрошують до участі в цьому процесі – і це є одна з найважливіших причин, котрі стають вирішальними у невдалому навчанні або його низькій результативності. Тому кожне, навіть короткотривале навчання повинне починатися із укладання своєрідного контракту (договору) поміж організаторами, ведучими та учасниками. Такий контракт буде стосуватися передусім цілей. Цілі також можна визначати в спільних або інтеграційних іграх, мозковим штурмом, можна також погоджувати найважливіші з них, використовуючи якусь видозміну анкети “5” з “25”. У випадку довшого навчання непоганим методом буде застосування описаного в цій книзі методу, що називається „снігова куля”.

### **Побудова концепції навчання**

#### **Основні питання**

Ми наближаємося до моменту, в котрому вже необхідно опрацювати цілісну концепцію навчання. З цією метою непогано було б ще раз відповісти на декілька запитань. Частина їх буде лише узагальненням, підсумком проведеної до даного моменту роботи, хоча можуть з'являтися і зовсім нові. Розглянемо їх:

<b>1. Хто?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ще раз у формі підсумування визначимо собі нашу групу споживачів: хто вони, з якого середовища, який їх досвід та очікування.</li> <li>◆ Визначимо для себе оптимальну чисельність нашої навчальної групи, а також її оптимальний склад (наприклад, яке співвідношення між постійними клієнтами наших навчань та новими особами).</li> <li>◆ Визначимо собі свою власну роль в процесі навчання, вона, як правило, може бути різноманітною: вчителя, експерта – консультанта, медіатора, вихователя, організатора зустрічі. Зазвичай можливим є поєднання декількох ролей. З цього моменту починається робота для підбору відповідної групи осіб, котрі будуть реалізувати навчання.</li> </ul>
<b>2. З якою метою?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ З-посеред цілого переліку попередньо визначених цілей, тепер необхідно вибрати ті, котрі є найнеобхідніші нашим клієнтам і ті, котрі ми зуміємо зреалізувати в процесі навчання.</li> </ul>
<b>3. Що?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ У цей момент починаємо створювати перелік тем, котрі внесемо в програму. Це будуть як методичні теми, що описують певний запас знань, так і практичні, які будуть формувати вміння, і що найважливіше – сприяти інтегруванню групи та полегшувати процес навчання.</li> </ul>
<b>4. Коли?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Для того, щоб відповісти не це запитання, мусимо знати побажання замовника, знати розклад занять групи споживачів настільки, щоб запропонувати навчальний курс у вигідні для них терміни. Важливими є також їхні потреби – ми ж не будемо навчати кандидатів в депутати місцевих рад після виборів. Відповідь на це запитання надасть нам інформацію про те, скільки часу ми матимемо для приготування навчання.</li> <li>◆ Запитання стосується також днів тижня та пори року: чи можемо наших клієнтів запрошувати в робочий час (під – час лекцій), чи скоріше у вільні від роботи дні (вихідні, канікули)?</li> </ul>
<b>5. Скільки часу?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Як довго може тривати навчання, скільки часу зможуть присвятити для нього запрошені слухачі? Зазвичай важко адміністративного працівника відірвати з робочого місця більш ніж на три дні, керівник приїде щонайбільше на декілька годин, молодь – навіть на два тижні – аби не в період навчання.</li> <li>◆ Може було б варто перетворити навчання в цикл зустрічей – тоді скільки разів його учасники могли б до нас приїхати?</li> <li>◆ Із скількох частин (сесій) будуть складатися наші зустрічі, скільки часу може продовжуватися кожна з них?</li> </ul>
<b>6. Де?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Де будуть відбуватися навчання? Чи в нашому осередку? Чи нам необхідно винайняти окреме приміщення? Які приміщення є в нашому розпорядженні? Чи навчання будемо проводити на місці, безпосередньо у клієнта – якщо так, то які приміщення є в його розпорядженні, наскільки їх можна було б пристосувати для потреб навчання?</li> </ul>

<b>7. За скільки?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Які фінансові засоби є в нашому розпорядженні – або яким є кошторис навчання?</li> <li>◆ Хто буде оплачувати навчання? Чи оплачує фірма (організація), котра висилає слухачів на навчання? Чи платять самі учасники? Чи немає спеціальних дотаційних коштів, котрі б дозволяли зменшити плату за навчання, або запропонувати безкоштовне навчання?</li> </ul>
-----------------------	--

На всі запитання слід відповісти взаємопов'язано, бо очевидним є те, що кожна відповідь буде мати вплив на інші відповіді. У випадку, коли метою конференції (запитання 2) буде визначено узгодження становищ трьох різних організацій, ми не зможемо визначати своєї ролі (запитання 1) як вчителів або експертів, а тим більше вихователів. Аналогічно, коли на запитання 5 відповімо, що група зуміє приїхати на навчання тільки раз і тільки на три дні, ми не зуміємо визначити такої широкої цілі (запитання 2) як ознайомлення учасників зі всім спектром адміністративного права. Не будемо створювати повністю нового навчання (запитання 3), якщо на запитання 4 відповімо, що громада запрошує нас для проведення навчання вже за три дні. Ніхто також не має сумнівів, що всі відповіді узалежнені від відповіді на останнє запитання – скільки загалом маємо коштів на проведення вишкোলів.

## Підбір методів навчання

### Вихідні положення до вибору методів в інтерактивному навчанні

Чому ми зупиняємося на вибраних методах навчання? Чому вибираємо саме ті, а не інші? Можливо, тепер є відповідний момент для узгаляння аргументів, чому взагалі варто застосовувати інтерактивні методи. Порівняння цих аргументів допоможе нам також з'ясувати, як слід підбирати та застосовувати інтерактивні методи, щоб вони справді дали позитивний результат:

- в основі інтерактивних методів лежить залучення учасників навчання до діяльності; доведено, що людина найбільше вчиться і запам'ятовує якраз в процесі своєї діяльності;
- громадська діяльність рідко є самостійною діяльністю, найчастіше вона відбувається в групі – інтерактивні методи надають можливість такого групового навчання;
- учасники навчання приходять на заняття з величезним багажем практичного досвіду – про його значну частину не матиме поняття навіть



- найбільш досвідчений викладач – інтерактивні методи дозволяють і викладачеві і групі використовувати цей досвід для спільної користі;
- навчання повинно підготувати його учасників до вирішення завдань, які можуть з'явитися поза стінами навчального приміщення – інтерактивні методи значно краще, ніж традиційні методи викладання готують до самостійного розв'язання проблем;
  - кожен з учасників навчальної групи володіє відмінним стилем навчання – інтерактивні методи дають можливість індивідуального підходу до кожного стилю та кожної особи зокрема, а навіть дозволяють на використання цих відмінностей для збільшення потенціалу всієї групи загалом;
  - традиційні методи навчання звертаються до людей – слухачів, як до істот, що думають, тоді як людина не лише думає, але й відчуває, діє, приймає рішення. Інтерактивні методи намагаються звернутися до всіх згаданих форм діяльності людини та залучити їх до процесу навчання;
  - навчання означає проведення змін, людина, котра вчиться, повинна в результаті навчання змінити щось в собі. Інтерактивні методи допомагають набувати таких змін та отримати згоду на зміни;
  - результативність навчання значною мірою залежить від ступеня інтеграції групи, від того, наскільки та в який спосіб кожен із членів групи ідентифікується з групою як єдиним цілим, а також із запропонованим навчальним процесом – інтерактивні методи сприяють інтегруванню групи та ототожненню їх учасників з групою;
  - люди навчаються краще, коли можуть контролювати рівень, процес та темп отримування знань – інтерактивні методи залучають кожного із учасників до створення навчання, а відтак і до контролювання проходження навчання;
  - навчання дає найкращі результати тоді, коли воно найменш відірване від попереднього досвіду та щоденної практики – інтерактивні методи (особливо симуляційні, розв'язування проблем) допомагають наблизити процес навчання до конкретного досвіду групи;
  - найбільшим ворогом результативного навчання є пасивність та апатія учасників – інтерактивні методи є запереченням пасивності, оскільки у своїй основі допомагають учасникам вирішувати їх власні проблеми та визначити власні потреби;

- інтерактивні методи передбачають значну гнучкість – основне в них – результат, а не реалізація попередньо визначеного дидактичного плану. Тому вони передбачають вільність, розслаблення та ігри, коли потенціал групи знижується - вільність не перетворюється на перерву в процесі навчання, а становить його інтегральний елемент.

Зрозуміло, що можна навести значно більше аргументів, але й цих, напевно, достатньо. Кожен, хто якийсь довший час попрацює із застосуванням інтерактивних методів, напевне, зуміє продовжити цей перелік аргументів. Однак є зауваження: всі ці аргументи не спрямовані проти традиційних методів навчання – лекції, доповіді, читання літератури завжди залишаться важливим елементом доброго навчання.

## Види навчальних методів

Готуючи навчання, доцільно усвідомлювати чисельність навчальних методів, а також того, що кожен з них може бути використаний з іншою метою. Хороший організатор навчання буде мати в своєму розпорядженні комплект методів – часто разом з відповідними матеріалами – з метою його використання в стосовному моменті. Для спрощення розділимо згадані методи на сім груп <sup>4</sup> (див. табл. 2.3). Курсивом у табл. 2.3 позначено навчальні методи, які описані у цьому посібнику.

Добре мати комплект методів разом із підбіркою матеріалів в своєму архіві педагога – організатора навчань, тренера, експерта. Інколи такі готові матеріали стають дуже придатними і використовуються в організації наступних навчань. Однак слід пам'ятати, що кожне навчання відрізняється від інших, кожна група є іншою, відмінними є також її потреби. Для цього, в реальності, кожного разу навчальні методи слід пристосовувати до потреб групи. Зазвичай тут значну допомогу нам може надати комп'ютер, котрий дає можливість реалізувати безмежну кількість модифікації матеріалів. Проте найголовнішим тут є нешаблонне мислення координаторів та тренерів. Мислення, скероване на групу та її потреби, на результат, а не на реалізацію програми. На творчість, а не на механічне повторювання.

---

<sup>4</sup> Поділ згідно з Дуане Дейла. *Не тільки експерти*. – Варшава, 1995. – С.59 і наступні

Таблиця 2.3

Гр.	Методи	Приклади*	Рекомендації
I.	<b>Передавання інформації</b>	Вступне слово, вступ до дискусії, доповідь, <b>лекція із візуалізацією</b> , дискусія на панелі, матеріали для самостійного вивчення, інструкції, аудіо – відео – матеріали.	Практично у кожному вступі до навчального матеріалу і наступних методів, під час подання зовсім нового матеріалу, з котрим слухачі до цього часу не зустрічалися.
II.	<b>Ведення дискусії</b>	<b>Дискусія, оксфордські дебати, списки можливостей (опитувальник “5” з “25”)</b> .	Стосується як ознайомлення з матеріалом, так і його поглиблення в поєднанні із власним досвідом групи.
III.	<b>Вдосконалення вмінь</b>	Комплекти завдань, комплекти проблем, практикування, тренінг	Під час проведення вправ простих і повторюваних мануальних і розумових дій.
IV.	<b>Засвоювання знань про процеси</b>	Інструкція „крок за кроком”, списки завдань, плани дій, вказівки для планування	Для отримання знань типу „знати як” (know - how).
V.	<b>Спостереження процесів</b>	Затримання дій, „акваріум”, <b>гра “X і Y”</b>	Для реагування на внутрішню групу процесів, для засвоєння знань про процеси
VI.	<b>Розв’язування проблем</b>	<b>„Мозковий штурм”</b> , техніка номінальних груп, <b>метод генерації ідей 6-3-5</b> , консультації.	Для навчання розв’язування індивідуальних та групових проблем, для навчання приймання демократичних рішень.
VII.	<b>Імітаційні технології</b>	Ситуаційні вправи, <b>імітації, рольова гра</b> , сценарії проблем.	Для отримання знань про суспільні процеси та механізми (а також власної поведінки в групі), для випробування здобутих вмінь, зокрема міждисциплінарних, для активізації мотивації.

## Аналіз та підготовка ресурсів

### Люди та їхня компетенція

Неможливо зреалізувати добре навчання індивідуально – як правило, для цього потрібно декілька співпрацівників. Навіть у випадку, коли все вміємо якнайкраще – навчання інтерактивними методами повинне також готуватися й реалізуватися інтерактивно, у груповій формі. Тільки тоді учасники отримають різнобарвний, комплексний ресурс знань та вмінь.

Плануючи навчання, варто виділити низку завдань – функцій, котрі ми можемо передати для реалізації учасникам групи:

- навчання повинне бути **заплановане** компетентно та чітко;
- комплекс дій повинен бути добре **організаційно скоординований**;
- необхідно також запланувати, а потім планомірно реалізувати **кошторис** навчання;
- **аналіз потреб** може складатися з низки зустрічей, розмов, дискусій – тоді ці завдання можна розділити між всіма організаторами навчання;
- **приготування матеріалів** буде полягати у виконанні більшої або меншої кількості дрібних дій: написати матеріали, опрацювати графічно, занести в комп'ютер, розмножити тощо;
- спеціальної діяльності, а також вмінь, буде вимагати **рекламування навчання**, звернення з пропозицією до відповідних споживачів (написання та розсилання листів, повідомлення в пресі, інтерв'ю по радіо або телебаченню);
- **набір учасників** занять (це може бути формування групи із значної кількості кандидатів, тобто значна подальша робота для виконання);
- **проведення занять** (робота головного тренера, координатора);
- **спільне ведення занять**, допомога в проведенні навчання;
- надання консультацій та **експертиз** під час навчальних занять;
- обмін **практичним досвідом** (міський голова запрошений на навчання для кандидатів в депутати міської ради, працівник казначейства на заняттях для фінансових служб громади, депутат на навчанні для молоді).

Очевидним є те, що можна виокремити значно більше видів діяльності, очевидним є й те, що ми ніколи не знайдемо таку кількість людей, щоб виконати все. Але багатьма діями можна і слід поділитися. З ким? Якщо ми ще не зорганізовані, то може з'явитися проблема гарячкового пошуку співпрацівників. Якщо ж ми погано організовані – знову будемо шукати, як щоразу. Якщо ж ми хочемо бути добре організованими – тоді створюємо „банк даних” потенційних співпрацівників<sup>5</sup>.

### Навчальні приміщення та соціальна база

Незалежно від того, чи навчання проводитиметься в нашому навчальному осередку, чи в орендованих приміщеннях, або ми виїжджаємо на запрошення міського голови в приміщення міської ради –завжди мусимо

---

<sup>5</sup> Див. також підрозділ 2.3.

дати собі відповідь на декілька питань, важливих з точки зору успішного проведення навчання:

- в як за величиною приміщенні ми будемо працювати? Скільки осіб можна там розмістити? Які там акустичні умови? Чи добре освітлення?;
- яка конфігурація приміщення (форма приміщення, розміщення крісел та столів) і чи існує можливість зміни розміщення меблів, відповідно до потреб навчання (наприклад, переставлення крісел так, щоби учасники занять сиділи в колі, розміщення столів так, щоб учасники могли працювати в малих групах по троє осіб і т.п.);
- чи поряд існують приміщення, де можуть працювати малі групи?;
- чи стіни в основному приміщенні придатні для розвішування записаних в ході навчання аркушів?;
- чи поряд існує можливість приготування кави або чаю для учасників вишкколів?

Відповіді на ці питання є необхідними для нас задля відповідного приготування навчання. Це також буде стосуватися таких незначних деталей: якщо, наприклад, відносно велика група людей буде змушена працювати в невеликому й задушливому приміщенні – слід передбачати більшу кількість перерв. Відсутність приміщень для роботи малих груп може спричинити до зміни методу навчання, або пошуку іншого місця для занять.

### Навчальне обладнання

Навчання, яке проводиться інтерактивними методами, „любить” мати хорошу матеріальну базу обладнання. Мультимедійний проектор, котрий дає можливість проектувати на екран інформацію з комп’ютера, значно збільшує наші можливості. Майже завжди є потрібна дошка (фліпчарт) для великих аркушів паперу та кольорові фломастери (маркери). Аналіз потреби в обладнанні слід робити перед кожним навчанням. Що має орендар приміщення? Що пропонують замовники навчання? Що повинні привезти ми самі?

Важливим також є обладнання для обслуговування навчального приміщення – особливо комп’ютер з принтером або друкарська машинка, копіювальна техніка (ксерокс). Частина навчальних матеріалів може бути створена в процесі навчання – виникне потреба їх надрукувати та тиражувати.

Тут мусимо пам’ятати, що поряд із сучасним обладнанням інтерактивних занять найважливішим в них залишається людина: ведучі (лектори, тренери, експерти), взаємини, створені в групі, атмосфера занять. Можна

реалізувати чудові тренінги, використовуючи повну палітру інтерактивних методів, на основі незначних бюджетів. Щоб тільки був папір для плакатів (хоча б пакунковий) і фломастери, а також була б можливість для попередньої підготовки методичних та навчальних матеріалів – решта не є абсолютно необхідним. Мистецтво полягає не у використанні найдорожчого обладнання – мистецтво полягає в організації прекрасного навчання за досить скромні кошти. І це є можливе.

## Матеріали

В основному ми будемо використовувати чотири групи матеріалів, які наведені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Вид матеріалів	Приклад
Методичні	Матеріали для ведучих, котрі полегшують проведення кожної із вправ і передачі керівництва іншим особам; найбільш типовий приклад це <i>підручник для ведучих</i> .
Джерела	Матеріали визначеної величини, наприклад, текст закону, судове рішення, базовий конспект лекції, комплект вирізок із преси і т.п.
Ілюстраційні	Матеріали, котрі допомагають зрозуміти та запам'ятати викладений матеріал; часто такі матеріали презентуються в ході лекції як ілюстрації, а потім копіюються та роздаються.
Навчальні	Матеріали для вправ, вступ до ігор, завдання для групового або індивідуального вирішення, опитувальники.

Ті самі матеріали ми, ймовірно, зможемо використати в багатьох навчаннях, і тому рекомендуємо їх упорядкувати та зберігати. Однак непогано залишити за собою можливість поновлення матеріалів: інколи в навчальних матеріалах, призначених для депутатів, досить замінити декілька слів, щоб з ними могла працювати молодь.

## Фінансові питання

Твердження, що навчання не вимагає старанного опрацювання бюджету, є банальним. Не існує дармового навчання, все, по суті, щось коштує, хтось, по суті, платить – навіть якщо це і є меценатство. Може, тут варто було б підкреслити, що значна кількість демократичних дій, серед них і організація навчання, буде ґрунтуватися на добровільній праці. Це в свою чергу слугує зниженню вартості навчання і завдяки цьому виникають можливості для реалізації важливих суспільних потреб. Праця волонтерів (добровольців) та відповідна їй організація, є абсолютно

необхідною як в суспільствах з розвинуеною демократією, так і в тих, де демократія тільки розвивається.

Усвідомлюючи те, спробуємо проаналізувати елементи, з котрих буде складатися кошторис навчання. Тут варто звернути увагу, що частина позицій кошторису є сталими, незалежно від величини групи (наприклад гонорари викладачів, адміністративні кошти, інформаційна підтримка), а частина коштів є змінною і зростає у міру збільшення числа учасників (наприклад, харчування та проживання, друкування навчальних матеріалів). Якщо ці кошти будуть покриватися за рахунок внесків учасників, то ці сталі позиції ставатимуть - в перерахунку на одного учасника – щораз меншими. Відповідно буде й зменшуватися оплата. Не всі кошти будуть наявні у кожному навчанні, наприклад тільки під час кількадевного навчання появляться кошти проживання, нульовою або мінімальною буде вартість проїзду, коли ведучі, як і слухачі є місцевими, не завжди буде виникати потреба в перекладах, і т.д. І врешті-решт, частину коштів можна звести до мінімуму, використовуючи працю волонтерів – в цьому випадку відпадає потреба виплати гонорарів. Однак ми повинні забезпечити волонтерам оплату переїзду, харчування та проживання.

Як правило, обраховані у такий спосіб видатки повинні бути збалансовані з доходами. Фінансові надходження можуть формуватися з оплати учасників або зовнішніх дотацій. Зовнішні дотації можуть бути сталими – коли осередок є на фінансуванні адміністрації або організації, чи пов'язаний з конкретною програмою, наприклад дотацією для навчання молодіжних лідерів від програми TACIS.

## Опрацювання програми та розкладу навчання

Нам залишається вже остання дія: написання конкретної програми та розкладу занять. Вся інформація, отримана в результаті робіт, виконаних на попередніх етапах, дозволяє тепер укласти погодинну програму навчання. Ми з гордістю зможемо вручити її всім ведучим, і переробимо її на детальний *підручник для ведучих*, а вже пізніше – учасникам. Завдяки проведеній значній роботі ми уникнемо значних помилок:

- не заставимо працювати в групі, де учасники між собою незнайомі – починаємо від представлення та інтеграційних вправ;
- не будемо хаотично перестрибувати навчальними матеріалами, будемо намагатись, щоби кожна наступна частина виникала із вже завершених робіт;

- не будемо переобтяжувати програму створенням значного блоку важких лекцій, натомість розділимо лекційні заняття іграми більш активізуючого характеру;
- не слід допускати, щоб програма була побудована в такий спосіб, який забирає енергію в групи – постараємось, щоб втягнення в спільну працю зацікавлювало щораз більше;
- будемо знати, коли запланувати спільну роботу всієї групи, а коли розділити учасників на менші групи;
- пристосовуємо програму до пори дня, не плануючи виконання найважчих завдань відразу після обіду або пізно ввечері;
- шануймо час учасників чітко визначаючи час початку та закінчення занять – дозвольмо учасникам самим планувати свій час поза навчальними заняттями.

## 2.3. Ролі в навчальній групі

Ведучий та учасник – ці дві особи згадуємо відразу, коли думаємо про ролі осіб в навчальній групі. Однак насправді цей поділ є набагато складніший. Під час занять, які проводять інтерактивними методами, ведучий (один або декілька) може виконувати різні функції: експерта, викладача, тренера, аніматора. Залежно від мети заняття, відібраних методів, він буде більш концентруватися на процесі або суті навчання. Учасники ж, становлять групу різних осіб, кожен з котрих поводить себе типово для (відіграє свою природну роль), чим впливає на проходження заняття. Частина з них буде сприяти досягненню цілей навчання, інша – залишиться нейтральною або буде заважати навчанню. Добрий ведучий зможе виявити ці ролі, підсилити позитивні та протидіяти негативним.

### Складові навчання – зміст та процес

Бажаючи досягнути мети навчання слід врівноважувати дві складові: процесу та змісту. Зміст – це наповнення заняття (тренінгу), це все, що відповідає на питання „що?” (Наприклад: Вхідження в Європейську Спільноту). Процес – це спосіб проведення заняття, тобто все, що відповідає на питання „як?”, наприклад, які методи навчання застосовувати, яка атмосфера панує під час занять і т.п.



Зміст заняття можна в цілому запланувати перед його початком, тут знадобиться аналіз споживачів, який подано. Завдяки аналізу знання та вміння, котрі передаються слухачам, будуть долучені до очікувань та можливостей учасників навчання. Відносно легко керувати наповненням змісту.

Більш складним є простір процесу, котрий лише частково можна прогнозувати перед тим як увійти до навчального приміщення – підбираючи методи ведення занять, плануючи перерви, дбаючи про відповідне розміщення крісел, столів тощо. Це все зумовить те, що нам легше буде подбати про повну участь, ефективну комунікацію або відповідні норми. Важче, однак, передбачити всі можливі аспекти поведінки учасників, котрі будуть мати вплив на проходження занять. Звичайно, існує перелік найпопулярніших ролей та зразки реагування на них, однак застосування їх вимагає досвіду та відповідних суспільних навиків (асеретивність, відкритість, і т.п.).

## Ведучий заняття

Ведучий під час навчання повинен виконувати різні функції, діючи відразу в одній, двох або трьох площинах:

- площина джерел (вводить нові поняття, передає вміння, підсумовує дискусію тощо);
- площині процесу (вибирає методи роботи, концентрує енергію групи, дбає за дотриманням атмосфери, котра сприяє навчанню);
- інформаційній площині (наприклад, записує на дошці пропозиції, висновки, зауваження, збирає і записує інформацію, виконує інші дії).

Експерт зазвичай концентрується тільки на площині джерел, тренер же змушений вміти контролювати всі три площини. А це тим важче, чим більш численною і неоднорідною є група. Проводячи заняття у великій групі, учасники котрої незнайомі між собою, варто розділити відповідальність за результат заняття на групу ведучих – двох тренерів, або тренера і асистента.

Нижченаведена таблиця 2.5 містить пропозиції розподілу функцій залежно від ситуації<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Збігнев Рижак, Перед тим, як скликати збори: Навчальні матеріали Навчального Осередку FRDL в Щеціні. – Щецін, 2004. – 265 С.

Таблиця 2.5

Поділ функцій	Коли використовувати?
Ведучий виконує всі функції (діє у всіх площинах)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Рутинна зустріч груп, котрі володіють напрацьованими результативними методами праці.</li> <li>◆ Вирішення простих проблем.</li> </ul>
Ведучий діє в площині процесу та джерел, допомагає йому одна особа (записує).	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Вирішення більш складних проблем.</li> <li>◆ Генерування значної кількості інформації</li> </ul>
Зустріч проводить викладач (діє в площині джерел) і тренер (діє в площинах процесу та інформаційній), або ж тренер та аніматор.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Надання складних знань та вмінь.</li> <li>◆ Робота у великій навчальній групі (понад 20 осіб).</li> </ul>

## Експерт

Експерт на заняттях, котрі проводяться інтерактивним методом, відіграватиме допоміжну роль. Його унікальні знання в певній галузі використовуються для запровадження нових понять, передачі фахових знань або коментування результатів робіт учасників, наприклад, він може мати свою оцінку розв'язків, запропонованих групою.

Експерта під час занять повинен супроводжувати тренер, Який зосереджується на площині процесу навчання, котра не є доменом експерта. Тренер може вести дискусію, записувати найважливіші тези з виступу експерта на дошці (фліпі), підсумовувати певні частини його виступу.

## Викладач

Викладач володіє знаннями та досвідом у сфері теми навчання. Він вміє також застосувати техніку ефективного викладання, завдяки чому може подати нову інформацію для групи. Завдяки своєму методичному досвіду він може обійтися без супроводу тренера. Викладач зуміє подати знання цікаво і можливо, що залучить до співпраці.

Лекція, проведена як складова частина заняття із застосуванням інтерактивних методів, може послугувати для введення нових понять або підсумування практичних дій. Важливо є лише одне – щоб була короткою, не домінувала над іншими формами навчання й використовувала технічні засоби навчання (ТЗН), що полегшувало б засвоєння матеріалу.

Викладач повинен активізувати учасників, ставлячи їм запитання, принаймні риторичні, котрі полегшать учасникам сконцентрувати увагу на опрацьовуваній темі. Бажаний результат дасть вміло підібраний жарт,

до того ж додатково позитивно вплине на загальну атмосферу. Корисною також буде візуалізація лекції за допомогою слайдів, схем, записів на дошці (більше на цю тему в підрозділі „Візуалізована лекція”).

## Тренер

Тренер є ключовою особою в заняттях, що проводяться інтерактивними методами. Він володіє двома складовими просторами навчання: процесом та змістом. Від викладача тренер відрізняється тим, що його основним завданням є навчати умінню, а передавати знання – це може бути тільки засобом для досягнення цієї мети. Тренінг повинен розбудувати знання та вміння на взаємодію учасників поміж собою, тобто тренер повинен вміло застосовувати методи, котрі надають можливість такої взаємодії, використовувати способи скерувати групи на відповідні властиві висновки на основі її висловлювань.

Різноманітність методів роботи тренера вимагає, щоб він повинен бути всестороннім та швидко засвоювати нові знання. Тренер не повинен бути експертом, однак базові знання в даній галузі і досвід є необхідними для проведення занять (прекрасних умінь ведення занять вже не достатньо для того, щоб бути чудовим тренером).

Необхідні також соціальні навички: вміння ставити питання, спосіб реагування на різні ситуації, здатність емпатії, поведінка в конфліктних ситуаціях, знайомість та вміння контролювати власні емоції, відкритість до пізнання в поєднанні з творчим мисленням.<sup>7</sup>, а також спрямованість власної особи Ідеального тренера також характеризує емоційна стабільність, завдяки якій він вміє зарадити собі в важких навчальних ситуаціях.

## Аніматор/фасилітатор (регулювальник)

Завданням аніматора є концентрування на площині процесу. На основі своїх знань про організацію, групову динаміку та групові процеси він допомагає учасникам самостійно визначати те, що потрібне для них.

Аніматор зазвичай виступає як співведучий в групі з викладачем або тренером. В той час, коли другий ведучий зосереджується на змісті, він підсумовує інформацію, яку подав викладач або опрацювала група в процесі дискусії, симуляції, і т.п. Важливою рисою аніматора є вміння упорядкувати почуту інформацію та швидко записувати її. Це є осо-

<sup>7</sup> С. Ярмуж, Т. Вітовський. Підручник тренера. – Вроцлав, 2004.- С. 26.

бливо важливим підчас мозкового штурму, коли тренер концентрується на проведенні процесу, доручаючи аніматорові записування пропозицій учасників.

Фасилітатор виконує подібну до аніматора функцію, однак на відміну від нього не є членом групи ведучих, а учасником, котрий вміє підтримувати процес навчання. Будучи членом групи, вміло скерований, може бути досить корисним помічником для тренера.

### **Співпраця між ведучими<sup>8</sup>**

Навчальні заняття, які проводяться інтерактивними методами, часто вимагають співпраці декількох ведучих. Там може бути двоє тренерів, тренер і експерт, або ж тренер та аніматор. Практика свідчить, що навчальна група, якою керує група тренерів, працює більш ефективно. Співпраця ведучих приносить користь як учасникам навчання, так і тим, хто їх проводить.

Співпраця ведучих сприяє:

- розділенню відповідальності за навчання (наприклад, розподіл поміж тренерами підготовки матеріалів);
- оцінюванню напрямку дій перед і після занять;
- випробуванню прийомів, які використовуються на заняттях, на самому собі;
- відновленню сил ведучих в ході заняття (модель „говоримо почергово”);
- збереженню „внутрішнього спокою” (партнер завжди зуміє допомогти).

Користь від співпраці ведучих для учасників занять:

- заняття стають більш динамічними, стимулюючими та різноманітнішими;
- постійно спостерігаючи за роботою учасників, ведучі звертають увагу на потреби та зацікавлення окремих учасників.

Існує декілька моделей співпраці ведучих. Найпростіша з них – це „говорити й записувати”. В цій моделі співпрацює тренер та аніматор. Тренер є особою, котра проводить заняття, а одночасним завданням аніматора є записування на дошці (фліпі) результатів дискусії поміж учасниками або виписування основних тез, проголошуваних тренером. Завдяки цьому, він може сконцентруватися на роботі групи.

---

<sup>8</sup> На основі навчальних матеріалів Навчального Осередку FRDL в Щеціні, 2004. – 26с.

Друга модель – це „говорити й додавати”, тобто співпраця двох тренерів, при чому один з них проводить заняття, а другий допомагає йому тоді, коли певні положення були пропущені, або коли групі необхідні додаткові пояснення.

„Позмінно (поперемінно)” – це наступна модель, яка передбачає, що ведучі презентують поперемінно чітко окреслені частини навчання. Тоді, коли один тренер веде заняття, другий сидить збоку й не бере активної участі в навчанні. Його роль зводиться до спостереження та виконання допоміжних робіт, наприклад, він може роздавати навчальні матеріали. Такий метод дозволяє розділити матеріал поміж тренерами, що є особливо важливе тоді, коли тренери не засвоїли собі достатньо добре змісту теми заняття.

Найважча модель співпраці, яка вимагає значного досвіду тренерів, є так званий „дует”. Обидва ведучі зайняті в ньому в процесі презентації. Ключовим моментом в такому методі є визначення засад співпраці так, щоб тренери не змагалися між собою, а гармонійно співпрацювали. Вони можуть встановити спосіб порозуміння між собою, щоб визначити момент передачі права голосу, наприклад, сигналізація тоном голосу, зоровий контакт, або крок назад, що є сигналом для партнера, котрий повинен зараз виступити. Важливим є те, щоб такі зміни відбувалися природно і сприймалися учасниками як звичайна поведінка команди ведучих. Такий спосіб є найбільш привабливим для учасників, тому що заняття стає більш динамічним.

## Учасники занять

### Аналіз групи учасників

Програма занять завжди повинна бути продуманою та спланованою. Навіть в ситуації, коли тренер проводить заняття стосовно однієї теми, він кожного разу повинен приготуватися до роботи з кожною окремою групою. Використання інтерактивних методів у процесі навчання зумовлює те, що кожний тренінг є іншим, тому що кожного разу іншою є і група. Аналіз групи слухачів є ключовим в досягненні мети навчання. Тренер ніколи не проводить два рази однакових навчань, тому що ґрунтує методи своєї праці на інтерактивності. Результат навчання значною мірою залежить від аналізу групи слухачів.

Готуючи програму, ведучий повинен зібрати таку інформацію про учасників навчання:

- **вік** – чи всі учасники приблизно одного віку, чи існує значна вікова різниця, які в зв'язку з цим можуть виникнути взаємини між учасниками;
- **знання, вміння** – що учасники вже вміють, знають, можуть виконати, а яку інформацію очікують отримати в ході заняття;
- **стать** – чи група складається з осіб одної статі, чи змішана, які приклади може використовувати ведучий, щоб бути вірогідним в очах учасників;
- **освіта** – яку термінологію повинен використовувати ведучий, чи учасники є спеціалістами в цій галузі, чи тільки учнями, які мають загальні знання;
- **найважливіші особи** – чи ведучі можуть розраховувати на допомогу окремих учасників, чи вони можуть виконувати роботу фасилітатора – особи, котра буде підтримувати групові процеси, хто є природним лідером групи;
- **специфічні зацікавлення** – знання про зацікавлення учасників ведучому дають можливість використовувати приклади, котрі будуть зрозумілі їм;
- **ставлення до доповідача** – чи слухачі настроєні позитивно, негативно або нейтрально до доповідача; ведучий завжди ідентифікується з організацією, яку він представляє, тому важливо ставлення учасників до цієї організації;
- **налаштування** – чи група складається з людей, які прийшли на навчання з власної волі, чи це працівники організації, котрих на навчання скерувало керівництво, у зв'язку з цим скільки часу слід витратити ведучому для мотивування учасників до активної участі в заняттях;
- **кількість учасників** – чи група буде численною, чи складатиметься лише із кількох осіб; чи ми можемо запланувати використання інтерактивних методів (група 7–30 осіб), чи краще це буде лекція; робота з кількома десятками осіб потребує великого приміщення та використання спеціального акустичного обладнання. А це, напевно, ускладнить створення інтерактивних зв'язків поміж учасниками. В цьому випадку слід поділити учасників на декілька груп.

## Важкі ситуації під час занять

Успіх занять, які проводять інтерактивними методами значною мірою залежить від вміння створити позитивні інтерактивні зв'язки між учасниками за посередництвом групи ведучих. Викладач під час лекції може зосереджуватись, тільки на переданні знань та вимагати від слухачів забезпечення відповідних умов – зберігати тишу, слухачі можуть ставити запитання ведучому тощо. Зв'язки поміж слухачами залишаються поза увагою викладача. Тренер же опиняється у більш складній ситуації. Він змушений вести заняття так, щоб його учасники вільно почувалися, були відкритими й одночасно реалізували раніше узгоджену програму. В зв'язку з тим тренер повинен навчитися вирішувати різні ситуації, які можуть виникнути під час навчання. Їх можна було б розділити на два типи: ситуації, що стосуються групової та індивідуальної поведінки. Зіткнувшись, з такими ситуаціями під час навчання тренер, мусить відмовитися від певних стереотипів поведінки, властивих людям. Природним є те, що людина, котру атакують, зазвичай відповідає атакою. Тренер не тільки не може відповісти атакою, він навіть не повинен дотримуватися нейтралітету щодо так званого „важкого” учасника. Справжнім успіхом буде перетворення опонента в союзника тренера. Для цього необхідно опанувати себе та інтерпретувати агресивну поведінку учасника не як персональну атаку на тренера, а як проблему, що вимагає вирішення.

## Індивідуальна поведінка

Учасників навчання можна умовно розділити на дві групи: зацікавлених та опонентів. Зацікавлені, як правило, впродовж навчання є активними, втягуються в дискусію, симуляцію та ігри, які запропоновують ведучі. Під час перерв ставлять додаткові запитання, просять список літератури, яка повинна допомогти їм в саморозвитку. З цієї групи можна вибирати фасилітаторів – осіб, котрі своєю роботою в групі будуть мотивувати її до більш активної праці.

Опоненти – це особи, котрі не зацікавлені участю в навчанні. Їм притаманна пасивність та небажання втягуватись в дискусії, або ж вони зневажають авторитет ведучого й відкрито сумніваються в користі навчання. Завданням тренера є мінімізувати перешкоди, створювані тими особами, так, щоб інші учасники групи не потерпали від опонентів. Чим скоріше тренер проведе класифікацію учасників навчання, тим легше йому вдасться запобігти важким ситуаціям в навчанні.

Не всі особи можна однозначно віднести та на постійно зарахувати до якоїсь з перелічених категорій – частина слухачів залишиться нейтральною або зміниться залежно від змісту та процесу навчання.

Роль (поняття ролі визначається як типові способи поведінки), якою ігнорує ведучий, є роль „самітника”. Така особа, як правило, втягується в навчання, виступає, однак зазвичай залишається поза межами групи, неохоче долучається до діяльності, яка вимагає групової співпраці. Проблеми не створює ставлення „самітника” до навчання та ведучих, а проблемою є ставлення його до інших членів групи. Його нехота до групової діяльності, ізолювання від решти учасників може призвести до ситуації явної ворожості групи до „самітника”, що своєю чергою негативно впливатиме на площину процесу. Тренер мусить вжити запобіжних заходів ще до того, як така ворожість розвинеться. В цьому випадку корисним буде поділ учасників на малі (по декілька осіб) групи, в яких „самітник” буде залучений до групової діяльності. Для нього набагато легше брати участь у вправах, що проводяться в групі з 4-х осіб, ніж в групі з 10-ти осіб.

„Несміливий” на противагу „самітникові” не матиме неприхильності групи. З огляду на свій характер він залишиться під час навчання замкненим, ніколи не висловиться, якщо його не спитати. Учасники навчання часто не звертають уваги на „несміливого”, однак про нього повинен пам’ятати тренер, знаючи, що така особа, відповідно заохочена, може внести багато важливих пропозицій до роботи групи. Щодо „несміливого” слід уникати неочікуваних запитань, що здатні більш поглибити його замкненість. Питання можуть стосуватися справ, які раніше вже обговорювалися (наприклад, презентація результатів роботи групи), або такі, на які учасники мали час для обдумування відповідей на них.

„Всезнайка” вважає свої думки найкращими і щоразу підкреслює це. В свою чергу це заважає веденню заняття і драгує інших учасників. Дуже небезпечними є його висловлювання, які можуть спричинити втрату довіри до ведучого, наприклад, заперечення тез, які запропонував тренер. Переривання „всезнайком” висловлювань інших учасників, або критикування їх, може спричинити те, що група замкнеться і дискусія не відбудеться. Тренер змушений в таких ситуаціях реагувати негайно. Тут також буде корисним запровадження правил, наприклад, встановлення, що під час дискусії не можна взаємно критикувати, говорити можна тільки з дозволу тренера. „Всезнайка” бажає звернути на себе увагу, і це є тією



рисою, котру ми можемо використати, наприклад записуючи на дошці пропозиції, висловлювані членами групи. Завдяки тому ми одночасно відповідно оцінимо „мудрагелика” й обмежимо його розмови.

„Жартівник” може негативно або й позитивно впливати на процес навчання. Якщо ж його жарти зосереджуються на висміюванні інших учасників навчання, тренер повинен зреагувати швидко й рішуче.

„Шептун” – це роль, котра напевне проявиться в ході заняття. Його постійне шептання може бути дуже дратівливим. У такому разі можна зарадити таким чином – підійти до „шептуна” і нав’язати з ним зоровий контакт. Така поведінка тренера зазвичай допомагає. Якщо ні, то ведучий може нагадати прийнятну групі правила – „один говорить, решта слухає”.

„Перебива” є дуже нетерплячим. Він починає говорити, коли інші ще не закінчать. Це може спричинити спротив до нього з боку інших членів групи. Тренер повинен в таких ситуаціях відповідно реагувати, впорядковуючи дискусію.

## Групова поведінка

„Багатоголовий дракон” – ситуація, в котрій група одночасно про все дискутує. В такому випадку ведучий повинен нагадати про головну мету їхньої зустрічі, поставлене запитання та спитати, в який спосіб висловлювання учасників пов’язані з метою. Після такого запитання встановлюється тиша. Зазвичай відповідь на таке запитання лунає через 11 секунд, якщо мовчанка затягується, слід зважити причини такого стану, наприклад:

- учасники визнали питання за надто легке і не хочуть відповідати на нього – тренер повинен спитати учасників, чи запитання було занадто просте для них;
- питання було сформульоване незрозуміло для групи – особа яка разом з тренером проводить заняття, може повторити запитання власними словами, тренер може також запитати членів групи, чи вони зрозуміли запитання;
- питання було занадто важке і учасники побоюються дати на нього хибну відповідь – ведучий може заохотити учасників до висловлення відповіді, говорячи, що питання є важким і складно відразу найкраще відповісти на нього.

„Сонні” – група стомлена, виразно видно спад енергії учасників, учасники стають малоактивними, не відповідають на запитання – у такій ситуації тренер повинен виявити ентузіазм, своїм прикладом заохотити інших до активної діяльності. Тут допомогти може провітрювання приміщення або проведення декількох релаксаційних вправ. Врешті, можна запропонувати перерву.

„Страус Гонівітер” – група поспішає і байдуже поставиться до теми. Дуже небезпечна ситуація, яка може призвести до того, що заплановані цілі ніколи не будуть досягнуті. Інтерактивність навчання передбачає, що група отримує нові знання і вміння завдяки своїй праці, а завданням тренера є допомагати учасникам поступово формулювати висновки. Ведучий може нагадати групі, що в своєму розпорядженні має достатньо часу й не повинна поспішати, або попросити про індивідуальні висловлювання учасників. Можна також нагадати та розширити питання.

„Важкі запитання” – навіть найкращий тренер опиняється в ситуації, коли не буде знати відповіді на запитання учасників. Неправдиві відповіді, або занадто заплутані можуть спричинити втрату довірливості. Якщо ведучий знав відповіді на інші запитання учасників, він нічого не втрачає в їх очах, визнавши своє незнання. Така ситуація збільшить довіру і симпатію учасників до нього, за умови, що не буде повторюватися занадто часто. Тренер так само може повернути скероване до нього запитання до групи, щоб спільними зусиллями вирішувати згадану проблему. Якщо і це не дасть бажаних результатів, тренер повинен зобов'язатися знайти потрібну інформацію після занять і передати її групі.

## 2.4. ЯКІСТЬ НАВЧАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Кожного викладача цікавить, звісно, те, як учасники сприймають та оцінюють його роботу, умови, в яких вони працюють, використані методи, передані знання. Оцінювання – це не тільки перевірка сприйняття проведеного вишколу. Грамотне оцінювання полегшує роботу над вишколом, веде до удосконалення методів, ефективнішого та цікавішого ведення занять. Не завжди його результати будуть досконалими – це залежатиме від багатьох чинників... Важливо, щоб оцінювання було проведено чесно, щоб учасники відчували, що воно не відбувається *формально*, а його результати будуть надалі дійсно використані.

Однак, пам'ятаймо, що:

- оцінювання не має сенсу, якщо не породжує сподівань на те, що його хтось використає;
- оцінювання слід проводити тільки тоді, коли це можливо з політичних та практичних міркувань, а його результати відповідають затратам;
- оцінювання слід проводити тільки тоді, коли воно буде проведено чесно, з дотриманням етичних принципів;
- маючи впевненість в корисності, реальності та чесності оцінювання, його слід провести фахово та ретельно;

## Визначення оцінювання

Існує декілька визначень оцінювання. Розглянемо деякі з них:

- „Процес, спрямований на визначення того, якою мірою заплановані цілі були дійсно реалізовані” (R. W. Tyler; *Basic Principles of Curriculum and Instruction*);
- „Процес визначення характеру отримання та збору такої інформації, яка б дозволила оцінити альтернативні рішення” (D. L. Stufflebeam; *Educational Evaluation: Theory and Practice*);
- „Детальне дослідження характеристики та переваг оцінюваної програми. Метою оцінювання є збір інформації щодо ефективності досліджуваного об'єкта з метою оптимізації його результативності, якості та справності його функціонування” (A. Fink «*Evaluation for Education and Psychology*»);
- „Систематичне дослідження якості та переваг оцінюваної програми” (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation).

Для нас оцінювання – це передусім дослідження відповідності запланованих цілей з отриманими результатами, а також отримання інформації про думку учасників щодо ефективності та якості нашої діяльності, наприклад, проведеного вишколу.

У випадку короткотермінового навчання оцінювання обмежуватиметься проведенням стандартного анкетування та аналізу отриманих результатів, однак у випадку тривалішого вишколу оцінювання буде складатися із цілої системи, починаючи від оцінювання на початку *ex ante* та закінчуючи після *ex post*.

Слід пам'ятати, що оцінювання є не тільки бюрократичною вимогою, але передусім інструментом, який надає можливість:

- визначення сильних та слабких сторін – як проведеного вишколу, викладача/ведучого, використаних методичних матеріалів, технічного обладнання та побутових умов, так і самих учасників навчання;
- визначення напрямків розвитку – які охоплюють як програму навчання, так і його учасників;
- виправлення помилок – особливо в довготривалих навчальних програмах, в яких досягнення запланованої мети цілого курсу навчання обумовлюється досягненням цілої низки проміжних цілей, які виникають із окремих його модулів;
- оцінки можливостей та обмежень – особливо важливою є інформація щодо учасників навчання. Такі дані можемо отримати, проводячи оцінювання перед навчання *ex ante* (надається можливість отримання цінної інформації стосовно очікувань, рівня знань та вміння учасників, це дозволяє пристосувати навчальну програму до задекларованих потреб);
- отримання зовнішньої підтримки – у випадку виникнення проблем із реалізацією запланованих цілей результати оцінювання полегшують отримання зовнішньої підтримки;

## Види оцінювання

Поділ оцінювання стосовно часу його проведення:

- **при плануванні** (*ex ante*) – отримання попередньої інформації щодо якості запланованих дій. Попереднє (*ex ante*) оцінювання дозволяє достовірно діагностувати групу адресатів вишколу, їхні потреби, можливі обмеження при проведенні та їх сподівання;
- **у процесі реалізації** – вдосконалення проекту в ході його реалізації – дозволяє оцінювати проведені дії та їх сприйняття учасниками навчання;
- **заключне оцінювання** – підсумок результатів проведених дій;
- **певний проміжок часу після завершення вишколу** (відстрочене оцінювання *ex post*) – дозволяє виявити вплив проведених занять на впровадження набутих учасниками знань та вмінь в практику.

## Етапи процесу оцінювання

Приступаючи до планування вишколу або проекту, потрібно, крім планування використання навчальних матеріалів та методів, одночасно розпочинати планування оцінювання. Слід пам'ятати, що оцінювання

– не стандартна анкета, витягнена в останню хвилину з папки матеріалів. Оцінювання – це чітко запланована діяльність, яка складається із наступних етапів:

- планування,
- проектування,
- збір даних,
- аналіз даних,
- звіт,
- оприлюднення результатів.

### **Планування оцінювання**

На етапі планування оцінювання потрібно дати відповідь на кілька важливих питань:

- Що оцінюємо? (короткотерміновий курс навчання, чи великий проект, який складається з низки вишколів);
- Для кого оцінюємо? (чи тільки самі для себе, бажаючи підвищити ефективність своїх дій, чи для інституції, котра фінансує проект/вишкіл);
- Навіщо оцінюємо? (для формальних вимог, чи для покращення якості наданих нами освітніх послуг);
- Коли оцінюємо? (перед чи в процесі навчання).

Тільки після того, як дамо відповідь на дані запитання, можемо перейти до наступного етапу процесу оцінювання.

### **Проектування**

В рамках проектування оцінювання виконуємо такі наступні дії:

- визначаємо предмет оцінювання – чи проводимо глобальне (тотальне) оцінювання, чи сконцентруємось на окремих проблемах (темах), наприклад, на способі проведення занять тощо;
- формулюємо ключові запитання, на які хочемо знайти відповідь у процесі оцінювання;
- визначаємо критерії оцінювання – мінімальні критерії, яким повинен відповідати наш вишкіл, наприклад, мінімум 80% учасників повинні дати позитивну оцінку вишколу /семінару;
- підбираємо методи дослідження – переважно це анкета з готовими запитаннями;
- визначаємо вибірку дослідження – переважно опитують всіх учасників, вибірку можна зменшити у випадку дослідження *ex ante* та *ex post*;

- визначаємо спосіб організації дослідження – хто й коли підготує анкети, розмножить їх, проведе збір даних, опрацює та узагальнить отримані результати, зробить аналіз та підготує звіт;
- визначаємо форму звіту – в залежності від потреб це може бути презентація найважливіших результатів, або великий підсумковий звіт.

### **Збір даних**

На підставі опрацьованих інструментів оцінювання, наприклад, анкети, приступаємо до збору даних. Збір даних повинен відбуватися у визначений в процесі планування період оцінювання. Під час збору даних важливо пояснити учасникам, з якою метою проводиться оцінювання, як будуть використані отримані результати, а також яким чином забезпечується анонімність заповнених анкет.

### **Аналіз даних**

Аналіз даних відбувається на підставі даних, отриманих на етапі збору даних. Ці результати можуть бути доповнені індивідуальними розмовами, зустрічами з учасниками, особливо тоді, коли в процесі аналізу даних з'являються значні розбіжності, або виникає підозра в нерозумінні питань учасниками оцінювання. Корисним є представити числові дані візуально, у вигляді графіків або діаграм, що значно полегшує аналіз та інтерпретацію отриманих результатів.

### **Звіт**

На підставі інформації, отриманої в процесі аналізу, роблять звіт. У випадку короткотермінового навчання це буде коротка записка на одну сторінку, де викладено опис запланованих та отриманих результатів та можливих причин невдачі, а також можливі шляхи їх уникнення в майбутньому. Великі проекти та оцінювання, проведене в їх рамках, повинні бути описані в великих звітах на багато сторінок.

### **Оприлюднення**

З результатами анкетування повинні бути ознайомлені як безпосередні учасники навчання, так і викладачі/ведучі. Результати анкетування можуть бути також використані у заявках про зовнішнє фінансування, а також у рекламних матеріалах вишколу/семінару та надання освітніх послуг.

## Анкета як інструмент оцінювання

Найчастіше використовуваним інструментом оцінювання навчальних заходів або проєктів є анкета. Опрацьовуючи таку анкету, слід пам'ятати про деякі основні засади:

- кожне питання повинно стосуватися тільки однієї теми;
- питання повинні бути зрозумілими та ясними;
- слід уникати питань, які можуть пропонувати відповідь.
- структура та вигляд анкети повинні полегшувати відповіді.

Чим більше відкритих питань, тим менша ймовірність отримання відповідей і тим більші труднощі в опрацюванні матеріалу. Недолік закритих питань – обмеження висловлювань. Не менш важливим є попереднє тестування запитань – важкі й незрозумілі можуть стати причиною багатьох непорозумінь.

Опрацьовуючи анкету, питання слід групувати блоками. Це полегшує роботу з анкетною. Розрізняють кілька основних блоків питань:

1. Особа;
2. Оцінка викладача;
3. Загальна оцінка навчання/проєкту (методів та техніки проведення занять);
4. Відповідність цілям та очікуванням;
5. Корисність;
6. Технічні аспекти організації навчання (приміщення, обладнання тощо);
7. Проживання та харчування учасників.

До п/п **1. Особа** – відповідь стосовно характеристики анкетованої особи, наприклад, стать, освіта, місце проживання, професія, місце праці, стаж роботи і т.п.

До п/п **2. Оцінка викладача** – цей блок запитань стосується думки учасників проєкту/навчання щодо всіх аспектів проведених викладачем занять:

- **технічні аспекти** (чи заняття почалося точно у визначений час, чи викладач доступно пояснив тему, чи застосовував інтерактивні методи);
- **навчальний аспект** (чи рівень ведучого був відповідний, чи він був добре підготовленим до заняття, чи в ході заняття наводив приклади).

До п/п **3. Загальна оцінка вишколу/проєкту**. Питання цього блоку стосуватимуться методів та методики проведення занять, а також за-

гальної оцінки навчання. Спочатку спробуємо довідатись, чи застосовані методи були підібрані добре, чи були привабливими. Друга частина питань буде стосуватися загальної оцінки, чи зміст навчання був цікавим, чому учасники хотіли присвятити більше часу, чому менше, які нові аспекти знань та вмій вони отримали під час навчання, чи корисним вважають навчання.

До п/п **4. Відповідність цілям та очікуванням** – в даному блоці запитань спробуємо отримати відповідь на те, наскільки вишкіл/семінар відповідав очікуванням окремих його учасників, а також, чи навчання відповідало потребам окремих учасників, чи були і в який спосіб досягнуті визначені перед навчанням цілі й завдання.

До п/п **5. Корисність**. У цьому блоці розміщуємо запитання, відповіді на які дозволять оцінити, наскільки отримані знання та уміння будуть використані учасниками при виконанні своїх професійних обов'язків.

До п/п **6. Технічні аспекти організації навчання** – цей блок питань стосуватиметься в основному обладнання приміщень/приміщення, в яких проводилося навчання.

До п/п **7. Проживання та харчування**. В рамках цього блоку згруповано питання щодо проживання та харчування під час навчання. Хоча такі питання видаються зайвими, однак вони дуже важливі, оскільки якнайкращий вишкіл може запам'ятатися з поганого боку, якщо в кімнатах буде холодно, а їжа – несмачною.

В кожній анкеті необхідно розмістити також коротку інформацію для осіб, які її заповнюють – чому ми просимо їх заповнити анкету. Форма анкети оцінювання наведена в [Додатку 2.1](#).



# **Розділ 3.**

**Приклади**

**ІНТЕРАКТИВНИХ**

**ТЕХНОЛОГІЙ**

### 3.1. ВИБІР ІНТЕРАКТИВНИХ МЕТОДІВ

Інтерактивні методи не можуть бути “мистецтвом заради мистецтва” – вони повинні чітко реалізувати ціль заняття, повинні попросту підвести до очікуваних результатів. З іншого боку, сама суть інтерактивності вводить елемент непередбачуваності. Отже, результат є з одного боку ефектом підготовки зі сторони ведучого (тренера), а з іншого – наслідком цілої гами реакцій, які виникають під час заняття. Навчальна група не є лише сумою індивідуумів, для яких ведучий проводить заняття – завдяки цим методам група створює нову творчу освітню якість. Далі подаємо описи десяти інтерактивних методів, які застосовують найчастіше. Вони, проте, не є готовими “рецептами”, які слід реалізувати з оптичною точністю. Це радше загальні вказівки з конкретними прикладами застосування. Тренер, який хотів би використати цей опис у своєму вишколі, повинен щоразу модифікувати їх, пристосовуючи до визначених цілей та до характеру конкретної групи.

Кожен опис складається з чотирьох головних елементів (модифікації виникають з різних характеристик методу):

- у першій частині намагаємося дати опис суті методу, його переваги і недоліки, інформуємо, за яких обставин та при реалізації яких цілей їх найкраще застосовувати;
- друга частина – це опис методу – послідовність чергових дій, представлений коротко і з неминучими узагальненнями;
- у третій частині пропонуємо табличку: це свого роду методична розробка, приклад сценарію вишколу конкретної групи користувачів цього методу;
- четверта частина – це матеріали, що розміщені в конверті в кінці книжки. (роздатковий матеріал).

Заохочуємо ведучих, щоб, якщо ці матеріали відповідатимуть їхнім навчальним цілям, використали їх для потреб своїх знань. Будемо вдячні, якщо вони, вручаючи їх своїм студентам (чи слухачам), згадають про авторів<sup>9</sup>.

Автори чергових описів не є, як правило, авторами описуваних методів. Вони є практиками, які познайомилися ближче з цими методами під час проведення занять і пристосували їх до своїх потреб, адже методи кружляють в середовищі тренерів без прізвищ авторів – правдоподібно

<sup>9</sup> Ці методи були апробовані під час вишкোলів за проектом «Професійний викладач» та під час попередньої освітньої діяльності авторів цього посібника.

фактичний автор методу дуже здивувався б, оглядаючи черговий варіант свого методу у викладенні тренерів з іншого кінця світу. Методи є як би знаряддями праці в руках досвідченого тренера, який пристосовує їх відповідно до власних потреб, відчуттів та характеру. І так слід підходити до поданих далі описів: при застосуванні можуть виникнути чергові варіанти того самого методу.

## 3.2. ВІЗУАЛІЗОВАНА ЛЕКЦІЯ

Лекція – це дидактичний найменш інтерактивний метод. Активним є найчастіше сам лектор, слухачі пасивно слухають, записують, зрідка, якщо викладач погодиться, ставлять питання. Між учасниками навчального процесу часто немає жодної інтеракції. Разом з тим лекція є тим методом, що найчастіше застосовується, і слід визнати, що зовсім уникнути її не вдасться.

Потрібно, однак, усвідомити певні негативні сторони лекції, оскільки вона найменше активізує слухачів. Кожен, незалежно від психологічних та педагогічних досліджень, може сам собі відповісти, скільки на правду запам'ятав через три години після лекції, а скільки через три дні. Через пасивність слухачі сприймають, знання як суто теоретичні, які зовсім не базуються на їх власному досвіді. З лекції не обов'язково має виникнути дія, та і сама лекція рідко спонукає до дії.

Неможливість співпраці між слухачами призводить до того, що вони навіть після багатьох спільно прослуханих лекцій не знайомі між собою, отже, цілком не підготовлені до співпраці.

Однак у багатьох випадках лекція не замінима, оскільки просто потрібно подати певну суму знань, невідому досі учасникам навчання і яка не впливає з їхнього досвіду. І навіть більше – лекція, яку читає досвідчений викладач, може включати певні інтерактивні елементи, починаючи зі встановлення зорового контакту викладача із слухачами через жарт, анекдот чи через переривання лекції короткими питаннями та дискусією. Варто поєднувати лекцію з іншими методами, ділити її на фрагменти, перериваючи грою, яка дозволила б перевірити, як засвоюються знання. Хай краще лекція буде вступом, підведенням підсумків, роз'ясненням, ніж самостійною частиною навчального процесу. Якщо не вдасться уникнути лекції, тоді слід подбати про те, щоб вона якнайбільше спонукала до активності, вимагала уваги, щоб залучений був не лише слух, а й очі тих, хто навчається.

## Питання перед лекційним курсом

Перш ніж почнемо працювати над лекцією, спробуємо відповісти на кілька основних питань.

### Хто?

Ким я є як викладач у даній ситуації? Можу читати лекцію як керівник для підлеглих, але можу також як підлеглий доповідати керівництву про результати своїх досліджень. Можу доповідати як фахівець з маркетингу певної фірми (а фірма не лише хоче поінформувати про продукт, але й заохотити до купівлі). Можливо, я, як викладач, представляю певну групу, яка доручила мені презентувати спільні погляди і розраховує на мою лояльність.

Також під час самого вишколу по-різному може бути визначена моя роль: на початку, при вступі, я, можливо, як Сократ, змушений буду лише ставити питання, потім виступатиму в ролі особи, яка разом з групою шукає відповідь. В іншій ситуації, наприклад, під час підведення підсумків, моя робота полягатиме у зведенні результатів роботи групи у єдине ціле, одночасно демонструючи, чого група досягла. Можливо, виступлю і в ролі експерта, завданням якого є виявлення істини у суперечці.

### На кого скерований виступ?

Тут порадимо викладачеві разом з організатором вишколу опрацювати розділи цієї книги „Ролі в навчальній групі» та „Планування інтерактивних занять».

### З якою метою?

Чого прагну добитися своїм виступом? Якщо хочу підвести навчальну групу до спільної праці, то не можу подавати, можливо, відомих мені рішень. Перед підведенням підсумків та на завершення не буду множити нові проблеми. А якщо метою лекції є заспокоєння емоцій розгублених учасників? Чи маю своїм виступом вшанувати чийсь пам'ять? Можливо, моя лекція – це переконання, і я хочу спонукати змінити погляд чи спосіб дії? У будь-якому випадку точне визначення цілей може мати вирішальне значення для виступу.

Найчастіше лекції з позицій цілей діляться на п'ять категорій:

- **інформативні** – коли переказуємо інформацію, формулюємо дефініцію, вчимо, як вчинити у тій чи іншій ситуації, пояснюємо явища;

- **переконливі** – коли хочемо переконати слухачів, укріпити чи змінити їхні погляди, заохочуючи до відповідної дії;
- **залежні від обставин** – коли хочемо когось або щось вшанувати, виголосити важливу заяву, зробити щось приємне для слухачів;
- **переговорні** – коли ведемо політичні або торговельні розмови, розв’язуємо конфлікти або проводимо кваліфікаційні розмови під час влаштування на роботу;
- **консультативні** – коли виступаємо на нараді чи під час дискусії, завданням яких є розроблення положення, прийняття рішення або вирішення проблем.

## Що?

На картці (кількох чи багатьох!), яку назвемо цим коротким словом, будемо записувати (а багато і викреслювати) всі думки, формулювання, які схочемо використати надалі. Яка інформація, яке формулювання найкраще реалізують поставлену мету.

Суттєвим під час доброї підготовки до лекції є не лише те, що хочемо сказати, але і те, що спокійно можемо і упустити. Пам’ятаймо, що наша лекція має бути короткою (стислою), треба вибирати таку її тривалість, щоб слухачам не було нудно, щоб не завалити їх кількістю слів, яких і так усіх не запам’ятають. Існує добре прислів’я: *„Дурень говорить, що знає, мудрий знає, що говорить...”*

## Як?

Яку форму повинен мати виступ? Який його стиль? Які емоції? Скільки часу слід виділити для виступу? Яка оправа: фон, приклади, графіки, ілюстрації...

Враховуючи різні стилі мовлення:

- можна лекції надати форму спогадів, опираючись на власний досвід, посилатися на власні дослідження – але можна також опиратися на інші широкі дослідження і показати свою ерудицію;
- можна апелювати до відчуттів чи інтелекту розчулити, розсердити, розвеселити слухачів, або краще аргументувати, переконувати їх раціональними доказами;
- можна говорити піднесено, активно використовуючи запас іншомовних слів та висловів, можна говорити холодно, дистанціюючись, а можна ще інакше: з гумором, часто вплітаючи у розмову анекдоти та жарти.

Приклади можна ще продовжити, але слід пам'ятати про пристосування форми до цілей, що стоять перед лекцією. Так форма лекції може бути різною:

- деякі викладачі пишуть текст лекції, а потім її зачитують (не радимо застосовувати цю форму). Така лекція завжди виходить штучною і нудною, нема більших шансів на зоровий контакт та елемент активізації аудиторії;
- інші пишуть лекцію, вивчають її напам'ять, потім виголошують, заглядаючи час від часу в текст. Так краще, але все одно штучно;
- ще краще, якщо запишемо собі пункти виступу, найкраще кольоровими ручками, включимо цитати і, заглядаючи в таку заготовлену конструкцію лекції, впевнені, що нічого не випустимо, виголошуємо лекцію з пам'яті, з поглядів та невербальних комунікатив слухачів: бачимо, що треба краще пояснити, на чому поставити акцент, що краще обминати; напевно, найбільш досвідчені відважаться говорити цілком спонтанно, без карток та нотаток, покладаючись лише на пам'ять та чіткість мислення. Ефект для групи може бути чудовий, але виникає ризик відійти від теми.

### **Скільки часу в розпорядженні?**

Скільки маю часу на підготовку, а потім на виступ? Чи виступлю один раз чи кілька? Чи можу в лекцію ввести інші форми – скільки можу присвятити їм часу?

### **В яких умовах читаю лекцію?**

Наскільки великим буде приміщення? Яка у ньому акустика? І якщо приміщення дуже велике, то чи є у ньому мікрофони? Яка форма приміщення? У якому місці будемо стояти, звідки і під яким кутом будуть на нас дивитися слухачі? Яке обладнання матимемо у розпорядженні: таблиці, плакати, проектор...

Все це вкрай важливе, виголошення лекції з-за кута столу у формі літери «Г» не дасть ефекту: після кількох слів особи, які нас не бачать, почнуть шепотіти між собою, і успішна промова закінчена! Варто перевірити розташування столів у приміщенні за кілька хвилин, а ще краще за кілька годин перед лекцією.

## Три речі

Добра лекція має складатися з трьох речей. Вживаючи традиційне визначення, це-вступ, розвиток теми та закінчення.

### Скажи, що хочеш сказати

Почни з жарту або неочікуваного твердження, приверни увагу. Можеш почати з надзвичайного повідомлення, яке потім сам і заперечиш. Але не будь нудним! Передусім цікаво скажи, про що хочеш говорити, яку тезу довести, в чому переконати. Пам'ятай: маєш лише кілька хвилин, щоб переконати слухача, що тебе варто слухати!

### Скажи те

Тепер можеш дотриматись обіцянки: доведь тезу, переконуй, інформуй, вшановуй, застерігай. Пам'ятай, однак, що ніхто не слухатиме тебе напружено кілька годин, навіть якщо організатори дали тобі стільки часу. Дозволь слухачам кожних кільканадцять хвилин порухатись, пожартуй, задай кілька питань, дозволь їм коротку дискусію, врешті, коли побачиш сонливість на обличчях, попроси їх встати і вдихнути якомога більше повітря або нехай всі разом спробують досягнути руками стелю, не журись, навіть якщо до стелі 5 метрів.

Добре запам'ятовують і розуміють чітко впорядковану лекцію: *запам'ятаю твій висновок, якщо дозволиш мені запам'ятати назви частин*. Отже, чітко відділи їх одну від одної, повтори кілька разів. Але краще запиши на фліпі. Пам'ятай, однак, що «ємність» сприйняття слухачів має свої межі – намагайся не вводити в одну лекцію більше, ніж три проблеми.

Пам'ятай про принципи вербальної та невербальної комунікації, що говориш не лише словами, а й своєю позою, мімікою, тембром голосу.

### Скажи, що було сказано

На завершення коротко повтори найкраще вже іншим способом те, що ти сказав. Підкресли те, що ти намагався довести, встав знову анекдот. Повтори тезу, акцентуючи, що тобі вдалося, на твою думку, її довести.

## Візуалізація

Близько 55% того, що знаємо про навколишній світ, доходить до нас за посередництвом погляду, лише 7% довідуємось зі сказаних слів. Тому лекцію ілюструємо, візуалізуємо за можливістю. Це дозволить слухачам

краще запам'ятати її зміст. У розпорядженні можемо мати багато речей: таблицю з крейдою, плакати, роздаткові матеріали, фолії, діапозитиви, а в найсучасніше обладнаних навчальних центрах також великі екрани та проектори, які дозволяють демонструвати матеріали безпосередньо з комп'ютера (див. табл. 3.1). Спробуємо оцінити їх як з боку форми, так і змісту.

Таблиця 3.1

<b>Форми</b>	
Таблиця з крейдою (чи маркерами)	Добра, якщо нема чогось ліпшого, її вада – осипається крейда (це не стосується білої таблиці, де використовують маркери), а також те, що швидко все записується і треба витирати — до цього запису вже неможливо повернутись
Фліпчарт	Його можна приготувати завчасно і поступово відкривати фліпи аркуші – демонстрування всього відразу відверне увагу слухачів від викладу. Можна записувати в ході лекції – лише не стояти спиною до слухачів, а записані фліпи розвішувати на стінах. Таким способом слухач легко повернеться до ходу лекції, якщо задумається чи забуде.
Роздатковий матеріал	Можна його поєднати із фліпами (можуть мати той же зміст), головне, щоб слухачі сконцентрувались на слуханні, а не записуванні. Можна їх роздати всі відразу скріпленими, але тоді принаймні за годину до лекції, в іншому випадку матеріали і відвертатимуть увагу. Можна (і це краще) роздавати їх в ході лекції, заохочуючи до записування на розданих матеріалах. Дедалі частішою формою є роздавання видруканих матеріалів мультимедійної презентації, що демонструються з комп'ютера, тоді на розданих матеріалах слухач зможе зробити свої записи. Метод не варто застосовувати, якщо для нас важливе зростання напруги чи підведення слухача до власного розкриття тези, яку намагаємось довести.
Фолії	Інша форма таблиці. Фоліограми дозволяють показати аудиторії скопійовані графіки з інших матеріалів. Фоліограми як копії можуть бути також роздані, і на них можна писати фломастерами.
Діапозитиви	Придатні лише як ілюстраційний матеріал, менше до матеріалів дискусії (таблиці, графіки). Недоліком є необхідність затемнення навчального приміщення, що ускладнює зоровий контакт з учасниками, а їм – записування навчального матеріалу



Фільми	Мають бути дуже короткими вставками у лекцію. В іншому випадку вони виконуватимуть роль самостійної дидактичної форми. Мультимедійна техніка дозволяє також демонструвати короткі фільми з комп'ютера, однак вони не мають перевищувати кількох хвилин.
<b>Зміст</b>	
Пункти виступу	Можливі як тоді, коли ми їх підготували завчасно і поступово відкриваємо, так і тоді, коли створюються в ході лекції; дозволяють краще запам'ятати конструкцію лекції. Мають бути максимально короткими.
Схеми	Дуже добре, якщо вони прості і не включають надмірної кількості деталей. Якщо ж деталізація необхідна, треба подбати про те, щоб поділити схему на елементи і презентувати їх окремо.
Таблиці	Мають бути не дуже складними, деталі можуть бути включені у роздаткові матеріали. Пам'ятаймо, що матеріали мають ілюструвати, а не закривати.
Графіки	Графік має бути підібраний відповідно до змісту лекції; варто застосовувати графіки на фолії, що дасть можливість накладати один графік на інший і демонструвати динаміку процесу.
Ілюстрації	Варто їх застосовувати, однак економно, бо можуть затінити викладача та розсіювати увагу.
Жартівливі ілюстрації та малюнки	Задум добрий, однак не варто їх використовувати надмірно. Розряджають атмосферу, інтегрують малюнки групи, дають можливість відпочити.

### 3.3. Дискусія

#### Суть методу

Дискусія є інтерактивним методом, який використовують найчастіше, іноді не обдумуючи, як просте завершення лекції або вільний обмін думками. Для чого і коли застосовувати дискусію як форму занять?

Дискусія дозволяє не лише краще запам'ятати матеріал, але й наблизити його більше до себе. Задаючи питання, дискусант має його сформулювати, “вдягнути” у власну лексику, глибше вникаючи цим самим процес мислення партнера чи викладача. Теж саме “привласнення” проблематики виступає тоді, коли дискусант протестує або скорочує висловлювання мовця – у будь-якому випадку перестає бути пасивним, по-своєму переробляє новий матеріал. З'являється можливість підтвердження свого

розуміння, скорочення, корегування, а це вже робота на власному матеріалі, а не зовнішньому. Хороша дискусія перетворює пасивно отриману інформацію на дію, після чого настає найефективніший спосіб отримання знань.

З хорошої дискусії отримує користь не лише окрема особа, але й вся група. Процес мислення стає спільним. Завдяки дискусії дізнаємося не лише те, що хотів сказати викладач, але й те, як ми сприйняли його слова і які є відмінності у сприйнятті та перетворенні нової інформації.

Все це звучить досить гарно, але не кожна дискусія дає позитивний ефект. Хто з нас не брав участі у зустрічах, в яких дискусія полягала у перекрикуванні одних одними, не слухаючи нікого; хто не слухав затяжних монологів “постійних диспутантів”; хто не мав відчуття, що “вся ця розмова не мала жодного сенсу”? Що слід зробити, щоб дискусія була плідною та мала сенс?

### Як підготувати якісну дискусію?

Потрібно почати спочатку, тобто дати відповідь на питання: для чого ми хочемо організувати цю дискусію, яка форма дискусії в цій ситуації буде найкращою?

### Як визначити мету розмови

Звісно, що конкретна мета завжди буде пов’язана з темою вишколу чи зустрічі та залежатиме від тих осіб, з якими працюємо. З точки зору мети можна виділити три важливих види розмови: дискусія, дебати та переговори, які наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

<b>Дискусія</b>	Використовуємо її тоді, коли метою є спільний пошук істини, найкращого виходу із ситуації, коли потрібно розглянути проблему з багатьох позицій, перш ніж настане час для прийняття рішення, коли для нас важливим є залучення у спільний процес мислення досвіду багатьох учасників. У дискусії слухаю партнера чи викладача, для того щоб якнайкраще зрозуміти, якнайповніше сприйняти його спосіб мислення та досвід. Намагаюся бути найбільш відкритим до всього, що для мене нове і навіть незвичне. Жодного почутого формулювання чи аргументу не відкидаю, поки його ретельно не обміркую. Охоче погоджуюся на гіпотетичне продовження розмірковувань, з якими зрештою не погоджуюсь, оскільки дуже хочу знати, куди це розмірковування веде...
-----------------	--

<b>Дебати</b>	<p>Є чудовими, коли ідеться про гостре одночасне бачення проблеми, коли погляди розділені поміж учасниками групи, яка повинна здійснити вибір, а не узгодити позиції.</p> <p>Дебати – це форсування власної позиції, “війна словами”, прагнення виграти, показати себе кращим перед третіми особами.</p> <p>У дебатах слухаю партнера (в певному сенсі суперника) з тим, щоб знайти найкращий аргумент проти його тези, уточнюю та відточую власну позицію, намагаюся показати абсурдність висловлювань іншої сторони, вказую на всі слабкі сторони її аргументації.</p> <p>У дебатах найчастіше не йдеться про переконання противника – ставкою є мислення та вибір, зроблений слухачами. Бувають провокаційні дебати, в яких противник намагається найгостріше висловитися проти тези лише для того, щоб захист, прихильники тези, могли їх відкинути і тим самим ще міцніше підтримати тезу. Добрим прикладом дебатів є оксфордські дебати.</p>
<b>Переговори</b>	<p>Використовуються тоді, коли метою є узгодження спільної дії, коли необхідні знання вже зрештою має кожен з учасників групи, натомість потрібно почати спільну дію.</p> <p>У переговорах слухаю партнера, щоби виловити всі спільні елементи, які вселяють надію на гармонію, співпрацю або хоча б можливий компроміс. Якщо в дебатах спеціально загострюється суперництво, то в переговорах іде пошук таких розв’язків, які створять можливості для співпраці, незважаючи на відмінності.</p>

Фатальним є, коли в ході розмови забувають про її мету та змінюють її вид, наприклад, з переговорів на дебати.

### Вибір форми дискусії

Коли знаємо, чого хочемо досягнути через дискусію та коли добре знаємо групу, з якою працюємо, знаємо умови, в яких будемо працювати (кількість та площу приміщень, розташування стільців та столів, звукове підсилення, освітлення тощо), можемо вибрати відповідну форму дискусії. Маємо на вибір достатній набір форм, які наведені в таблиці 3.3.

Дискусія є часто не менш важливою частиною іншого інтерактивного методу, адже специфічною формою дискусії є мозкова атака, техніка номінальних груп, використовують дискусію також в анкетах “5 із 25”, при аналізі конкретного випадку та плануванні дій.

Таблиця 3.3

<b>Лінійна дискусія</b>	Це найменш інтерактивна форма дискусії. Учасники, як правило, дискутують між собою, а не з аудиторією, а при поганій організації часто буває так, що презентують окремі лекції, які не завжди пов'язані одна з одною. Слухачі отримують більш багатобарвний образ проблеми, ніж на лекції, але залишаються так само пасивними.
<b>Питання та відповіді</b>	Застосовують їх, зазвичай, після лекції як елемент засвоєння знань, в'яснення сумнівних місць. Питання можуть задавати слухачі викладачеві і навпаки. Багато тренерів використовують питання та відповіді як самостійний метод навчальної роботи. Відповідно відібрані питання, поставлені в добрій послідовності, дозволяють групі самостійно прийти до очікуваних розв'язків. Учасники можуть отримати переконання, що самі розв'язали проблему, а не отримали її готовий розв'язок. Платон, розповідаючи про промови Сократа в Афінах може нас переконати, що нічого нового ми тут не відкриваємо – метод старий, як і філософія.
<b>Керована дискусія</b>	Ведучий виконує тут роль експерта, просить задавати питання, висловлювати незгоду, скорочувати відповіді. Підказує теми та проблеми і так керує дискусією, щоб у її ході в'яснити всі незрозумілі місця і водночас дозволити, щоб кожен з учасників власними словами представив проблему. Викладач виступає тут у ролі ведучого – не лише веде дискусію та надає слово, але й активно бере участь у ній, визначає напрямки та зміст розмови, підсумовує та завершує достатньо обговорені елементи.
<b>Публічна дискусія</b>	Від попередньої відрізняється роллю ведучого, може також відрізнятися кількістю учасників у групі. Публічна дискусія може відбуватися в більшому приміщенні, і активність кожного учасника не є найважливішою умовою. Ведучий стежить за порядком, надає слово, контролює за час окремих висловлювань, підсумовує та завершує дискусію, проте не втручається у зміст самої дискусії.
<b>Дискусія у підгрупах</b>	Застосовується там, де занадто велика група унеможлиблює активну участь кожного. Підгрупи можуть реалізувати те саме завдання, про-дискутувати ту саму проблему, можуть мати різні завдання. Дискусія в підгрупах є елементом цілого і повинна закінчитися пленарним підведенням підсумків. Дуже важливо точно поставити завдання перед підгрупами і впевнитися чи однаково їх розуміють.
<b>Вільна дискусія</b>	Ведучий зводить свою роль до мінімуму, лише встановлює тему, а потім залишається осторонь, не втручається в її хід, а радше спостерігає, як група шукає розв'язування, щоб потім разом з учасниками обговорити увесь його хід. Вільна дискусія придатна там, де ставлять мету навчити інтеграції та створити спільну роботу команди.

## Роль ведучого дискусії

Дискусія має бути ефективною. Це означає, що після її закінчення учасники дійсно зможуть стверджувати, що щось вирішили чи краще зрозуміли, запланували якусь спільну роботу, створили більш інтегрований колектив, почали краще і швидше розуміти один одного. Ефективність дискусії найбільше залежить від ведучого. Дискусія, “випущена на стихію”, доволі швидко перетворюється на пусту балаканину, з якої нічого не виникає; буває, що вона перетворюється на сварку або з неї віє нудьга, або незважаючи на багато цікавих формулювань мало хто запам’ятав, про що йшлося на початку.

Щоб дискусія була корисною, її слід добре підготувати, провести, потрібно також подбати про відповідну атмосферу. Придивімося уважніше до чотирьох принципів, наведених в табл. 3.4, про які завжди має пам’ятати ведучий.

Таблиця 3.4

<b>Вступна інформація</b>	Дискусія не вдасться, якщо учасники не знатимуть теми заздалегідь. Потрібно завчасно передати основні інформативні матеріали, пояснити учасникам завдання і як над ним працювати. Можна також розіслати матеріали разом із запрошеннями, до участі, можна роздати попереднього дня. Врешті якщо дискусія має бути продовженням лекції, можна перед лекцією подати основну інформацію та питання учасникам, щоб вони слухаючи, пристосовували матеріал лекції до майбутньої дискусії. Добре також роздати основні тези лекції на аркушах, слухачі зроблять на них нотатки лекції та підготуються до дискусії.
<b>Матеріали</b>	Можуть бути різними. Дискусія буде більш впорядкованою, якщо принципові проблеми (питання) учасники матимуть завжди перед очима. Вони повинні висіти на таблицях чи плакатах, головне, щоб їх усі одночасно бачили, варто їх також вручити у формі копії кожному учаснику. У текстах матеріалів можуть також бути подані описи конкретних випадків, для яких дискусія має знайти розв’язок, тут можуть бути тези, які диспутанти мають відкинути чи підтвердити, можуть бути цілі можливості співпраці, які мають стати предметом дискусії та переговорів. Варто пам’ятати: хороший матеріал дозволяє не лише краще запам’ятати зміст дискусії, значною мірою він його впорядковує, завдяки чьому він стає спільним для усього колективу.

<b>Приміщення</b>	Розставлені заздалегідь столи мають відповідати вибраній формі дискусії. У випадку публічної дискусії варто перевірити підсилювальну апаратуру (різним є звук у порожньому та заповненому людьми приміщенні!), а навіть те, або легко вийти з приміщення чи підійти до мікрофона. На столиках мають лежати чисті аркуші паперу для нотаток.
<b>Атмосфера та умови</b>	Хороша атмосфера має велике значення. Створюють її передусім люди, зокрема учасники дискусії, а також облаштування приміщення, те, чи створені умови для спільної праці, чи на столиках або поблизу є вода та склянки, печиво, а у перерві кава та чай. Все це, звісно, має бути підготовлено заздалегідь.

## Керування та процедура

Дискусія в навчальному процесі може мати дуже вільну форму. Спостерігаючи збоку, може скластися враження, що все чудово іде само собою, що група ідеально інтегрована, і їй ведучий уже не потрібен. Така думка була би чудовим компліментом для нього. Ведучого не обов'язково бачити, він не повинен впадати у вічі, натомість має бути ефективним, зобов'язаний перевірити, щоб усі елементи дискусії (зміст, активність учасників, порядок) були використані (здіяні).

Ведучий відповідає за **зміст** дискусії, а також за те, щоб весь необхідний матеріал був обговорений і за **процес**, тобто в який спосіб цей зміст буде продискутований. Особливу увагу ведучий має звернути на такі чотири питання:

- **порозуміння**, або як учасники дискусії спілкуються між собою (чи всі члени групи мають нагоду виступити і скористатися з цього права? Чи не переривають один одного? Чи застосовують принцип активного слухання? Чи формулюють свої думки коротко та однозначно?);
- **членство**, тобто наскільки група прислухається до думки кожного учасника дискусії (коли певні особи почуваються виключеними і відчувають, що не належать до групи, ми втрачаємо можливість їхнього внеску в загальну дискусію, оскільки вони участі в дискусії не беруть і разом з іншими ізольовані від роботи і, що гірше, погано впливають на атмосферу в групі, збільшуючи апатію і/або агресію);
- **атмосфера**, тобто як учасники ставляться один до одного, як виражають свої емоції, наскільки добре та безпечно працюється кожному учасникові;

- **норми (процедури)**, тобто принципи, згідно з якими учасники процесу всі вирішили проводити дискусію (наприклад, час на окремі виступи, послідовність виступів, способи вираження згоди чи незгоди).

Ведучий має дотримуватись в ході дискусії тривалістю близько 60 хвилин принципів, поданих в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

<b>Відкриття</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Привітання та представлення учасників дискусії, зокрема експертів або доповідачів лінійної дискусії.</li> <li>◆ Представлення теми та основної цілі дискусії, програми спільної роботи та способу оцінювання ефективності дискусії.</li> <li>◆ Нагадування про обов'язкові норми та принципи під час дискусії.</li> </ul>	близько 5 хв.
<b>Вступ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Постановка принципів питань та проблем, з якими диспутанти мають впоратися (це може зробити і експерт).</li> </ul>	близько 5 хв.
<b>Проведення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Надання слова диспутантам (згідно з процедурою або через певні мотиви та стеження за порядком з позиції “другого плану”).</li> <li>◆ Звертання уваги на те, чи всі мають можливість виступити, чи ніхто не почувається чужим, чи його голос не заглушений іншими учасниками, тактовно заохочує до участі.</li> <li>◆ Стеження за тим, щоб всі необхідні аспекти проблеми були обговорені.</li> <li>◆ Стеження, щоб диспутанти не відхилялись від запропонованої теми.</li> <li>◆ Дотримання сприятливої атмосфери під час проведення дискусії, як учасники звертаються один до одного, панує над їхніми емоціями.</li> <li>◆ Збирання результатів дискусії на окремих етапах, звертання уваги учасників на вже пройдений ними відрізок шляху.</li> </ul>	близько 40 хв.
<b>Закінчення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Підведення підсумків усєї дискусії, нагадування про хід розмови, підкреслювання узгодження та результатів спільної праці.</li> <li>◆ Оприлюднення висновків, зокрема щодо подальшої роботи групи.</li> <li>◆ Закриття дискусії та подяка її учасникам</li> </ul>	решта часу

## 3.4. МЕТОД МОЗКОВОГО ШТУРМУ

### Суть методу

Метод мозкового штурму, або мозкова атака, – це метод роботи з навчальною групою настільки ж результативний, як і тривіальний, а часом недооцінюваний. Широкого використання цей метод набув у США, де з його допомогою працюють бізнесові і маркетингові фірми, неурядові та навіть урядові організації такі, наприклад, як ФБР. На нашому континенті його продовжують трактувати ніби з позиції “мачухи”, і все це через його вочевидь такий вільний та забавний характер. Тим часом при відповідному застосуванні цього методу, вмілій підготовці та проведенні можна досягнути чудових результатів, часом зовсім неочікуваних.

Однак, можливо, варто почати з однієї байки, яку можна розповісти при введенні групи у засади мозкової атаки (а в кожній байці є зеринка правди). Отож, як винайдено метод під назвою “мозкова атака”? Одного разу на океані трапилася екологічна катастрофа – потонув великий танкер і з нього почала витікати нафта. Величезна нафтова пляма почала наближатися до суші. Терміново було скликано кризовий штаб, до складу якого входили фахівці з багатьох галузей, а також особи, не цілком компетентні у цьому питанні. Штаб почав гарячково шукати способи нейтралізації небезпеки, проаналізував багато різних можливостей та різноманітних ідей, які подавались. Серед них були і побудова обмежувальної загорожі чи підпалювання нафтової плями на поверхні води та багато інших, але з різних міркувань жодна з них не могла бути реалізована в існуючих умовах. Після багатогодинної дискусії та в ситуації повної апатії виникла ідея, подана, здавалося б, для жарту: можливо, слід було випустити на нафтову пляму стадо тюленів, які б своїм хутром увібрали забруднення. Ідея, на перший погляд, смішна та забавна, однак після глибшого обміркування штаб підготував спеціальні поплавки зі штучного матеріалу, подібного до хутра тюленя, на якому нафта пре-красно осідала. В такий спосіб завдяки нібито неправдоподібній ідеї, вдалося розв’язати таку складну проблему.

Щоби добитися подібних позитивних ефектів, потрібно знати, коли саме слід застосовувати цей метод, відчувати його сильні та слабкі сторони, а також краще володіти методикою.

Мозкова атака є методом розв’язання конкретної проблеми через висловлювання учасниками ідей та пропозицій щодо розв’язку. Підставою



є використання величезної сили взаємних асоціацій поміж учасниками. Більшість ідей генерується завдяки уяві окремих учасників, а також завдяки виникненню асоціацій у їх решти.

### **Коли застосовувати метод?**

- якщо перед групою поставлено дуже конкретну проблему;
- якщо група в міру однорідна та її члени не боятимуться висловити на форумі власні ідеї;
- у невеликих групах, найкраще близько 10 осіб;
- добре, коли члени групи знаходяться на одному інтелектуальному рівні;
- добре, коли в групі є гендерна рівність, це приводить до суперництва та виникнення цікавих ідей;
- добре, коли метод використовують у не дуже великому приміщенні, де на стінах можна розмістити фліпчарти із записаними на них ідеями;
- слід подбати про добру атмосферу в групі, оскільки вільна атмосфера гри сприяє виникненню нових ідей та асоціацій.

### **Переваги:**

- добре застосований метод приведе до досить значної кількості розв'язків;
- метод можна успішно застосовувати до розв'язування проблем різноманітних галузей, і не лише в освіті;
- приводить до посилення інтеграції групи;
- збільшує власну ініціативу, впевненість у собі, творче мислення учасників.

### **Труднощі:**

- важко добитися від учасників утриматися від взаємної критики;
- труднощі при проведенні навчань у більших групах;
- неефективний при занадто загально сформульованій проблемі.

### **Принципи участі в мозковій атаці:**

- “не дозволяється критикувати ідеї” – обов'язкова умова для доброго застосування методу;
- кожную ідею слід записувати по можливості якнайправильніше, однак стисло;

- не слід обмежувати кількість ідей, пам'ятаючи, що важлива саме їх кількість, а оцінювання буде здійснено в наприкінці заняття;
- важливі ідеї зазвичай нестандартні, на перший погляд, безглузді та недоречні;
- бажане якнайширше використання та розвиток вже названих ідей чи пропозицій.

### **Матеріали:**

- фліпчарти, на яких записуватимуться тема та ідеї;
- фломастери (найкраще кілька кольорів);
- клейка стрічка („малярська”) для приклеювання фліпів на стінах.

### **Хід заняття (час біля 90 хвилин)**

#### **Етап I – вступ**

Тренер записує на дошці проблему, яка сформульована конкретно та стисло, найкраще у формі питання. Далі пояснює, чому група займатиметься саме цим питанням.

#### **Етап II – принципи**

Рекомендується почати з байки, яка дозволить усвідомити ідею мозкової атаки. Тренер роз'яснює учасникам принципи участі в мозковій атаці з особливим наголосом на забороні критикувати та оцінювати ідеї на першій фазі застосування методу.

#### **Етап III – виголошування ідей**

Тренер починає записувати ідеї та заохочувати учасників до активності, хвалячи особливо перших та тих, що подають незвичні ідеї. Добре поділити ролі та вибрати одну особу з числа слухачів для записування ідей. Тоді тренер має розв'язані руки і може більше сконцентруватися на модерації, заохочуючи групу до активності, в той час, як відбувається швидкий та правильний запис усіх пропозицій. У більшій групі (або при винятково великій кількості ідей, що з'являються) варто до записування залучити більше осіб. На цьому етапі тренер повинен звернути особливу увагу на те, щоби члени групи не критикували (і невербально теж) ідей інших, ані їх оцінювали. Будь-який вираз осуду (так само і з боку тренера!) спричинить замкненість учасників.

## Етап IV – в'яснення

Після закінчення часу, визначеного на подавання ідей, тренер пропонує задавати питання для в'яснення незрозумілих ідей. Для цього він може зачитати всі надані пропозиції та в'яснити сумнівні місця. Однак роз'яснення має право давати лише автор власної ідеї.

## Етап V – оцінювання

На цьому етапі настає вже оцінка ідей (чи пропозицій) з метою пошуку розв'язку. Варто почати з пропозиції викреслювати ті елементи, які повторюються, та об'єднання подібних. Після такого впорядкування слід провести голосування з метою вибору з довгого списку розв'язків найбільш влучних, на думку групи, ідей – наприклад, кожен має чотири голоси і віддає їх за ту чи іншу ідею (можна віддати також кілька голосів за одну ідею). Пропозиції, вибрані групою шляхом голосування, варто записати на нових фліпах і розвісити на стіні, після цього слід ще попрацювати над пропозиціями вибраними групою, намагаючись їх уточнити, відкинути непотрібні елементи чи, можливо, розширити навіть деякі з них.

## Приклад сценарію мозкової атаки

### Тема:

“Як підвищити інтерес студентів університету до занять”

### Цілі:

- визначення методів та способів підвищення привабливості форми занять;
- створення привабливої форми проведення занять;
- збільшення активності та зацікавлення студентів заняттями;
- інтеграція викладачів та обмін досвідом.

### Ролі ведучих:

Тренер – проводить мозкову атаку, є модератором та мотором групи, дбає про дотримання правил та творчої атмосфери в групі.

Записувач – швидко і правильно записує ідеї та пропозиції учасників групи.

### Адресати – учасники

Група з 10 викладачів університету.

## Сценарій

Час, хв.	Тема та фрагменти дій	Ведучий і матеріали
5	<b>Вступ</b> – постановка проблеми та запис теми тренером „Як підвищити інтерес студентів університету до занять” (записана тема весь час висітиме в аудиторії), роз’яснення, чому саме група нею займається. Можливим є вибір другої особи для записування.	Запис теми на фліпчарті. Підготовка особи, що записуватиме. Матеріали: фліпчарти та кольорові фломастери.
5	<b>Принципи</b> – роз’яснення тренером принципів мозкової атаки. Наголос на: “всі ідеї важливі”, „утримаймося від критики”, „потрібний кожен голос”, „не перебиваймо”, „чим більше ідей, тим краще”, „хай ідеї інших стануть для нас натхненням”.	Тренер починає з історії про тюленів. Ведучий чітко наголошує на забороні оцінювання та будь-якої критики, заохочуючи до нестандартних ідей. Роздає учасникам також принципи мозкової атаки, записані на листках (див. <a href="#">Додаток 3.1</a> ). На одному фліпі слід записати: – “не критикуємо”; – “не даємо оцінки”; – “всі ідеї важливі”.
20	<b>Висловлювання ідей</b> – часте повторювання: „чудово”, „прекрасна ідея”, „супер”. Заохочування надзвичайно важливе для збудження фантазії, і, що найважливіше, – учасники стають відважнішими.	Тренер дбає про активність групи, заохочує до генерування нових ідей. Реагує швидко та рішуче на спроби критики та оцінювання. Записувач намагається швидко та правильно записувати. Заповнений фліп можна приклеїти до стіни клейкою (малювальною) стрічкою. Після закінчення подавання ідей тренер повинен подякувати за винахідливість, похвалити групу за активність, а особливо за нестандартність, не оцінюючи конкретні висловлювання. Матеріали: клейка (малювальна) стрічка
10	<b>Роз’яснення</b> – тренер питає учасників, чи всім зрозумілі записані ідеї, а в разі сумніву просить авторів ідей про уточнення, може на пропозицію автора змодифікувати запис.	Після закінчення часу, відведеного на подавання ідей, важливо утримати групу від оцінювання. Можна ще раз перечитати всі записані пропозиції, спитати, чи все зрозуміло. В ході вияснення сумнівних місць голос має лише автор ідей.

50	<p><b>Оцінювання</b> – на цій останній фазі варто почати з впорядкування пропозицій шляхом викреслювання тих, що повторюються, та об'єднання подібних (10 хв.); далі йде визначення способу вибору найкращих ідей, наприклад, шляхом голосування (5 хв.); голосування (5 хв.); доопрацювання вибраних ідей (доповнення, розширення) (30 хв.).</p>	<p>Тренер може закреслювати подібні твердження помітками того самого кольору чи об'єднувати тим самим кольором.</p> <p>Слід запропонувати спосіб вибору найкращих пропозицій, наприклад, залежно від кількості ідей встановити кількість голосів, що отримує кожна особа. Відібрані найкращі ідеї (наприклад, 4–5) варто записати на новому фліпі.</p> <p>Обговорення вибраних ідей з метою їх доповнення чи кінцевого редагування.</p>
----	---	---

### 3.5. “Снігова куля”

#### Суть методу

„Снігова куля” – це метод колективного пошуку спільного рішення або спільного погляду на певний об'єкт. Метод, придатний для створення дефініції (визначення), яка буде легко зрозумілою та прийнятною всіма учасниками навчання, оскільки всі беруть участь у її створенні, мають можливість подати власне бачення об'єкту. Кожен учасник вносить у формулювання власний неповторний досвід, який є важливим і потрібним цілій групі. Метод дозволяє першій, ще мало відшліфованій думці (знанню, погляду, потребі) кожного учасника, дати назву, записати, запам'ятати, переконати всю групу в тому, що ґрунтовне обговорення кожного окремого досвіду дасть змогу сформуванню найповнішу концепцію багатого різностороннього образу, отримання рішення, яке б задовольняло всіх. Назва методу добре відображає як його суть (в кінцевому результаті роботи групи в сніговій кулі закладений досвід кожного учасника), так і виконання (окремі ідеї та інтуїція з'єднуються в єдине ціле, як сніг в малі грудки, а ті свою чергу у велику кулю). Важливим є, що кінцевий результат нікому не нав'язаний силою або через умовляння, а є справді узгоджений шляхом спільного обговорення.

#### Коли застосовувати?

- коли хочемо, щоб визначення певного об'єкту було ретельно обдумане та зрозуміле, щоб стало інтелектуальною власністю групи;

- коли учасники ще не знайомі добре одні з одними, група ще не інтегрована і повинна протягом тривалого часу працювати разом – метод дозволяє учасникам групи ототожнити себе із спільними цілями;
- коли добре знайомі учасники групи мають розробити спільне рішення, причому щоб ніхто не почувався забутим чи на маргінесі.

### **Переваги:**

- включає в навчальний процес (або процес прийняття рішення) кожного з учасників, спонукає до активності та «входження в тему»;
- дозволяє ведучому заздалегідь оцінити сильні та слабкі сторони групи, потреби цілої групи та кожного учасника;
- інтегрує навчальну групу, вселяє віру в партнерські стосунки між учасниками, а ведучий заохочує учасників до висловлювання власних думок.

### **Труднощі:**

- займає досить багато часу, не придатна для застосування в короткотривалих формах вишколу;
- деяких учасників можуть на початку охоплювати відчуття безпорадності, боязні, необхідності розкрити себе перед іншими.

### **Хід заняття (час близько 90 хв.)**

#### **Етап I – вступ**

Проведення заняття “Снігова куля” передбачає наявність доброї атмосфери в групі. Тому, якщо хочемо її застосувати на початку семінару, рекомендується перед цим інтеграційна гра, яка б створила вільну атмосферу та заохотила учасників до подальшої спільної роботи. Дуже важливо на цьому етапі з’ясувати цілі спільної роботи – учасники мають добре знати, про який результат ідеться. Це може бути глибоко обдумана дефініція певного об’єкту, може бути спільно розроблена позиція щодо обговорених подій, можуть бути врешті-решт головні цілі, яких учасники хочуть досягти протягом семінару. Потрібно також роз’яснити учасникам методику спільної роботи, допомогти їм зрозуміти причини застосування саме цієї методики. Далі роздаємо учасникам аркуші паперу з проханням записати 3–5 формулювань (але завжди всі однаково кількість!), які підготують їх до подальшої спільної праці. Якщо результатом має стати узгодження цілей такої роботи, то на цьому етапі учасники

записуватимуть індивідуальні цілі, якщо хочемо підвести учасників до створення дефініції, то вони записуватимуть риси зазначеного об'єкту, які, на їх думку, є найважливішими.

### **Етап II – індивідуальна робота**

Протягом короткого проміжку часу (близько 5 хв.) намагаємось не заважати учасникам. У разі потреби відповідаємо на їх питання, наголошуємо на важливості самостійної роботи – для співпраці та узгодження поглядів час настане дещо пізніше. Цей етап важливий для підготовки до подальшої розмови, а також до необхідності відстояти чи захистити власну думку чи ідею. Все це змушує до пошуку аргументів, робить подальшу дискусію цікавішою та більш плідною.

### **Етап III – команди**

Методи поділу на групи завжди потрібно пристосовувати до характеру групи та закладених цілей. Якщо у групі спонтанно утворились чи зорганізувались певні команди, напевно, краще буде на цей раз їх розділити. Команди повинні бути настільки малими, щоб кожен з її учасників мав можливість без примусу активно включитись у роботу групи. Найчастіше на цьому етапі утворюють команди з трьох осіб, але не більше п'яти. Завданням команди є одноголосний вибір спільного формулювання. Учасники беруть за основу те, що зробили індивідуально, та вибирають такі формулювання, які найкраще відображають їх спільну думку. Можуть, звичайно, відредагувати попередні записи, можуть, якщо під час дискусії з'являться нові помисли, відмовитися від попередніх та записати цілком нові. Результатом цього етапу буде та сама кількість формулювань відповідей, скільки до цього мав записати кожен учасник індивідуально.

### **Етап IV – малі групи**

Команди об'єднуємо в малі групи – найчастіше дві команди утворюють одну групу. Завдання групи – прийти до спільного висновку. Тепер, у разі формулювання дефініцій, повинен виникнути її перший варіант, створений на основі розроблених формулювань кожної команди. Якщо результатом мають стати цілі подальшої роботи групи, вибирають найважливіші з тих, які опрацьовані на попередньому етапі. Ведучий повинен на цьому етапі підтримувати процес роботи, підійти до груп та допомогти їм у редагуванні. Загрозою цього етапу є тенденція до над-

мірного узагальнення, щоб «помістились» у розробленій версії всі попередні думки. Ведучий підказує, що записи повинні бути конкретними, точними, такими, які б не дозволяли на довільну інтерпретацію. Результат роботи група записує на фліпах, які пізніше будуть представлені всім учасникам семінару.

### **Етап V – заключна дискусія**

Представники груп презентують результати спільної роботи, коментуючи записи на фліпах. Ведучий пропонує порівняти результати, знайти спільні та відмінні пункти (місця). Разом з групою редагує (або вибирає) кінцевий результат. У разі створення нової дефініції порівнює її з дефініцією в енциклопедії – разом з учасниками аналізує їх, обмірковує причини можливих відмінностей.

### **Приклад сценарію**

#### **Тема**

“Що таке неурядова організація”? Формулювання визначення.

#### **Цілі**

Учасники повинні зрозуміти суть неурядової організації.

#### **Роль ведучого:**

- на першому етапі він ставить чітку ціль роботи та стежить, щоб група її не забула;
- потім сконцентровується на процесі – ділить на команди та групи, заохочує та підтримує;
- в кінці заняття виконує функцію експерта – допомагає оцінити результати роботи.

#### **Адресати – учасники**

Група з 18 осіб, молоді працівники органів місцевого самоврядування.



Сценарій<sup>10</sup>

Час	Фрагменти дій	Викладач та матеріали
10 хв.	<b>Вступ</b> –викладач пояснює, що метою заняття є спроба розробити точну дефініцію (визначення) неурядової організації. Запитує учасників, хто з них залучений до роботи в якійсь організації чи хоча б знайомий з її діяльністю. Без коментарів вислуховує кілька осіб.	На фліпчарті напис великими літерами, який постійно перед очима учасників: <b>ЩО ТАКЕ НЕ-УРЯДОВА ОРГАНІЗАЦІЯ?</b>
5 хв.	<b>Індивідуальна робота</b> – учасники індивідуально визначають та записують на аркушах паперу 5 найважливіших рис неурядової організації.	Викладач (тренер, аніматор) роздає учасникам по одному аркушу паперу формату А6 (аркуші кольорові – по три аркуші в шести кольорах, наприклад: синій, білий, зелений, жовтий, сірий, оранжевий).
10 хв.	<b>Робота в командах</b> – учасники працюють в командах з 3 осіб. У кожній команді будуть особи, що мають аркуші паперу того самого кольору, викладач просить учасників знайти своїх партнерів. Коли сядуть разом, дає кожній групі аркуш формату А4 в тому самому кольорі і просить протягом 10 хв. розробити спільну дефініцію (визначення) неурядової організації (на аркушах А4 можна написати: “Неурядова організація це ...”)	Допомога у формуванні команд, вказування на їх місце роботи, точне пояснення завдання.
15 хв.	<b>Робота в малих групах</b> – коли групи закінчили роботу, викладач ділить всіх учасників на 2 нові групи, об’єднуючи по 3 команди з попереднього етапу (наприклад: група А – сині, білі, зелені; група Б – жовті, сірі, оранжеві). Кожній групі дає великий фліп і просить на основі розроблених у командах дефініцій протягом 15 хв. розробити спільну дефініцію (визначення) неурядових організацій.	Допомога в підготовці робочих місць, допомога у формуванні груп, пояснення завдання.
50 хв.	<b>Заключна дискусія</b> – представники груп представляють по черзі розроблені дефініції. В розмові з їх учасниками викладач підкреслює переваги кожної з них. Звертає увагу на те, в яких дефініціях (визначеннях) з’явилися елементи «створена людьми і для людей, незалежна від органів влади, не з метою прибутку розв’язує конкретні суспільні проблеми». Доповнює, якщо в дефініціях відсутній важливий елемент.	<b>Додаток 3.2</b> «Неурядові організації – термінологія»

<sup>10</sup> Дякуємо Кишиштофові Становському за згоду на використання сценарію, який він розробив.

## 3.6. „Килимок ідей”

### Суть методу

Килимок ідей є одним із методів розв’язування проблем. Він дозволяє перейти від аналізу причин того чи іншого явища, через процес пошуку можливих розв’язків аж до особистих заяв/зобов’язань учасників стосовно кроків, які вони зроблять в напрямку розв’язання проблеми. Метод вчить учасників аналізувати ситуацію та причини негативних явищ, творчому пошуку та оцінюванню дій, котрі будуть служити розв’язанню проблеми, нарешті приводить до прийняття рішення стосовно особистого зацікавлення й участі в розв’язанні проблеми. Зайняття, які проводяться методом килимка ідей показують учасникам, що ключем для розв’язку надзвичайно складних проблем можуть бути не тільки рішення, прийняті на високому рівні, але й дії, реалізовані місцевою громадою.

Метод є особливо корисним тоді, коли ми маємо справу з важливою проблемою, котра безпосередньо стосується учасників навчання. Вважається що проблема не має розв’язку, або її розв’язок, на думку загалу, знаходиться поза можливостями впливу учасників тренінгу.

Килимок ідей можна застосувати в кінцевій фазі тренінгу, коли хочемо, щоб учасники замислились над тим, які конкретні дії вони почнуть виконувати після закінчення вишколу.

### Коли використовується?

- Коли аналізована проблема стосується безпосередньо групи й існує шанс, щоб члени групи особисто розпочали діяльність по її розв’язанню.
- Коли нам залежить, щоб учасники особисто втягнулися в діяльність, котра приведе до розв’язання проблеми – зміни існуючої ситуації.
- Коли хочемо, щоб учасники навчання, котрі походять із одного середовища (установи, місцевої громади) після тренінгу взаємно мотивували один одного до роз починання запланованих дій.
- В групах по 10–25 осіб, члени котрих походять з одного середовища, абостикаються з тою самою проблемою в різних установах.

### Переваги:

- дозволяє кожному члену групи повноцінно брати участь;

- дозволяє спільно проаналізувати проблему, а також шукати потенційних розв'язків.
- мобілізує до прийняття особистого рішення стосовно безпосередньої участі в розв'язуванні проблеми.

### **Труднощі:**

- більшість учасників почуває себе безпечніше в абстрактному плануванні, ніж в публічному прийнятті реальних особистих зобов'язань;
- метод буде ефективним тоді, коли група „після розминки” – учасники вже встигли добре познайомитися (не застосовувати на початку тренінгу), серйозно відносяться до тренінгу і відчують взаємну довіру;
- при невірному веденні заняття, або погано підготовленій групі існує небезпека, що власні зобов'язання будуть проголошуватися тільки формально, а учасники більш сконцентруються на загальному вигляді „килимка”, аніж на проблемі.

### **Хід заняття (загальний час біля 90 хвилин)**

#### **Матеріали:**

- смужки паперу 29×7см (А4/3), трьох різних кольорів (по 30–40 кожного кольору),
- по одному великому аркушу паперу (для фліп чарту) на групу
- клей у формі олівця (1 2 на групу)
- наклейки червоного та помаранчевого кольору (по дві кожного кольору для кожного учасника)
- фліп з проблемою що аналізується та фліп з етапами робіт.

#### **Етап I – презентація проблеми та методу роботи**

Викладач здійснює вступ до проблеми, яка буде предметом аналізу, презентує плакат, котрий містить речення – твердження (наприклад, „студенти не бажають вчитися”, або „хабарі нерозривно пов'язані з роботою нашої адміністрації”). Проблема презентується у вигляді стверджуючого речення. Презентована ситуація повинна відповідати загальноприйнятим переконанням (не слід підбирати тверджень, котрі суперечать переконанням більшості групи).

Ведучий розділяє учасників навчання на 3–4 групи по 4–6 осіб в групі. Кожна група повинна сидіти за окремим столом.

## Етап II – визначення проблеми – аналіз причин

Ведучий інформує, що першим етапом роботи буде аналіз проблеми. Слід дати відповідь на питання *Чому так є?*. Кожна група отримує 10 кольорових смужок й великий аркуш паперу. Завданням групи буде на протязі 10 хвилин подати відповідь, якими є причини описаного явища. Відповіді слід записувати маркерами на отриманих смужках паперу (на одній смужці – одну відповідь, використання всіх смужок є необов’язкове). Коли всі причини будуть записані, тоді слід приклеїти смужки на великому аркуші паперу, так, щоб після доклеювання смужок в наступних кольорах можна було отримати візерунчастий „килимок”. Смужки слід наклеювати таким чином, щоб всі їх можна було прочитати.

Після закінчення роботи групи презентують свої килимки й читають відповіді. Після презентації фліпи повертаються до груп.

## Етап III – пошук розв’язків – що можна зробити, щоб змінити наявну ситуацію

Ведучий підсумовуючи попередній етап стверджує, що ми вже знаємо чому (знаємо найважливіші причини явища, котре нас турбує), це дозволяє нам перейти до II етапу – пошуку розв’язків. Задумаємося над тим, що ми можна зробити, щоб змінити існуючу ситуацію. Ведучий інформує, що кожна група отримає по 10 смужок паперу (іншого кольору). На протязі 10 хвилин, пам’ятаючи про причини, кожна група формулює ідеї, стосовно розв’язку проблеми (на одній смужці - одна відповідь; необов’язково використовувати всі смужки). Здійснивши записи на смужках, наклеюємо їх на великий аркуш паперу, продовжуючи приготування „килимка”.

УВАГА! Етап пошуку розв’язків може бути перетворений в повноцінний сеанс мозкового штурму. Тоді, на смужки паперу записуємо розв’язки,, відібрані у фазі критичного аналізу ідей, генерованих під час мозкового штурму.

Після закінчення роботи групи презентують свої килимки і читають ідеї. Килимки розвішуємо на стінах.

## Етап IV – індивідуалізація дій – що я зроблю, щоб змінити теперішню ситуацію

Підсумовуючи представлені фліпи, ведучий підкреслює, що ми знаємо вже причини і знаємо, що нам необхідно зробити, щоб змінити ситуацію. Тепер переходимо до III етапу, або ж індивідуалізації дій. На цьому етапі кожен з нас повинен відповісти на питання: *Що я особисто зроблю на протязі найближчих 6 місяців (в залежності від проблеми і учасників слід*

планувати завдання від 3 до 9 місяців), щоб змінити існуючу ситуацію. Які конкретні дії розпочну? Необхідно підкреслити, що нас цікавлять реальні дії, котрі ми справді реалізуємо! Добре, якщо ведучі подадуть приклад (для теми стосовно корупції: на дверях свого лікарського кабінету повішу напис “Тут не беруть хабарів”). Кожний учасник записує заплановані ним дії на смужках паперу (на одній смужці – одна дія). Кожен учасник повинен записати 2–3 заплановані дії. Ведучий повинен почекати біля 5–10 хвилин, поки всі не позаписують свої дії.

Коли учасники вже готові, тоді по черзі (з місця або із середини класу) голосно читають свої рішення. В разі потреби ведучий повторює прочитане рішення, бере від учасника аркуші та вішає їх на стіну (смужки розвішуємо в приміщенні навколо, на висоті очей, таким чином, щоби потім можна було вільно читати). Якщо ідеї повторяються, розвішуємо їх один нижче другого.

### **Етап V – оцінювання ідей (індивідуальне прийняття рішень, які дії, запропоновані іншими виконаю обов’язково, а що спробую зробити, для розв’язання даної проблеми**

Переходячи до цього етапу ведучий говорить, що тепер індивідуально проаналізуємо пропозиції, запропоновані іншими та оцінимо реальність наших намірів. Ведучий роздає кожному учаснику 2 червоні та 2 помаранчеві наклейки. Прочитавши ще раз всі ідеї, наклеєні на стінах, кожен вибирає дві дії, котрі на протязі найближчих 6 місяців напевно зреалізує (приклеїть на них червоні наклейки) та дві дії, котрі постарается виконати (помаранчеві наклейки). На даному етапі не вибираємо своїх ідей!

### **Етап VI – підсумок**

Коли вже учасники виконують індивідуальний вибір, ведучий проводить підсумок заняття. Нагадує порядок проходження сесії (аналіз проблеми, пошук розв’язків, індивідуалізація дій, оцінювання ідей). Після цього читає вголос зобов’язання, найчастіше вибрані учасниками навчання, підкреслюючи, що їх реалізація в найближчі місяці з одного боку усвідомить в нашому середовищі (установі, місцевій громаді тощо), яке велике значення ми пов’язуємо до згаданої проблеми, а з другого – наблизить нас до розв’язання проблеми. Ведучий однак є відповідальний за конкретну мотивацію свого вибору і підведення підсумку всього, характеристики наслідків вибраних способів.

## Приклад сценарію

### Тема

Корупція в вищій школі

### Цілі

- започаткування в університетському середовищі публічного обговорення теми корупції;
- зрозуміння причин корупції в середовищі вищої освіти та механізмів, підтримуючих корупцію;
- опрацювання пропозицій конкретних дій, які працівники університету можуть здійснювати, щоб протидіяти корупції в своєму середовищі;
- мобілізація учасників навчання до особистої участі в протидії корупції в університеті.

### Ролі ведучих

Ведучий на початку виконує функції тренера – заохочує, пояснює метод, розділяє на групи, започатковує обговорення, затримує чисто математичні спроби реалізації завдання. В кінці виконує роль експерта – коментує вибір групи, презентує і мотивує власний вибір.

### Адресати – учасники

Група із 20 осіб, самостійні й молоді наукові працівники.

### Сценарій

Час, хв.	Порядок дій	Ведучі та матеріали
10	<b>Вступ</b> – представлення проблеми, підкреслення його значення та презентація застосованого методу.	На одному фліпіі сформульовано проблему: <i>В нашому університеті студенти платять за екзамени,</i> на другому – „Килимок ідей”: 1. Визначення проблеми – аналіз причин 2. Пошуки розв’язку 3. Індивідуалізація дій 4. Оцінювання ідей (котрі відкриваються по мірі тривання заняття)

25	<p><b>Визначення проблеми – аналіз причин</b> – в групах учасники відповідають на питання: <i>Чому на нашому університеті студенти платять за екзамени.</i> Відповіді записують на зелених смужках, приклеюють до „килимка”. Презентація результатів роботи груп.</p>	<p>Поділ на групи, інструктаж для груп, допомога при планування „килимка”.</p>
30	<p><b>Пошук розв’язків</b> – в групах мозковий штурм на тему: Які дії слід виконати, щоб зменшити явище корупції в нашому вищому учбовому закладі? Записування найкращих ідей на червоних смужках. Приклеювання до „килимка”. Презентація результатів роботи груп.</p>	<p>Ведучий пояснює засади мозкового штурму. Після вибору найкращих ідей допомагає підготувати „килимко”. Після презентації приклеює планшети на стінах.</p>
20	<p><b>Індивідуалізація дій</b> – кожен індивідуально записує на аркушах дії, котрі розпочне в найближчому семестрі для протидії корупції. Записані на жовтих аркушах рішення голосно прочитуються учасниками та розвішуються навколо в приміщенні.</p>	<p>Ведучий заохочує до приймання особистих зобов’язань, відслідковує щоб учасники серйозно відносились до них, щоб це не були просто пусті декларації.</p>
10	<p><b>Оцінювання ідей</b> – за допомогою червоних та помаранчевих наклейок учасники декларують, котрі дві дії вони напевне здійснять на протязі найближчого семестру, а які спробують розпочати.</p>	
10	<p><b>Підсумок</b> Ведучий нагадує проходження заняття (аналіз проблеми, пошук розв’язків, індивідуалізація дій, оцінювання ідей), а також найчастіше вибрані зобов’язання. Звертає увагу на необхідність публічного засудження корупції та значення дій, котрі будуть виконані учасниками навчання в найближчому часі.</p>	

## 3.7. "Капелюхи"

### Суть методу<sup>11</sup>

«Капелюхи» – це метод, що ознайомлює учасників з етапами роботи колективу, роллю комунікації в групових процесах, а також етапами планування.

Як більшість симуляцій, він є дуже привабливим методом навчання, однак вимагає від викладача ретельної підготовки, яка дозволить реалізувати всі його цілі. «Капелюхи» дозволяють відпрацювати значну кількість вмінь, однак перед заняттями слід детально продумати, які з них викладач запропонує (робота в групі, планування чи пізнавальний цикл). Симуляція вимагає від учасників заангажованості, однак їй мають передувати заняття, під час яких учасники групи знайомляться між собою. Ведучий у свою чергу має знати групу настільки, щоб визначити спостерігачів.

### Коли застосовувати?

- коли хочемо продемонструвати цикли навчання;
- коли хочемо проілюструвати процеси, що відбуваються в команді – мотивація, ототожнення себе із роботою команди;
- коли метою занять є розвиток комунікації всередині групи та між групами;
- коли проводимо заняття на тему планування та роботи в групі;
- коли в заняттях бере участь не більше 30 осіб.

### Переваги:

- учасники можуть спостерігати та аналізувати реальну поведінку;
- за підтримки тренера учасники можуть створити модель ідеальної поведінки у даній ситуації;
- учасники навчаються через власну дію;
- всі учасники залучені до роботи.

### Труднощі:

- необхідність великої кількості матеріалів (ножиці, папір різних розмірів, лінійки, скріпки, тощо);

<sup>11</sup> Materiały szkoleniowe Centrum Szkoleniowego Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej w Szczecinie



- учасники часто сприймають цю вправу як гру;
- у приміщенні мають бути столи, які можна відповідним чином поставити для роботи у командах (для кожної групи окремо).

## Хід заняття

### Етап I – ознайомлення (10 хв.)

Викладач/ведучий інформує учасників про те, що вони будуть поділені на групи по 5–7 осіб, в кожній з яких кожна буде окремим «підприємством» з проектування капелюхів. Завдання кожної групи – підготувати детальну інструкцію для створення капелюха. Проект має задовольняти вимоги, зазначені в інструкції, яка наведена також в [Додатку 3.3](#). Капелюх буде закуплений для впровадження тоді, коли його виробництво буде рентабельним (його вартість не повинна перевищувати 400 грн.). Калькуляція коштів та вимоги до виконання капелюха записані в інструкції для колективу (“підприємства”).

У кожній малій групі ведучий визначає спостерігача, який безпосередньо не братиме участі в роботі групи. Його завданням буде записування поведінку окремих її членів та спостереження за процесами в групі (способи прийняття рішень, розподіл обов’язків та ролей, спілкування всередині групи тощо). Робота спостерігача надзвичайно важлива, отже, це мають бути особи, які зможуть записати всі суттєві процеси та поведінку.

Тренер повідомляє, що група працюватиме над завданням у два етапи: вступному (не слід називати його етапом планування) та проектування. Всі необхідні матеріали групи отримують на другому етапі.

### Етап II – вступ (5 хв.)

Учасники отримують інструкцію, після ознайомлення з нею мають час для трьох запитань. На цьому етапі кожна група має визначити «директора» підприємства.

### Етап III – проектування (25 хв.)

Ведучий просить, щоб “директори” отримали всі необхідні матеріали (папір, ножиці тощо). Після чого кожна група має 20 хв. для написання детальної інструкції, беручи до уваги вказівки щодо конструкції та кошторису (інструкція може включати лише один рисунок). Кожна група може виконати також модель капелюха. Однак має його ховати від кон-

### Інструкція для колективу ("підприємства")

#### Завдання

Ви – колектив проєктантів капелюхів. Перед вами поставлено завдання – розробити проєкт капелюха та письмову інструкцію для його масового виготовлення. Капелюх повинен бути виготовлений лише з наступних матеріалів:

- ◆ папір ( A4),
- ◆ самоклеюча стрічка,
- ◆ скріпки.

Для підтримки вашої роботи деякі матеріали отримуєте даром. Маєте у розпорядженні також певні знаряддя праці : ножиці, лінійки. Вони можуть згодитися при виготовленні прототипів капелюха. Пам'ятайте, однак, що інші групи – ваші конкуренти і можуть украсти (чи запозичити) вашу ідею. Якщо вирішите виготовити прототип капелюха – сховайте його від інших груп.

#### Вимоги до конструкції капелюха

- ◆ Капелюх повинен підходити до середнього розміру голови людини (57-60).
- ◆ Повинен утриматися на голові при легкому вітрі щонайменше 30 секунд.
- ◆ Повинен бути виготовлений із щонайменше 5 аркушів паперу (чи з їх частин).
- ◆ Повинен накривати маківку голови.
- ◆ Виробництво повинно бути рентабельним (прибутковим).

#### Калькуляція коштів

Частину матеріалів та часу отримуєте даром. Щоб полегшити вам планування видатків, подаємо ціни окремих матеріалів:

Папір (A4) – даром
Самоклеюча стрічка – 15 грн/см
Скріпки – 1 грн/шт.
Час роботи колективу – 1 грн/сек

**Рівень рентабельності: 400 грн (умовний)**

#### Час для роботи

Група має 5 хвилин на обговорення матеріалу та для 3 запитань. Пізніше можливостей для задавання питань не буде.

Група має 20 хвилин на виготовлення проєкту капелюха та розробку письмової інструкції щодо його виготовлення, включаючи і кошторис. Інструкція повинна містити інформацію про час, необхідний на виконання капелюха розробленої вами моделі.

Письмова інструкція, розроблена групою, може включати лише один рисунок.

курентів. На цьому етапі ведучий має уважно спостерігати за поведінкою окремих членів команди, за процесами, що відбуваються в групах, та етапами роботи над проектом. Особливу увагу слід звернути на:

- етапи роботи над проектом (див. цикл Колби, зображений на рисунку);
- заангажованість членів команди;
- спосіб вибору ідеї, над якою вирішено далі працювати (ідея щодо капелюха) – через вольове рішення лідера, голосування усіх членів колективу, рішення найактивніших учасників;
- поділ роботи у виготовленні прототипу капелюха – чи заплановано поділ праці, чи всі залучені до роботи, чи хтось стежить за часом;
- спосіб мотивації в команді.
- ролі в групах;
- спілкування членів команди.

#### **Етап IV – оцінка проектів (10 хв.)**

Ведучий просить усі команди подати калькуляцію коштів та запише їх на таблиці так, щоб ще могли бачити всі команди.

#### **Етап V – виробництво капелюха (15 хв.)**

Ведучий інформує, що замовник вирішив перевірити всі проекти (не можна цю інформацію подавати учасникам раніше.) З цією метою інструкції, які написали команди, передаються конкурентному підприємству (прототипи залишаються схованими).

Завданням груп є виконання капелюха за поданою інструкцією (групи між собою не спілкуються).

#### **Етап VI – тестування капелюхів (10 хв.)**

Ведучий просить передати капелюхи на тестування. Перевіряє, чи вони виконані згідно із встановленою інструкцією (закривають маківку голови, тримаються на голові тощо).

#### **Етап VII – підсумки (30 хв.)**

З позиції навчання цей етап є ключовим. Перед обговоренням змістовної частини симуляції ведучі повинні зробити можливим для учасників «вихід» з емоційного стану, пов'язаного з проведенням примірювання капелюхів тощо. На початку варто поставити кілька питань, що стосуються відчуттів учасників (як вам сподобалася симуляція? Чи ви добре почували себе у ролі проектантів?).

Ключовим питанням до кожної групи, з якого має початися підведення підсумків, є «де ваш капелюх?» Групи, як правило, вказують на прототипи, які вони запроектували, а не на капелюх, виконаний згідно з інструкцією іншої групи. Це є приводом до дискусії на тему вибору між запроектованим капелюхом та виготовленим (отожнюємо себе з дією, яка є результатом нашої праці від моменту виникнення ідеї, важливо, щоб залучити до роботи в групі усіх вже в момент виникнення ідеї). Далі ведучий просить, щоб спостерігачі подали результати своєї роботи (важливо, щоб не називали імен людей, а лише описували їх поведінку). Спостерігачі повинні описати етапи роботи над проектом, поділ завдання між членами групи, їх включення в роботу, а також стосунки між членами команди під час виконання роботи.



Рис.4. Цикл Колба – розподіл роботи над проектом

Підсумок ведучого повинен включати обговорення пізнавального циклу за Колбом<sup>12</sup> (див. рис. 4), а також спостереження, що стосується всіх дій, які впливають на результат роботи групи. Їх можна згрупувати на:

- дії зорієнтовані на реалізацію цілі (ініціатива пропозиції просування справ, інформування, роз'яснення, підсумок);
- допоміжні дії (підтримка пропозиції, посередництво в конфліктах, почуття гумору, узгодження та компроміси, полегшення спілкування);
- дії, зорієнтовані на себе (неслухання інших, блокування, домінування, агресія, дигресія, порожня балаканина тощо).

<sup>12</sup> David Kolb. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning Development* Prentice Hall, Englewood Cliffs. – New Jersey, 1984.

Перед розглядом циклу Колба можна попросити групу представити цикл своєї роботи над капелюхом.

## Організаційні застереження

Перед заняттями ведучий повинен підготувати всі необхідні матеріали. Варто їх поділити відповідно до кількості підгруп (щоб під час занять не різати клейку стрічку, рахувати скріпки тощо). Столи та стільці слід розташувати так, щоб кожна група мала окреме місце праці з відповідною кількістю площі. Ідеальний розв'язок – коли група працює в окремих приміщеннях так, щоб не могли спостерігати її дій представники інших груп.

Потрібен буде також фліпчарт для записування кошторису та результатів роботи групи після симуляції.

*Текст створено на основі матеріалів навчального центру Фонду розвитку місцевої демократії у Щеціні.*

## 3.8. АНКЕТА “5 з 25”

### Суть методу

Анкета “5 з 25” є методом поглибленого і впорядкованого дискутування обширного матеріалу, з наступним загальним за демократичним вибором групою. Метод вчить учасників аргументування, переконування, вислуховування партнерів і досягнення консенсусу. Дозволяє використовувати досвід і думки всіх членів групи, а також тих, які зазвичай мовчать. Допомогає вибрати пріоритетне рішення після поглибленого аналізу всіх інших виборів і можливостей.

Метод є особливо придатний, коли маємо на меті детальне осмислення рис характеру, функції, діяльності, яку мусить виконувати особа на конкретній посаді (наприклад, міський голова, голова місцевої державної адміністрації, депутат, урядник, вчитель, батько чи хтось інший). Анкету можна застосувати також тоді, коли маємо детально осмислити різні шляхи діяльності і вибрати найбільш перспективний (наприклад, при плануванні інформаційно-промоційної акції) або коли аналізуємо можливі, щоби досить точно протистояти найбільш небезпечним. Метод можна застосувати навіть тоді, коли аналізуємо певний документ або

закон: розписаний на 25 елементів текст з відповідно заданим питанням допоможе значно глибше вивчити цілий матеріал.

Анкету „5 з 25” можна з’єднати з іншими методами, зокрема з „мозковою атакою”, технікою номінальних груп чи плануванням. В підсумку з впевненістю застосуємо міні-лекцію.

### **Коли застосовувати метод?**

- коли група має здійснити добре продискутований вибір з великої кількості вибору або коли просто повинна добре осмислити дуже велику кількість різноманітних варіантів;
- коли для нас важливо, щоби жоден з учасників групи не був позбавлений можливості повної участі і повного висловлювання;
- коли хочемо інтегрувати в єдине ціле велику групу, складену з кількох малих;
- як в малих, так і у великих навчальних групах: в кожному випадку група поділяється на 5–7 особові команди.

### **Переваги:**

- дозволяє повноправно брати участь кожному учаснику команди;
- дозволяє кожному глибоко осмислити проблему і одночасно зіставити її з думками інших членів команди;
- змушує до пошуку консенсусу;
- допомагає інтегруванню групи, яка від початку зазвичай є досить дезінтегрованого та недовірливого.

### **Труднощі:**

- важко навчати учасників глибокої дискусії там, де вже на початку осягають порозуміння (або близькість); такий пункт трактується як очевидність і є найменш осмисленим;
- важко протидіяти чисто математичному підходові до проблем і не-свідомому підпорядкуванню себе окремим особам, волі і думці більшості.

## **Хід заняття (час біля 90 хв.)**

### **Етап I — підготовка анкети**

Склад проблем до вибору може формуватися в різний спосіб. Листок із 25 можливостей (рис, варіантів і т.п.) може бути (1) підготовлений

завчасно (однак може бути досягнутий повний і неповторний вибір рис або проблем), або (2) під час занять з учасниками (треба додати близько 45 хвилин!) — тоді вибір відповідає досвіду, відчуттям і проблемам учасників.

1. Опрацьовуючи матеріал перед заняттями, спираємось передусім на джерельну базу предмету, враховуємо думку фахівців, проводимо аналіз середовища і ситуації, котра має бути предметом розгляду навчальної групи. Важливо, щоби створена пропозиція була цілісною, щоби всі найважливіші елементи знайшли своє місце в наборі матеріалів. Істотним є також, щоби всі запропоновані формулювання були позитивні, і, що важливо, серед них було щонайменше 10 – 15 так само важливих пропозицій. Комплект не може бути легким для вибору; якщо вмістимо в ньому п'ять думок вочевидь найважливіших — робота в групі не вдається. Кожен з учасників вибере такий самий набір і після дискусії. Непотрібні будуть аргументи, активне слухання, мистецтво дебатування.

Анкета повинна бути старанно видрукувана і розмножена, так щоби її отримав кожен з учасників і кожна мала група.

2. Готуючи комплект спільно з учасниками під час занять, можемо використати метод *мозкової атаки* або *техніку номінальних груп*. Пропозиції будуть надходити досить жваво, можуть спонтанно керуватися лише на одну сторону, тому треба мати в запасі підказування (навіювання), яке зі згоди групи помістимо також в комплекті. Перевагою такого опрацювання анкети є її тісний зв'язок з мисленням групи, переконання, що це є праця учасників групи від початку до кінця. Підготовка анкети з групою не мусить бути здійснена в той самий день, що і подальша праця — комплект може бути складеним за день чи навіть за декілька тижнів раніше, на попередній зустрічі, якщо працюємо за циклічною системою. Це, можливо, полегшить доповнення матеріалу у випадку значного спізнення.

## Етап II — вияснення принципів спільної праці

Ведучий пояснює учасникам принципи спільної роботи. Учасники повинні знати наступні етапи роботи, щоби мати змогу до них приготуватися. Підкреслюється дві справи: по-перше, що всі можливості є позитивні, хоча можуть виражати різні концепції, позиції щодо навколишнього світу, шляхи виходу з конкретної ситуації. Стоїмо перед необхідністю вибору не поміж поганим чи добрим, а між різними благами (або залежно від

теми, різними загрозами) — повинні вибрати серед них найістотніші. По-друге, рішення в малих групах повинно бути повністю узгоджене, і поки хоч одна особа не переконана — немає спільного рішення. Потім слід старанно висловлюватися і добирати найпереконливіших аргументів. Звертаємо увагу, що, властиво, саме ці аргументи, котрі подано з власного досвіду і осмислення, є найістотнішою вартістю, що використовується в роботі за цим методом.

### **Етап III — індивідуальні вибори**

Кожен з учасників повинен спочатку сам, без консультації з іншими, вибрати з отримуваної кількості числа 5 можливостей, котрі вважає за найбільш вдалі в конкретній ситуації. Цей етап є важливим, не можна його обминати. Якщо кожен з тих, хто дискутує не виконає сам завчасно вибору, якщо до свого вибору хоч трохи не звикне — група надто легко досягне консенсусу. Він постане в результаті взаємності, а не глибокого осмислення групою.

### **Етап IV — поділ на малі групи**

Ведучий ділить учасників на 5–7 особові групи. Поділ повинен бути, по можливості, випадковим, добре щоби в групі з'явились люди, які не сиділи до цього часу поряд. Найкраще, якщо члени малої групи між собою не знайомі, якщо не походять з цього самого середовища — чим більша внутрішня різноманітність групи, тим кращий ефект праці, тим більше різноманітного досвіду вносить кожен. Можна зробити поділ механічно, просто відрахувати відповідно учасників, можна мати поділ підготовленим завчасно через запис порядкових номерів відразу на картці з анкетною.

### **Етап V — робота в малих групах**

Учасники малої групи мають завдання зробити вибір спільної п'ятірки можливостей, причому можуть один одного лише переконувати, однак не можуть це вирішувати шляхом голосування, а їхній спільний вибір мусить бути одностайним. Часом варто заохотити групу свіжим, „новим, з іншого боку” поглядом на проблему. Цей етап є, в принципі, найістотнішим в цілому методі — тут народжується найбільше помислів та ідей. Тут кожен може відчувати, якою важливою є його власна думка. Результат виборів групи записується на додатковій анкеті.



## Етап VI — ієрархізація

Цей етап є необов'язковим варіантом. Ведучий просить, щоби учасники впорядкували за важливістю зроблений вибір, присвоюючи найважливішому п'ять пунктів, а найменш важливому з вибраних – один пункт. Цей варіант варто застосовувати в невеликих групах, бо він значно полегшить визначення найбільш пріоритетних рішень.

## Етап VII — представлення результатів

Представники груп презентують результати своєї праці — ведучий записує їх на дошці, не коментуючи, однак просить представників груп про короткий коментар до виконаних виборів.

## Етап VIII — коментар ведучого

Ведучий передусім підкреслює важливість вибору учасників — тим більше, що вибирали вони з позитивних розв'язків, преференції не повинні оцінюватися за принципом кращий/гірший вибір. Учасники зазвичай є дуже зацікавлені, якщо б вибір зробив ведучий, часто відзначають його вибір як „правильний”. Слід підкреслити, що це є також один з виборів, що це ще одна думка, а не розв'язання суперечки. Ведучий, однак, відповідає за детальну мотивацію свого вибору і підсумування цілого, вказує на послідовність зроблених виборів.

## Сценарій

### Тема

„Основні риси справжньої демократії”

### Цілі

- передача знань про риси, які повинна виконувати демократія, щоби бути системою, яка служить на благо суспільству й особі;
- тренування базових вмінь, обов'язкових для демократичного прийняття рішень: аргументування, слухання аргументів, загальне будування свободи більшості.

### Ролі ведучого

Початково ведучий виконує роль тренера — заохочує, пояснює метод, ділить групи, надихає дискусією, стримує від математичної реалізації завдання. На кінець виконує функції експерта — коментує вибір групи, презентує і обговорює власний вибір.

## Адресанти—учасники

Група з 40 осіб, студенти молодших курсів, які прагнуть до діяльності в самоврядних організаціях навчального закладу.

## Сценарій

Час, хв.	Зміст дій	Ведучий і матеріали
10	<b>Вступ</b> — з'ясування цілі і методу занять (демократія – це система і спосіб життя — до істини мусимо доходити через перманентну дискусію), підкреслення важливості дотримання принципів ефективної дискусії Пояснення принципів індивідуального вибору (примітка: вибирати лише п'ять рис, хоча, напевно, хотілося б більше).	На фліпчарті можна написати: ◆ Слухачі активні; ◆ Старайся зрозуміти; ◆ Шукай консенсусу.  Роздача матеріалу „Основні риси справжньої демократії (Додаток 3.4).
10	<b>Індивідуальний вибір</b> — кожен з учасників робить індивідуальний вибір найважливіших, на його думку, рис хорошої демократії.	Ведучий перевіряє, чи всі виконали завдання — якщо зроблять це швидко, то переходимо до поділу на групи.
30	<b>Робота в групах</b> — є корисним завчасно виконати поділ на групи — наприклад, вміщувати на картках знаки, що символізують групи, а на столах помістити великі картки з такими знаками.	Ведучий ходить поміж групами, вивчаючи, при потребі, сенс окремих записів, інспірує коментарі референтів, підкреслює важливість виборів.
20	<b>Представлення результатів праці груп</b> („кожний вибір є добрим, бо вибираємо з позитивних рис, однак вибір показує також на те, що саме в демократії для нашої групи є найважливіше”).	Ведучий записує результати на дошці, інспірує коментарі референтів, підкреслює важливість виборів.
20	<b>Представлення вибору ведучого</b> 1. Суверенність індивідів і людських спільнот (сім'я, локальна спільнота, народ) (1). 2. Влада, що базується на підтримці громадян (вільні, загальні і рівні вибори) (4). 3. Уряд більшості, який поважає права меншості (7). 4. Суспільна організація і орієнтація людей в напрямку на співпрацю і пошук можливості порозуміння, компромісу і співробітництва (22). 5. Конституційне обмеження контрольованої влади, поділ влади на три гілки (16).	Ведучий підкреслює, що це один з варіантів вибору, а не вибір експерта. Одночасно роз'яснює мотиви свого вибору, оживляючи дискусію із залом.

Зразки анкет „5 з 25” для інших тем наведені у [Додатках 3.5, 3.6, 3.7](#).

## 3.9. „ОКСФОРДСЬКІ ДЕБАТИ”

### Суть методу

Оксфордські дебати – надзвичайно видовищний метод, однак слід пам’ятати, що до роботи залучається лише частина групи. Метод передбачає поділ учасників на головних промовців та публіку. Роль «публіки», яка може бути досить активною, дуже обмежена.

Принципи дебатів опираються на традиції британської Палати громад. Найважливішим є поділ дебатантів на дві команди. У дебатах вони називаються сторонами: за дискутовану тезу (сторона пропозиції) та проти – (сторона опозиції). Поділ цей має бути чітким, що відображається у формулюванні тези, вона має бути зрозумілою (найкраще провокаційною), наприклад – “Інтерактивне навчання – це марна трата часу”.

Оксфордські дебати є чудовим тренінгом для публічних виступів, учасники вчать принципів побудови виступу, техніки та відповідного використання невербальної комунікації. Дуже важливою є змістова підготовка до дебатів, тому цей метод може бути використаний для отримання знань учасниками з певної теми.

Вибираючи дебати як метод, слід підкреслити, що це – тренінг, в якому головні промовці відіграють певні ролі (як і в симуляції). Погляди, які вони виголошують під час дебатів, не мусять збігатися з їхніми особистими поглядами. Це важливо, оскільки часто дебати є контраверсійними.

### Коли застосовувати?

- навчаючи мистецтву публічного виступу, дебати вимагають від промовців ретельної підготовки, вміння будувати виступи, застосування принципів презентації, а також, що є найважчим, уміння справитися із складними питаннями;
- якщо хочемо показати переваги та недоліки певної теорії чи розв’язків, наприклад, переваги та небезпеки використання інтерактивних методів у навчанні дорослих;
- коли навчаємо роботі в групі – успіху в дебатах може добитися лише та сторона, яка готується до виступу спільно;
- коли працюємо з великою групою (кілька десятків осіб) – часто найвдалішим методом у роботі з такою групою буде лекція чи оксфордські дебати.

### Переваги:

- дебати є дуже видовищними, і тому заангажованість учасників висока;
- дає можливість цікаво показати переваги та недоліки визначеної проблеми;
- змушує учасників глибоко ознайомитись із темою.

### Труднощі:

- учасникам потрібно чимало часу для підготовки виступу;
- часто з'являються демагогічні виступи, що є малоцінними щодо поданої інформації;
- не всі учасники однаково залучені до участі.

### Хід занять

Детальний опис дебатів подано в регламенті (зразок регламенту див. також у [Додатку 3.8](#)).

#### РЕГЛАМЕНТ ОКСФОРДСЬКИХ ДЕБАТІВ

1. Дебати організовує і провадить Голова. Він не має права брати участі у дебатах, бо є особою безсторонньою.
2. Голову підтримує Секретар, який інформує Промовців про те, скільки вони мають часу для виступу, та провадить документацію дебатів.
3. Перед дебатами їх учасники займають місця в такому порядку:
  - ◆ праворуч від Голови сидять ті, хто виступає за тезу – Пропозиція,
  - ◆ ліворуч від Голови сидять ті, хто виступає проти тези – Опозиція,
  - ◆ в останніх рядах, посередині (перпендикулярно до сторін) сидять ті, хто не має власної думки (так зване Болото).
4. Кожен Промовець повинен розпочати свій виступ словами: “Пане голово...”, – звертаючись до ведучого дебатів, за винятком втручання (реплік) до дискусії.
5. Учасники дебатів повинні звертатися одне до одного: “Пан/Пані”.
6. У дебатах виступають по черзі Промовці, які захищають тезу і які виступають проти неї. Першим виступає Промовець, який захищає тезу і водночас її пояснює, другим – Промовець, який заперечує тезу, наступні Промовці повинні триматися тез, які сформулювали перші Промовці. Останні Промовці підсумовують аргументи сторін і відповідно підтримують або заперечують тезу.
7. Після виступів головних Промовців починаються дебати в залі: тут виступити має право кожен (в тому числі й головні Промовці), перед виступом слід назвати своє ім'я і прізвище Секретареві. Промовці по черзі представляють різні сторони – захисників тези і її опонентів. Розпочинає дебати Промовець, який захищає тезу. Дебати тривають доти, доки не виступлять всі бажаючі взяти участь в обговоренні, наприклад, з боку опозиції або після розпорядження Голови.

8. Промовець має виступати біля трибуни. Він має підійти до неї з того боку, з якого сидить. Промовець не повинен надмірно віддалятися від трибуни.
9. Якщо учасники дебатів хочуть поставити питання чи подати інформацію, вони повинні піднятися з місця, покласти ліву руку на голову, підняти праву руку і сказати: "Питання" або "Інформація". Промовець має право прийняти чи відкинути репліку, вдаючись до певного жесту або кажучи: "Прошу" або "Ні, дякую". Репліка не повинна бути довшою від 2-3 речень.
10. Якщо репліку буде відкинуто, то той, хто хоче з нею виступити, повинен сісти, не промовивши жодного слова.
11. Промовець і Голова мають право в будь-який момент перервати репліку.
13. Учасники дебатів можуть змінювати свої місця і покидати зал лише у перервах між виступами.
14. На час дебатів для Промовців є обов'язковий тільки офіційний стрій.
15. Голова втихомирює учасників дебатів словом: "Тиша". У виняткових випадках Голова має право попросити вийти із зали тих учасників, які порушують регламент.
16. Після дебатів настає голосування, під час якого всі мають право висловитися згідно зі своєю позицією. Голосуючі повинні оцінювати не саму тезу, а представлені обома сторонами аргументи та їхню важливість.

## Етап I – вияснення принципів проведення дебатів, вступний тренінг

Проведення добрих дебатів залежить від підготовки учасників. Якщо можливо, етап підготовки до дебатів краще провести за кілька днів перед дебатами. Ведучий має детально представити регламент дебатів, ілюструючи його схемою розташування в приміщенні під час дебатів (*схема – Рис 5.*). Важливо нагадати, що головні промовці не мусять ототожнювати свою власну думку із аргументами, наведеними під час дебатів. Слід підкреслити, що дебати є своєрідним театром, де промовців після виступу оцінює публіка (публіка під час голосування вибирає ту сторону, яка найкраще представить свої аргументи).

Готуючи учасників до участі в дебатах, слід провести вступний тренінг, який проілюструє хід дебатів і дозволить учасникам отримати впевненість у виступі. Ці тренінги є універсальними, оскільки не лише готують учасників до дебатів, але й вчать їх принципам ведення дискусії загалом.

### *Вправа 1. «Промовець на кріслі».*

Метою цієї вправи є підкреслення важливості перших секунд виступу. Ведучий просить кожного учасника стати на крісло і виголосити одну будь-яку думку, якій передують зворот: *«Пане голово, шановне товариство...»*. Тренер має звернути увагу на позу, жестикуляцію, зоровий контакт та інтонацію промовця.

*Вправа 2. «Продовження висловлювання».*

Метою вправи є розвиток вміння швидкої та логічної реакції на почуте слово. Ведучий просить учасників сісти в коло так, щоб бачити один одного. Далі починає розповідь на довільну тему, наприклад: «Коли Україна вступить до ЄС...», «Коли вчора я зайшов в Академію...». Завданням учасника є продовження речення. Учасники отримують слово за вказівкою ведучого, а не за порядком займаних місць. Тренер перериває висловлювання учасників і просить вказану особу продовжити його. Зміна має відбуватись швидко. Сигналом до зміни може бути, наприклад, плескання в долоні та вказівка рукою на наступного промовця.

Ведучий має обговорити зв'язність висловлювання (чи кожне наступне висловлювання не перечить попереднім).

*Вправа 3. «Аргумент».*

Завдяки цій вправі учасники розвивають уміння аргументувати. Ведучий роздає учасникам підготовлені заздалегідь аркуші з тезою. Їхнім завданням є пошук аргументів, що підтверджують цю тезу (наприклад, найкраща пора року – осінь, суниця – найкраща ягода, Україна має вступити до ЄС, королева наук – філософія).

Після кожного виступу ведучий разом з учасниками обговорює аргументи. Важливо обговорення почати з позитивної інформації.

**Етап II – визначення головних промовців на дебатах, підготовка виступу**

Ведучий визначає серед учасників 8-10 головних промовців (4-5 з кожної сторони). Існує також можливість включення до команд сторонньої особи (найчастіше це експерти у даній галузі). Важливо, щоб обидві сторони нараховували однаково кількість промовців.

Ідеальною буде та ситуація, коли дебатанти мають декілька днів на приготування до виступу. Вони тоді зможуть зібрати необхідну інформацію, визначити стратегію та уявити собі виступ. Є можливість також проводити дебати без підготовки, однак тоді треба враховувати, що це обов'язково відіб'ється на якості аргументів.

Особи, які займуть місця для публіки, теж мають підготуватися до дебатів. Після виступу головних промовців вони також можуть отримати слово. Окрім того, у них є можливість ставити запитання чи виголошувати репліку (див. Регламент). Це вимагає підготовки усіх осіб.

### Етап III – дебати

Дебати – це так званий театр, а театр потребує декорацій. Важливо, щоб ведучий подбав про підготування приміщення. Крісла мають стояти так, щоб видно було поділ на пропозицію, опозицію і публіку. Центральне місце у залі займає крісло голови, секретаря і промовця. Учасники пропозиції сідають з правого боку від голови, а опозиції – з лівого боку. Промовець стає попереду, але біля своєї команди. Публіка сідає навпроти голови. Для неї є також можливість зголоситися на бік пропозиції чи опозиції, займаючи місця перед дебатами за головними промовцями підтримуваної сторони. Особи, які не мають чітких поглядів сідають напроти голови, в так званому, «болоті».

Дебати розпочинаються з того, що в зал заходять головні промовці, голова і секретар. Публіка повинна привітати їх оплесками. Після того як всі учасники зайняли свої місця, голова вітає публіку, нагадує тезу дебатів, одночасно представляє всіх головних промовців та секретаря. Ролі основних промовців наведено також у [Додатку 3.9](#).

Перший виступ має сторона пропозиції, наступний – до опозиції. Сторони представляють свої виступи по чергово. Виступи перших та останніх промовців даної сторони тривають довше (5-6 хв.) від інших (4-5 хв.). Час виділяє секретар, він нагадує, скільки часу залишилось до кінця виступу, кладучи перед промовцем аркуш з відповідною інформацією. Під час виступів головних промовців публіка та інша сторона можуть ставити питання та подавати інформацію чи репліку. Вони можуть це робити не раніше ніж через 30 сек. після початку виступу і не пізніше ніж за 30 сек. перед його закінченням (сигналом може бути, наприклад, плескання в долоні секретаря). Бажання ставити питання супроводжується вставанням з місця, підняттям руки та словом «питання» чи «інформація». Запитання можна ставити лише тоді, коли головний промовець дасть на це згоду.

Після закінчення виступів усіх головних промовців голова дозволяє виступи із залу. Час цих виступів значно коротший від виступів головних промовців (як правило, 2 хв.). Важливо зберегти рівновагу виступів. Голова має стежити, щоб виступила однакова кількість осіб з обох сторін. Останній етап дебатів – голосування. Веде його голова, допомагає секретар. Він нагадує, що публіка вибирає ту сторону, яка подала кращі аргументи, а не ту, з поглядами якої погоджується.

## Етап IV – підсумок дебатів

В кінці дебатів потрібно підвести підсумки. Тренер або запрошений експерт згадує аргументи, які були вжиті під час дебатів, доповнюючи їх в разі потреби чи провокуючи до подальшої дискусії. Обговорено має бути також вміння промовців виступати публічно.

<b>Роль головних промовців під час оксфордських дебатів</b>	
<b>ПРОПОЗИЦІЯ</b>	<b>ОПОЗИЦІЯ</b>
<p><b>Промовець I:</b> Відкриває дебати. Його завдання – визначити тему і пояснити її. Апелюючи до тези, він має визначити всі неясні формулювання, які містяться у ній. Потім повинен представити 3-4 головні аргументи своєї сторони, частково їх обґрунтовуючи. Для його виступу відводять 5 хвилин. Його роль дуже важлива – всі наступні промовці як з боку Пропозиції т, так і з боку Опозиції, повинні апелювати до визначеної ним тези.</p>	<p><b>Промовець I:</b> Його завдання – апелювати до визначеної тези супротивної сторони і представити своє розуміння цієї тези, до того як це не може бути діаметрально протилежне визначення, а найбільше власне ставлення до тези у рамках представленого Пропозицією значення. Промовець повинен представити 3-4 головні контраргументи до тези Пропозиції та обґрунтувати їх. На його виступ відводять 5 хвилин. Його роль є дуже важлива, бо він задає тон всій подальшій стратегії своєї сторони.</p>
<p><b>Промовець II:</b> Його завдання – розвинути аргументи Промовця I. Він може коротко апелювати до аргументів опозиції, проте це не є його головне завдання. Він має розвинути обґрунтування аргументів Пропозиції, поданих Промовцем I, та додати 2-3 власні аргументи, пов'язані з попередніми чи які будуть їх розвивати. На його виступ відводять 4 хвилини.</p>	<p><b>Промовець II:</b> Так само, як і Промовець II з боку Пропозиції</p>
<p><b>Промовець III - IV:</b> Він повинен спростувати аргументи другої сторони та їхній розвиток. Нових власних аргументів він не представляє взагалі, можливо тільки в крайньому разі. Натомість він має апелювати до всіх аргументів супротивників і мірою можливості спростувати їх, показати їхню помилковість чи відсутність зв'язку з обговореним питанням. На його виступ відводиться 4 хвилини. Це найважча роль у дебатах, яка вимагає від Промовця вслухатися в аргументи супротивника і швидко їх аналізувати. Якщо у дебатах виступає Промовець IV, він має додатковий шанс відреагувати на виступ Промовця III з боку Опозиції.</p>	<p><b>Промовець III - IV:</b> Так само, як і Промовець III-IV з боку Пропозиції</p>



<p><b>Промовець V:</b> Він підсумовує аргументи своєї сторони. Може коротко апелювати до виступу попереднього промовця з своєї команди. Якщо попередній Промовець з боку Пропозиції не зробив цього, він може коротко повернутися до аналізу аргументів супротивників. Проте його основним завданням є повторити і закріпити найважливіші аргументи, що їх наводила його сторона, і обґрунтувати їхнє значення. Слід пам'ятати, що саме його виступ найбільше запам'ятається слухачам, які вже за хвилину приступлять до голосування. На його виступ відводять 5 хвилин.</p>	<p><b>Промовець V:</b> Так само, як і Промовець V з боку Пропозиції, але його додатковим козирем є те, що він закриває головну частину дебатів і йому належить останнє слово.</p>
--	---

Після виступу головних промовців до безпосередньої участі в дискусії допускають осіб з числа публіки в залі, так званих промовців, які будуть їх доповнювати.

1. Голова інформує, що зараз можуть взяти слово особи з числа публіки в залі, які хотіли б підтримати Пропозицію чи Опозицію.
2. Промовці, які доповнюватимуть виступи, по черзі: першим виступає Промовець Пропозиції, другим - Опозиції.
3. Якщо в залі не буде нікого, хто бажав би підтримати Пропозицію, то Голова може (але не мусить) надати слово одному Промовцю з числа тих, хто доповнюватиме виступи, з боку Опозиції. Якщо після його виступу Промовця з боку Пропозиції не знайдеться, то Голова повинен закінчити виступи публіки із зали.
4. Промовцями, які доповнюватимуть виступи, можуть бути Головні Промовці, але заради пристойності слід надати слово Публіці.
5. Особа із зали, яка хоче взяти слово, підводиться, щоб звернути на себе увагу Голови, бо тільки він має право надати їй слово.
6. Коли Голова надав цій особі слово, вона повинна підійти до трибуни і стати з того боку, з якого сидить та сторона, яку вона хоче підтримати; далі – назвати Секретареві своє ім'я та прізвище та представитися всім присутнім.
7. Кожному Промовцеві, який доповнюватиме виступи, надають на виступ до двох хвилин.

Поза виступами Промовців, які доповнюватимуть виступи, Публіка може впливати на перебіг дебатів, вдаючись до реплік, але вони теж по-

винні бути регульовані процедурою. Реплікою може бути інформація чи питання, що їх Промовець бере до відома чи відкидає.

## Організаційні застереження

Дебати є методом, що вимагає участі великої групи (щонайменше 30 осіб). Якщо в заняттях бере участь лише кільканадцять осіб, на дебати можна запросити публіку ззовні.

У приміщенні має бути можливість розміщення стільців, стола, трибуни згідно з доданою схемою (рис. 5).

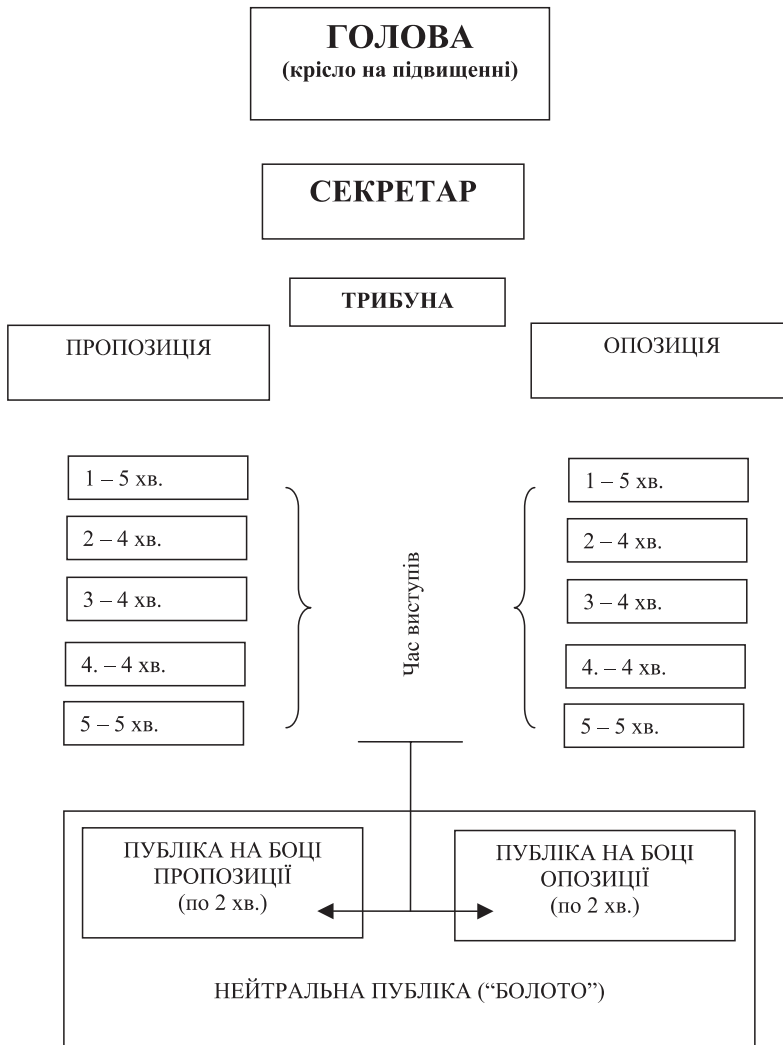


Рис 5. Схема облаштування залу під час оксфордських дебатів

### 3.10. СУПЕРНИЦТВО ЧИ СПІВПРАЦЯ - "ІКСИ ТА ІГРЕКИ"<sup>13</sup>

#### Суть методу

Гра є досить простою у сфері засад, однак важкою у сфері відносин, що постають поміж групами та особами. Ця гра комунікаційна: вчить основ порозуміння людей (як вербального, так і невербального), показує наслідки недотримання слова та очікувань партнерів у комунікаційній акції. Це гра суспільна: показує відношення між частиною і цілим - групою. Гра дозволяє перевірити, чи справді в суспільному житті лише співпраця і солідарність можуть призвести до спільного успіху. Спроби трактування інших груп, як противників, та перемога іншої групи веде в цій грі до поразки всіх учасників, і що легко довести при обговоренні, до мінімізації успіху.

Правила гри прості: поділ цілої групи на чотири підгрупи, вручення кожній пакету з десятьма картками, пояснення, що в десяти раундах повинні на цих картках написати літеру X або Y, вручити їх ведучому і спостерігати, які результати з'являться на таблиці – результат, який залежить від того, які картки опиняться в руці ведучого. Поміж 5 і 6 раундом будуть 3-хвилинні переговори, наступні – між 9 і 10 раундами. І саме стільки – решта в принципі впливає з поведінки членів групи, а її різноманітність призводить до того, що дуже важко зустріти ідентичну реалізацію цього методу. Гра створює щоразу нові суспільні ситуації в групах і між групами. Завданням тренера є уважне спостерігання за цими ситуаціями з пізнішим обговоренням їх разом з групою.

Гра пробуджує сильні емоції – часом вони можуть бути негативно спрямовані проти інших членів групи, а часом і проти ведучого. Вимагається багато такту і делікатності, щоби творчо використати конфлікт, погасити емоції і допомагати учасникам одержати новий досвід, що виникає з гри, яка вартує цих зусиль.

З цією самою групою гру можна застосовувати лише один раз – елемент несподіванки тут є дуже важливим. Навпаки, повчальним може бути використання цього методу в ситуації, коли кілька осіб в групі знають гру – вони будуть мати значні труднощі з переконанням осіб, які ніколи

<sup>13</sup> Автор даної публікації не є власне автором поданої нижче гри. Про гру розповідали учасники тренінгів, що відбувалися у Щеціні. Нижче поданий опис, спираючись на ті розповіді, а потім автор неодноразово використовував цю гру на заняттях. Ймовірно, що гра створена на базі первісної версії тренера, ім'я якого невідоме автору.

в цю гру не грали раніше, і ці їх комунікаційні змагання тренер може використати при подальшому обговоренні занять.

### Коли застосовувати?

- коли навчаємо принципів комунікації – щоб показати як важливо добре розуміти потреби іншої сторони, наскільки важливі невербальні інформаційні канали;
- коли хочемо показати процеси поведінки, що відбуваються в спільнотах, зорієнтованих виключно на егоїстичну гру;
- коли хочемо інтегрувати групу, котра впродовж тривалого часу працюватиме в малих групах – гра покаже небезпеки, що виникають при відсутності домовленостей (примітка: групи у грі повинні мати інший склад!).

### Переваги:

- гра є дуже привабливою, емоційною, нікого з учасників не залишає байдужим;
- гра дозволяє досить однозначно оцінити окрему поведінку груп і учасників – це видно з таблиць результатів;
- гра змушує до роздумів і перевірки навіть дуже твердих переконань.

### Труднощі:

- слід дуже зважати на емоції, щоб вони не вийшли з-під контролю;
- гра ускладнює збереження дистанції – учасники змушені по завершенні аналізувати власну поведінку як "спонтанно помилкову". Роль тренера полягає в полегшенні і прийнятті цього.

## Хід занять

### Етап 1 – роз'яснення принципів

Всім учасникам, що сидять разом, тренер пояснює головну мету гри: **"Вашим завданням є здобуття якнайбільшого числа балів/очок"**.

Дуже важливим є те, що це відбувається ще перед поділом на групи. Виясняють також, яким чином група буде отримувати бали. Отож, за хвилину група ділиться на малі групи, кожна з яких отримує малі картки, на яких буде протягом десяти раундів писати літери X та Y, а потім надсилати їх до ведучого (банку), котрий залежно від того, які картки

зустрінуться, наділяє групу відповідними балами. Це пояснює таблиця виплат 3.6 (вона постійно повинна бути доступна до огляду!).

Якщо зустрінуться:

Таблиця 3.6

Картки	Бали групи, яка дала картки "X"	Бали групи, яка дала картки "Y"
X X X X	- 1	-
X X X Y	+ 1	- 3
X X Y Y	+ 2	- 2
X Y Y Y	+ 3	- 1
Y Y Y Y	-	+ 1

Бали в таблицю результатів 3.7 записуються наступним чином:

Таблиця 3.7

Раунд	Група			
	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				
5				
В цей момент, представники груп зустрічаються на 3-хвилинних переговорах, після яких (тільки у 6 раунді) результат кожної групи множать на 5				
6				
7				
8				
9				
В цей момент представники груп виходять на 3-хвилинні переговори, після яких результат 10 раунду множать на 10				
10				
Разом				

Можуть (зрідка) з'явитися питання, чи групи змагаються між собою, чи максимальне число очок має зібрати ціла група. Це базове питання, але у жодному випадку не можна на нього відповісти – слід знову повторити з притиском: "Вашим завданням є здобуття максимально можливого числа очок". Дуже важливо при цьому не сказати, що значить це "більше ніж інші групи".

Ставлення груп до себе мусить стати ефектом роздумів і їх погодженості в процесі гри. На всі питання учасників про мету груп слід нагадувати про попереднє формулювання.

### Етап II – поділ на малі групи (команди)

Ведучий ділить всіх учасників на чотири групи (їх слід назвати, наприклад, А, В, С, D) і садить їх у чотирьох кутках залу в малих кругах. Це важливо, щоб частина членів групи сиділа спиною до зали – це має допомогти "замкнутості групи", створенню почуття відособленості команди від цілої групи. Згода – це елемент маніпуляції, і при обговоренні гри слід це виразно показати. Учасників можна також перевести до чотирьох різних залів (класів) або по дві групи в одному залі (класі), – кожне з цих рішень витворює потім іншу суспільну ситуацію.

Примітка: абсолютно забороняється, щоби грали між собою групи, які працюють в різних відділах організації або поза нею. Напруження і емоції з гри можуть бути перенесені назовні. Групи повинні утворюватися на основі жеребкування.

### Етап III – гра (раунд 1 - 5)

Групи працюють шляхом одночасного пересилання карток до ведучого. Рішення про стратегію гри групи повинні прийматися самостійно і автономно, але ведучий не повинен активно втручатися, коли вони доходять до порозуміння. Групи подають ведучому картки з написами літер "X" або "У" і підписом групи. Ведучий не коментує жодним словом, ані мімікою ходу гри – лише записує результати згідно з поданим нижче зразком в табл.3.7:

Раунд	Група			
	А	В	С	Д
1	x 2 (2)	x 2 (2)	y -2 (-2)	y -2 (-2)
2	y -3 (-1)	x 1 (3)	x 1 (-1)	x 1 (-1)
3	x -1 (-2)	x -1 (2)	x -1 (-2)	x -1 (-2)

Учасники гри на початку магимуть, імовірно, спокусу висилання картки X – вона дає надію, на більшу кількість очок, якщо хтось подасть картку У. Однак, ці останні не хотітимуть наївно втрачати і пришлють також картку X – тоді втрачають всі. Ведучий все це тільки спостерігає, приберігаючи зауваження для пізнішого обговорення.

### **Етап IV – перші переговори і раунди 6-9**

Хаос перших переговорів ведучий в жоден спосіб не впорядковує, ймовірний хаос в розмовах, перегукування і недосягнення порозуміння може стати вдячною темою для підсумкової розмови по закінченні гри. Як знервоване бездіяльне мовчання, “змова” поміж деякими групами тощо. При обговоренні гри слід звернути увагу на застосування стратегії переговорів, а також на те, що переговори можна проводити лише у визначені періоди часу. Тим часом, це не так – цілий час групи могли між собою розмовляти, на це не було заборони. Примітка: результат 6 раунду (і лише цього раунду) множитья на 5.

### **Етап V – другі переговори і раунд 10**

Другі переговори слід впорядкувати, наприклад, через делегування представників до розмови, вони одночасно будуть пунктом відліку для обговорення всіх переговорів. Результат раунду множитья на 10.

### **Етап VI – обговорення гри**

На початку слід дозволити учасникам виговоритися, однак дискусію слід старанно моделювати, підсумовуючи окремі виступи. Особливо слід вважати, якщо у переговорах групи погоджено, що “всі висилають “У”, потім котрась з груп, однак, виставляє “Х”, тоді легко виникають негативні емоції. Поступово скеровуємо на найважливіші бали: насправді бали мала збирати ціла група, а не окремі команди. Таким чином, вивираючи собі взаємно бали, працювали на шкоду цілій групі. Підкреслюємо, що суспільна комунікація вимагає спостережливості (завдання доведене через поділ на малі групи (команди)!), а також оборони перед маніпуляціями (розсаджування в “кільця” або випровадження груп до окремих приміщень, сприяє формуванню антагоністичних груп). Також варто звернути увагу на логіку набирання очок: лише коли всі групи вислали картку У, бали нараховуються ніби ззовні. І подібно, при всіх Х бали припадають не ззовні таблиці. В інших випадках бали урівноважуються (наприклад, при трьох Х і одному У три групи одержують по

очку, а одна – втрачає три бали). Це можна сформулювати наступним чином: висилаючи картку Х (можемо її назвати “військовою”) кажемо, що хочемо виграти Вашим коштом, коли висилаємо картку У (назвемо її “мирною”) кажемо, що хочемо виграти разом з Вами.

При обговоренні варто підкреслити, що таке максимальне число очок можна одержати лише тоді, коли інша сторона визнає себе партнером, а не ворогом. Складність полягає в тому, що визнати це повинні всі сторони. Це означає, по-перше, що не можна за всяку ціну хотіти набрати більше очок ніж інші, а також, що слід свідомо обмежити свої вимоги, це концепція зрівноваженого розвитку. Однак, коли вже партнери домовляться, народжується спокуса взаємного ошукування, тому необхідною є лояльність і довіра – потім чергові мотиви до спільного з групою обговорення перебігу гри.

Кілька математичних зауважень: якщо групи від початку і до кінця співпрацювали (що трапляється дуже рідко), тоді кожна може набрати 23 бали. Це варто вважати найбільшою кількістю очок та показати, що разом це складає 92 очевидно, може статися (і часто стається), що одна із груп використала добру волю інших і одержала більше число очок.

Проте тоді інші групи одержать менше або матимуть від’ємний результат, а сума очок у всіх групах буде нижчою ніж 92. Якби, наприклад, (що в принципі неможливо) група А щоразу висилала картку Х, решту карток У, тоді “переможна” група А одержала б щоправда 69 очок, але решту в тому самому часі стільки ж втратять. Натомість нічого нового не створиться. Тоді можна також порозмовляти про те, як на публічне життя впливає така нерівність потенціалів, ще й здобута чужим коштом; що співпраця і солідарність дозволяє виробляти нові блага, а гостра боротьба є лише розділенням того, що вже було, а найчастіше розтринькуванням раніше створених благ.

## **Організаційні застереження**

Цим разом не подаємо сценарію занять, в принципі, вони є у вищезгаданому описі. Гру можна реалізувати у групі не менше 12 осіб (підгрупи 3-особові). Група не повинна також бути більшою, ніж 32 особи (підгрупи 8-особові). У більшій групі можна виділити “зовнішнього оглядача” для кожної команди, який при обговоренні представить поведінку і можливості членів команди, а також напруження всередині них.



Зал повинен бути настільки великим, аби команди знаходились на певній віддалі одна від одної. Найкраще у чотирьох кутках зали поставити чотири столи і наказати учасникам команд сісти довкола них. Всі учасники повинні цілий час бачити таблицю, яка показує систему “виплат” разом із таблицею результатів.

## 3.11. МЕТОД ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ 6-3-5

### Суть методу

Метод 6-3-5 є різновидом мозкової атаки, де як і в мозковій атаці основне завдання полягає в генеруванні великої кількості ідей за відносно короткий час. Так само як і мозкова атака він сприяє пошуку та представленню нових розв’язків проблем, що стоять перед групою. Наприклад, пошук нової ідеї для проекту, розв’язок кризової ситуації, виникнення рекламних матеріалів тощо. Важливо, що метод можна застосовувати як в інтегрованих групах, так і в тих, що вперше зустрілися. В інтегрованій групі, яка працює довший час, застосування методу дозволяє виділити так званий груповий результат. В групі, яка ще разом не працювала, метод допомагає, зокрема несміливим особам, позбутися стриманості та страху перед негативною оцінкою представлених ідей. Черговою його перевагою є те, що незалежно від рівня інтеграції групи, вербальної активності та здатності учасників «прорватися», метод 6-3-5 допомагає генерувати протягом одного заняття біля 100 ідей. Від мозкової атаки цей метод відрізняється методикою роботи.

Як виникла назва методу? Перша цифра в назві вказує на те, що група працює в 6- особових командах. В команді можуть знаходитись як особи, що дуже добре знають визначену проблему / тему, так і не зовсім обізнані з нею. Поділ на команди можна провести довільним способом. Якщо викладач знає рівень компетенції осіб, то може визначити склад команди, запросити її до місця роботи, вказавши на столик. Якщо компетенція та знання всіх учасників однакові, можна укомплектувати команди методом жеребкування, витягаючи карточки відповідного кольору.

Друга цифра інформує про кількість ідей, які повинен подати одночасно кожен член команди. Всі учасники отримують робочий аркуш, на якому по черзі записують в рядочок 3 ідеї, заповнений аркуш передається особі з права, яка в наступному рядочку записує 3 чергових ідей. Кожен

сам вирішує, чи записувати цілком нові ідеї, чи модифікувати попередні записи, мусить, однак, рахуватися з темпом роботи інших осіб з тим, щоб аркуш плавно переходив від однієї особи до іншої.

Таких турів передавання аркушів є згідно з останньою цифрою в назві 5. Команда не спілкується в процесі заповнювання аркушу. Після заповнення всіх аркушів команда знайомиться із записаними ідеями і групує їх у подібні тематичні блоки, записуючи їх на фліпі. Якщо ідеї, згруповані в блоки, подібні між собою, можна зробити спробу прийняти один запис, який найповніше відображає характер генерованих ідей.

Представник команди презентує опрацьовані ідеї решті учасникам заняття. Після презентації всіх ідей шляхом консенсусу чи голосування (учасники самі вирішують) команда або команди (якщо одночасно працювало їх кілька) роблять вибір найкращих ідей, наприклад трьох.

### **Коли застосовувати?**

- Коли швидко потрібно генерувати велику кількість ідей;
- коли учасники вишколу раніше не знали один одного – метод дає відчуття безпеки особам, що працюють разом вперше;
- коли група дуже добре інтегрована – метод дозволяє уникнути ефекту повного погодження з думкою інших учасників групи та стимулює творчий процес;
- коли в команді є несміливі та малоактивні в традиційній мозковій атаці особи – цей метод вимагає повної та рівної участі всіх осіб.

### **Переваги:**

- швидкість роботи;
- велика кількість ідей, генерованих в ході одного заняття;
- зрівноважена робота всіх учасників групи.

### **Труднощі:**

- метод може видатися нудним, зокрема для тих, які люблять виступати на форумі групи;
- частина осіб, яка «змушена» до записування 36-ої ідеї, може почувати себе виключеною з гри;
- погане роз'яснення методу спричинить незрозуміння його та проблеми в проведенні занять.

## Хід занять

Проведення занять з використанням методу 6-3-5, включаючи вступ, не повинно зайняти більше 60 хв. При великій кількості команд час може бути продовжений на 10-15 хв.

### Етап I – Пояснення цілі роботи та принципів методу 6-3-5 (5 хв.)

Викладач пояснює ціль роботи, представляє проблему, яку повинна розв'язати команда, а також принципи роботи за методом 6-3-5. Представляється принцип поділу на групи з 6-х осіб. Викладач представляє та пояснює хід роботи над аркушем.

Представляється також інформація, що стосується технічної сторони записування ідеї:

- кожен записує на аркуші в рядочок 3 ідеї, потім передає аркуш сусідові з правої сторони, який в свою чергу записує наступні 3 ідеї;
- кожен сам вирішує, чи записувати нові ідеї, чи модифікувати попередні;
- аркуші передаються в п'ятьох турах;
- в ході заповнення аркушів команда не спілкується.

Решта інформації буде подана після закінчення роботи.

### Етап II – поділ на команди (5 хв.)

Викладач робить поділ групи на 6-особові команди. Команди повинні сидіти так, щоб мати можливість для спокійної роботи та не заважати іншим командам.

### Етап III – генерування ідей (30 хв.)

Викладач вручає кожній особі аркуш для роботи (форма робочого аркуша наведена у [Додатку 3.10](#)). Кожен записує на ньому в рядочок 3 ідеї, потім передає аркуш сусідові справа, який в наступному рядочку записує як нові ідеї, так і ті, що виникають на основі раніше записаних. Кожен заповнює по 3 ідеї на 6 аркушах – на одному своєму та на 5, отриманих від особи зліва. Викладач нагадує про принципи роботи, хвалить групу та заохочує до генерування нових ідей, нагадує про проблему, яка повинна бути розв'язана, чи питання, на яке слід знайти відповідь.

### Етап IV – доповнення інформації про принципи роботи методом 6-3-5 (5 хв.)

Викладач роздає фліпи, фломастери і просить групу / групи ознайомитися з генерованими ідеями, згрупувати їх у тематичні блоки, які повинні

бути названі за характером згрупованих ідей. Одна з осіб представить опрацьований матеріал на форумі.

#### **Етап V – квантифікація (10 хв.)**

Після заповнення аркушів команда знайомиться з генерованими ідеями, потім записує їх на фліпах, групуючи їх у тематичні блоки. Викладач може підтримувати квантифікацію ідей.

#### **Етап VI – підготовка презентації (10 хв.)**

Команда вибирає серед своїх членів одну особу, яка презентуватиме опрацьовані матеріали. Команда готує також до кожної вибраної ідеї коротке обґрунтування. Викладач стежить за тим, щоб підготовлена презентація тривала не довше 5 хв. Особа, яка презентуватиме ідеї, представляє їх на фліпі.

#### **Етап VII – презентація роботи команд, вибір ідей групою (5 хв. на команду)**

Учасники семінару здійснюють вибір найцікавіших ідей, наприклад, трьох. Кожен з членів групи має 3 голоси. Можна голосувати за ідеї всіх команд. Голоси можна віддати за три, два чи один проект (тоді той проект отримує 3 ваших голоси). Вибір можна здійснити шляхом наклеювання аркушів на вибраному проекті. Виграє той проект, який отримав найбільшу кількість голосів. У випадку однакової кількості голосів викладач організовує продовження гри.

### **Організаційні застереження**

Для реалізації методу 6-3-5 потрібно мінімум 6 осіб, група не повинна бути більшою ніж 30 осіб (5 команд по 6 осіб). У приміщенні повинні бути умови для одночасної роботи всіх команд, а також для презентації опрацьованих ідей на форумі цілої групи.

### **Хід заняття**

#### **Тема**

Ідея проекту в рамках програми TACIS 2006.

#### **Ціль**

Вибір трьох нових узгоджених ідей на наступний проект.

## Ролі ведучих

Ведучий/викладач володіє необхідними знаннями щодо роботи з програмою TACIS, допомагає та активізує роботу групи.

## Адресати – учасники

12 осіб з 7 неурядових організацій, зустрічаються вперше для розробки ідеї, а згодом написати проект в рамках програми TACIS.

## Сценарій

Час, хв.	Тема та фрагменти дій	Викладач та матеріали
10	<b>Дія 1.</b> Обговорення програми TACIS, до якої складатиметься проект, обговорення типів проєктів, які можуть бути профінансованими.	Представлення профілю фонду.  Необхідні навчальні та методичні матеріали - презентація фонду, передумов та типів підтриманих проєктів. Необхідне обладнання – мультимедійний проектор, екран. Роздатковий матеріал: форма заявки до проєкту, вказівки для роботи з проєктом TACIS. Підчас представлення програми TACIS добре підготувати загальну мультимедійну презентацію програми.
5	<b>Дія 2.</b> Детальне пояснення суті методу 6-3-5. Викладач детально обговорює принципи роботи з методом 6-3-5. Викладач пропонує всім подати якнайбільше ідей, по можливості модифікували ідеї колег. Важливо, щоб учасники записували навіть ті ідеї, які на перший погляд видаються дещо фантастичними, а після уточнення стають реальними. Викладач постійно підказує типи можливих до реалізації проєктів, пов'язуючи їх по можливості із засобами та компетенціями організацій учасників.	Презентація методики роботи. Матеріали: листівка з принципами роботи з методом 6-3-5. <a href="#">Робочий аркуш.</a>

5	<b>Дія 3.</b> Поділ групи на дві 6-особові команди.	Облаштування приміщення, що уможлиблює командам вільно працювати.
30	<b>Дія 4.</b> Генерування ідей. Викладач повинен знати кілька прикладів проектів, які були реалізовані в рамках проекту TACIS – можна подавати їх як приклади. Добре, якщо одним із прикладів буде зовсім нетиповий проект.	Викладач активізує групи, пояснює у випадку незрозумілості метод. Робочий аркуш, ручки.
20	<b>Дія 5.</b> Впорядкування та квантифікація ідей. Перед презентацією викладач разом з командами перевіряє, чи вибрані проекти знаходяться в полі можливих для реалізації проектів TACIS 2006.	Викладач допомагає в квантифікації ідей, допомагає перевірити якість проектів до програми TACIS. Необхідні матеріали: фліпчарт, фломастери.
по 5 хв. на групу плюс голосування 5 хвилин	<b>Дія 6.</b> Презентація та остаточний вибір ідей.	Викладач активізує команди, стежить за часом презентації, рахує голоси. Викладач разом з учасниками встановлює наступний термін зустрічі.  Клейка стрічка для фліпів, фломастери картки як голоси.

## Результати

Буде створено щонайменше три ідеї до проекту TACIS.

Група зінтегрується і насправді захоче працювати над проектом.

## 3.12. Моделювання ситуації (симуляція)

### Суть методу

Моделювання ситуації (симуляція, імітування) є моделлю реальності. Цей метод передбачає тренування поведінки при використанні вміння учасника та аналізуванні явищ у безпечних умовах (у процесі симуляції учасники використовують фікційні грошові знаки, а не реальні гроші). Симуляція хоча й повинна стосуватися реальності, але не простим її відображенням, а тільки спрощенням процесів, які відбуваються в реальності.

На відміну від методу, який полягає в тому, що учасники грають певні ролі, в симуляції вони повинні поводитись в природний спосіб, фіктивною є лише створювана ними реальність, а не поведінка учасників. Завдяки участі у симулюванні учасники можуть відчутти свою природну поведінку в різних ситуаціях.

Симуляція застосовується для навчання й засвоєння як конкретних вмінь, наприклад, обслуговування клієнта в міській адміністрації, так і аналізу групових процесів, уміння приймати рішення й спілкуватися.

Вибираючи симуляцію як метод навчання, слід пам'ятати, що це складний метод. Тренер повинен заздалегідь познайомитися з групою, щоби мати можливість передбачити хоча б частину можливих способів поведінки учасників.

### **Коли застосовувати ?**

- коли навчаємо конкретних умінь, які щоденно використовуються учасниками;
- під час занять при роботі в групі, плануванні, прийманні рішень;
- коли група вже інтегрована;
- коли в заняттях бере участь не більше 25 осіб.

### **Переваги:**

- учасники можуть спостерігати й аналізувати реальну поведінку;
- учасники при підтримці тренера мають змогу створити модель ідеальної поведінки в даній ситуації;
- учасники вчаться через власну (самостійну) дію;
- всі учасники залучені до дії.

### **Труднощі:**

- симуляція вимагає надзвичайної активності, заангажованості учасників (що очевидно є позитивом, але вимагає від тренера вмілого мотивування групи);
- учасники часто трактують симуляцію як гру, в котрій вони грають ролі (й тому поводяться неприродно);
- часто для проведення симуляції виникає потреба в значній кількості реквізитів та відповідній реорганізації навчального приміщення.

## Хід заняття

### Етап I - вступ

Симуляція вимагає від учасників збереження натуральної поведінки в штучно створеній ситуації, в зв'язку з цим тренер повинен докладно описати створену реальність. Найкращим виходом в цій ситуації буде роздавання учасникам опису ситуації на аркушах паперу чи написання опису на дошці (фліпі). У простих симуляціях достатнім буде усний вступ тренера.

Сценарій симуляції повинен бути компактним і не містити сумнівів. Після його розробки варто провести симуляцію з тренерською групою, щоби наперед виключити всі можливі помилки (наприклад, час на окремі частини, визначення правил).

### Етап II - симуляція

Симуляція служить для здобуття досвіду учасниками навчання на основі власної дії. Тренер не повинен втручатися в етап проведення симуляції, тому що його думки, зауваження могли би зашкодити природній поведінці учасників. Найважливішою роллю тренера є уважне спостереження за поведінкою учасників та процесами, які відбуваються під час реалізації вправи, так, щоб після її закінчення подати компетентну зворотну інформацію.

Не варто піддатися спокусі, щоби:

- запропонувати учасникам кращі стратегії розв'язання проблеми, ніж ті, котрі вони самі для себе вибрали;
- намагатися утримувати ідеальний порядок та спокій під час проведення занять;
- підказувати учасникам щось, що виходить за правила симуляції.

У винятковій ситуації тренер може втручатися (зазвичай тоді, коли учасники замість поводитися в природній для себе спосіб починають відігравати певну роль, пов'язану з даною ситуацією), зокрема коли:

- назріває гострий конфлікт між учасниками;
- виникають серйозні порушення правил симуляції, і модель створеної реальності „розпадається”.



### Етап III – підведення підсумків симуляції

Ще на етапі створення симуляції тренер повинен задуматись, як повинна виглядати структура обговорення вправи, які елементи симуляції повинні бути обговорені особливо докладно та які питання слід задати групі.

Обговорення симуляції, яка могла би спричинити конфліктну ситуацію, слід розпочати від створення кращої атмосфери, так, щоб учасники не концентрувалися виключно на емоціях, пов'язаних із закінченням вправи.

### Приклад сценарію

#### Тема

Ефективний пошук роботи – “Співбесіда”.

#### Цілі:

- учасники розвивають базові вміння в галузі ефективної комунікації;
- учасники ознайомлюються з елементами кваліфікаційної співбесіди та принципами оцінки кандидатів;
- учасники знатимуть не тільки найпоширеніші запитання кваліфікаційної співбесіди, але й як відповідати на них.

**ЗАУВАЖЕННЯ:** Симуляція кваліфікаційної співбесіди повинна відбуватися після вступної лекції.

#### Ролі ведучих

Ведучі виконують функцію тренера. Роблять вступ до тренінгу, обговорюють ситуацію, в якій за деякий час опиняться учасники. В другій фазі виконують роль наглядців за порядком – стежать за дотриманням попередньо визначених правил, наприклад, кількість запитань, заданих „працедавцем”, час проходження окремої кваліфікаційної співбесіди, зміна співбесідників. На останньому етапі ведучі опитують учасників про їхні відчуття та зауваження, пов'язані з виконанням вправи, а також підсумовують результати індивідуальної співбесіди.

#### Адресати – учасники

12-особова група, студенти останніх років навчання.

## Сценарій

Час, хв	Окремі дії	Ведучий та матеріали
20	<p><b>Вступ</b> – нагадування значення кваліфікаційної співбесіди в процесі набору працівників, представлення та обговорення найпоширеніших питань, які задають працедавці, вяснення мети та методу заняття:</p> <p>співбесіду проведуть учасники навчальних занять, серед яких один виконуватиме роль працедавця, а інший – особи, яка шукає роботу; кожен із учасників в ролі кандидата візьме участь у співбесіді;</p> <p>під час розмови решта учасників виконують роль спостерігачів, і після її закінчення дають зворотну інформацію згідно з правилом „бутерброда” – „що мені сподобалось, щоби я змінив, що мені не сподобалось”.</p>	Роздавання матеріалу „Кваліфікаційна співбесіда” (приклади запитань наведені в <a href="#">Додатку 3.11</a> ).
6 хв. (одна розмова)	<b>Симуляція розмови</b> – один з учасників виконує роль працедавця, задаючи запитання із заздалегідь заготованого переліку питань (і лише тих питань !)	Тренер виконує роль наглядача порядку – визначає наступних учасників розмови, контролює дотримання визначених засад та уважно слідує за проходженням співбесіди.
10 хв. (однієї розмови)	<b>Обговорення співбесіди</b> <sup>*14</sup> – насамперед обговорюють хід співбесіди учасники, після них тренер. Слід звернути увагу на всі елементи співбесіди – від моменту привітання аж до закінчення (обговорюється одночасно як вербальна так і невербальна комунікація).	Тренер проводить дискусію.
20 хв.	<b>Підведення підсумків</b> – ведучий нагадує засади ефективної презентації, створення першого враження, ілюструючи їх поведінкою учасників під час симуляції; обговорює розданий матеріал, коментуючи вибрані відповіді на запитання.	Роздавання матеріалу „Кваліфікаційна співбесіда” – приклади запитань та відповідей

<sup>14</sup> \* Обговорення повинно проходити відразу після симуляції співбесіди (після кожної розмови)

## Організаційні зауваження

Ведучий повинен прослідкувати, щоби розміщення столів та крісел у приміщенні сприяло проведенню тренінгу, тобто посередині повинен стояти стіл з двома (чотирма) кріслами, які будуть використані для проведення симуляції, а навколо нього (або за ним) півколом повинні бути розставлені крісла для учасників-спостерігачів за проходженням співбесіди (крісла повинні бути розставлені так, щоби спостерігачі могли бачити обличчя осіб, задіяних у симуляції).

## 3.13. Інтеграційні ігри

### Суть методу

Навчання – це не лише зміст, завдяки якому учасники отримують знання та вміння, але і процес, який може їм цей шлях полегшити. Використання інтерактивних методів буде успішним тільки тоді, коли буде створено відповідно доброзичливу атмосферу. Тому невід’ємним елементом майже кожного вишколу є інтеграційні ігри. Вони роблять можливим познайомитись учасникам, викликати довіру до себе – «ламають кригу», тому часто їх називають ще «криголамами».

«Криголами» використовують особливо часто на початку вишколу, коли учасники ще не знайомі одне з одним або в ході занять, для запровадження відповідної вільної атмосфери. Вони можуть також відділити одне від одних різні частини вишколу.

### Коли застосовувати?

- на початку занять, коли учасники ще не знайомі;
- в моментах «зниження енергії» групи;
- коли у вишколі переважають статичні форми ведення занять.

### Переваги:

- прості у проведенні;
- за короткий час позитивно змінюють атмосферу.

### Труднощі:

- на початку вимагають подолання стереотипу «несерйозних ігор».
- вимагають великого приміщення через необхідність руху учасників.

## Приклади ігор

### «Привабливий Петро» (20 хв.)

Учасники займають місце в колі. Ведучий каже: через хвилину кожен по черзі назве своє ім'я та прикметник, який його характеризує. Прикметник повинен починатися з тої самої літери, що і ім'я, наприклад привабливий Петро. Коли закінчить перша особа, завданням іншої буде назвати себе та повторити попереднє ім'я та прикметник. Далі завдання переходить до третьої особи і по черзі до всіх учасників. Останній учасник повинен назвати імена та риси усіх учасників.

### «Пузлі» (15 хв.)

Ведучий роздає аркуші для гри (див. [Додаток 3.12](#)) та пояснює, що метою гри є якнайшвидше зібрати два підписи на кожному фрагменті малюнку (кожен фрагмент містить питання, наприклад, хто слухає таку саму музику, як ти?). Особа, яка перша закінчить, виграє гру. Далі ведучий разом з учасниками перевіряє автентичність на аркуші переможця. Переможець отримує нагороду, наприклад солодощі (звичайно для всіх учасників гри).

### «Учасник» (10 хв.)

Ведучий ділить учасників на пари, кожна пара отримує:

- аркуш паперу;
- хустку для зав'язування очей;
- маркер.

Один учасник пари має зав'язані очі, завданням другої особи є вербальне (словами) ведення особи із зав'язаними очима, щоб та могла намалювати маркером на фліпі постать учасника вишколу. Потім робимо виставку.

### „Оголошення“ (25 хв.)

Ведучий просить учасників написати оголошення, в якому рекламує себе як товариша (вчителя, державного службовця тощо). Оголошення повинне бути досить коротким, максимум до 25 слів. Далі ведучий збирає оголошення, перемішує їх та роздає учасникам. Завданням учасників є зачитати вголос оголошення та вгадати їх автора. Гра може проводитись лише тоді, коли учасники добре знають одне одного.

**„Пошук подібностей” – (10 хв.)**

Ця коротка гра дозволяє підвищити рівень енергії групи. Може бути застосована для перерви в ході занять або як метод поділу учасників на групи.

Ведучий просить піднятися, не розмовляючи, стати в ряд починаючи від особи з найбільшим розміром взуття до особи з найменшим (найвищий – найнижчий, залежно від місця народження, довжини волосся тощо).

**„Кого немає” (5 хв.)**

Ведучий просить бажуючого закрити очі і мовчки вказує на особу, яка має вийти з приміщення. Гравець повинен відгадати, хто відсутній.

**„Перехресне представлення” (20 хв.)**

Вправа складається з двох етапів, на першому етапі ведучий ділить учасників по двоє. В цих групах учасники протягом 3 хвилин представляються один одному. На другому етапі учасники представляють осіб, з якими розмовляли.

**„Герб” (20 хв.)**

Ведучий роздає учасникам аркуші паперу із зображенням умовного герба герба (або просить учасників самим його намалювати). Герб поділений на три-чотири частини (поля в залежності від потреб). Кожне поле містить питання, на яке слід дати відповідь, написавши чи намалювавши її. Приклади, питання: „Що я найбільше люблю? Що не люблю? Моє хобі... Чому я на вишколі?” Питання можна змінювати залежно від потреб. Під кожним так званим гербом повинне стояти ім'я учасника гри.

Далі тренер просить учасників показати свій герб, представляючи відповіді на поставлені питання. В іншому варіанті, ведучий ділить учасників по двоє, де вони представляються партнерові, а потім решті групи, розповідаючи про зміст герба іншої особи. Після закінчення гри герби повинні бути розвішані на стінах.

**АНЕКС**

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-САЙТИ

Наведений перелік книг та інтернет-сайтів є неповним, радимо, однак, всім тим, хто цікавиться проблематикою пропонованої книги, скористатися пропозицією. Це, звісно, не вся використана у книзі бібліографія, а лише поштовх для читача.

**Да дэмакратыі праз грамадзянскую супольнасць.** Під редакцією Пшемислава Фенриха та Уладзіміра Роуди. Щецін, 1999.-160 с.

Книга написана польськими та білоруськими авторами, містить інформацію на тему демократії, громадянського суспільства, політичного спілкування, а також трансформації тоталітарного суспільства у демократичне. Це певною мірою поради для тих, хто проводить заняття з названої тематики. Кожна тема складається з трьох частин: (1) змістовна, (2) пропонована методика до інтерактивних занять та (3) рекомендовані навчальні матеріали.

**Іноваційні технології навчання в системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців//** Під. заг. ред. В. Г. Логвінова та С. К. Хаджираєвої. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. – 253 с.

Одне з українських видань, в якому найповніше розглядаються сучасні підходи до педагогічної освіти. Скероване не лише на підготовку управлінських кадрів, але й на широкий загал освітньої сфери. Книга містить значний масив опрацьованої літератури з цих питань.

**Leslie Rae, Planowanie i projektowanie szkoleń. Варшава, 1999** [назва англійського оригіналу: Planning and designing training programmes, 1997]

Цей підручник адресований найперше тим, хто навчає працівників промисловості та торгівлі, подані матеріали можна успішно використовувати і для інших адресатів навчання. Широке наукове дослідження проблем організації та розвитку національної освітньої галузі.

**Луговий В.І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку//**За заг. ред. академіка О. Г. Мороза. – К.: МАУП, 1994. – 196 с.

Глибоке наукове дослідження проблем організації та розвитку національної освітньої галузі.

**[www.edinet.org](http://www.edinet.org)**

**Міжнародна мережа освіти для демократії EDIT Net** - це простір співпраці незалежних організацій, не обмежених рамками мережі, які

діють у сфері громадянської освіти у своїх регіонах із врахуванням культурних та національних традицій.

### **[www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)**

Сайт Фонду освіти для демократії – однієї з найактивніших організацій, яка підтримує розвиток демократії та навчання тренерів для країн Східної Європи, та Центральної Азії. На сторінці розміщена інформація, де можна знайти літературу і українською мовою.

### **[ewaluacja.ngo.pl](http://ewaluacja.ngo.pl)**

Сайт в рамках [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl) (портал неурядових організацій), підтримує будь-яку діяльність в неурядовому секторі з питань оцінювання та моніторингу. Тут подано списки публікацій, посилання на статті, зняряддя самооцінки неурядових організацій.

### **[www.frdl.org.pl](http://www.frdl.org.pl)**

Сайт Фонду розвитку місцевої демократії, однієї з найбільших польських самоврядних організацій, яка з 1989 року підтримує розвиток місцевого самоврядування та громадянського суспільства в Польщі, а також в інших країнах, що знаходяться на шляху трансформації суспільства. На сайті розміщено різноманітні допоміжні матеріали для проектування занять/вишколів. З сайту можна вийти на 16 регіональних осередків та чотири вищі навчальні заклади під егідою Фонду розвитку місцевої демократії в Щеціні, Бялимстоку, Лодзі та Кельцах.

### **[www.mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua)**

Сайт Міністерства освіти та науки України. Містить широку інформацію про методи, форми, напрямки розвитку сучасних освітніх технологій.

## **НОТАТКИ ПРО АВТОРІВ**

### **Пшемислав Фенрих**

Викладач, журналіст, заступник директора навчального центру Фонду розвитку місцевої демократії в Щеціні, тренер та експерт Фонду розвитку місцевої демократії, спеціаліст у сфері суспільного спілкування етики в органах місцевого самоврядування, освіти та вишколів за інтерактивними методами. Віце-директор Інституту Німеччини та Північної



Європи. Автор та реалізатор багатьох проєктів і вишколів, адресованих органам самоврядування та неурядовим організаціям в Польщі, Білорусії, Україні та Казахстані. Автор книг: *Суспільне спілкування у владних органах зміни*. Варшава, 1998 р. (підручник для дистанційного навчання), *Спілкування у громадянському суспільстві* (українською та сербською мовами). Редактор та співавтор книжок білоруською мовою: *Навчання демократії без миті нудьги* (Щецін, 1997), *Порадник для білоруського журналіста* (Щецін, 1999), *До демократії через громадянське суспільство* (Щецін, 1999) та восьми брошур серії *Через освіту до громадянського суспільства* (Щецін, 2001-2004),

## Петро Шевчук

Доктор філософії, старший науковий співробітник, доцент, заступник директора з короткотермінового підвищення кваліфікації – начальник Центру підготовки та підвищення кваліфікації Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Дійсний член Академії Зв'язку України – відділення Міжнародної академії інформатизації, асоційованого члена ООН. Викладацьку роботу розпочав 1970 року у Львівській політехніці, в 1997-1999рр. пройшов курс австрійсько-швейцарського семінару навчання дорослих, автор близько 250 наукових та навчально-методичних публікацій, серед яких 45 свідоцтв на винаходи в галузі фізики твердого тіла. Автор підручників *Соціальна політика* (Львів, 2003), *Соціальна політика та соціальна безпека людини* (Львів, 2003), співавтор та співредактор монографічної серії *Місьцеве самоврядування. Організація роботи сільського, селищного голови* (Львів, 1999, 2002, 2003); *Організація роботи міського голови* (Львів, 2004), *Основи місцевого самоврядування сільських громад* (Київ, 2005), *Основи професійної підготовки державних службовців* (Харків, 2004), *Курси дистанційного навчання* (Львів, 2005), укладач першого в Україні каталогу тематичних семінарів (тренінгів) з підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних установ, органів державної влади та місцевого самоврядування. Створив авторські курси з таких дисциплін: *Вступ до соціальної політики* (1997-1999), *Соціальна політика у перехідній економіці* (1998-2001), *Гуманітарна та соціальна політика в Україні* (2000-2003), *Управління гуманітарним і соціальним розвитком* (2001-2005). Організатор навчань з перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в західному регіоні України.

## **Кшиштоф Становські**

Голова Фонду освіти для демократії. Автор навчальних програм та публікацій, присвячених освіті громадян та роботі неурядових організацій, досвідчений тренер (понад 500 семінарів у Польщі, Монголії, державах Східної Європи та Центральної Азії). Автор методичних розробок для тренерів навчальних програм і публікацій, присвячених освіті громадян, а також роботі неурядових організацій (серед них – *Основи парламентської процедури, Структура демократичних організацій, Організовуємо з'їзд*). Співавтор *Education for Democracy International Network* – міжнародної мережі незалежних громадських організацій, які працюють у сфері освіти громадян на теренах Східної Європи та Центральної Азії. Співзасновник та член правління ряду неурядових організацій. Співзасновник незалежного харцерства в Польщі, перший начальник Харцерської спілки Речі Посполитої. Багатолітній член правління *Civitas International*, а також віце-президент *Streeting Committee World Movement for Democracy*. За роботу в неурядових організаціях POL-CUL двічі був нагороджений Монгольською Медаллю свободи.

## **Марцін Ковальські**

Політолог, голова правління Фонду правління та спорту «Правобжеже», викладач, тренер. З 1995 року співпрацівник навчального Центру фонду розвитку місцевої демократії в Щеціні. Спеціалізується у вишколах з питань міжлюдського спілкування, роботи в групах, проведення занять інтерактивними методами. Спеціаліст у сферах: управління неурядовими організаціями, пошук фондів, європейська інтеграція, методологія проведення занять інтерактивними методами.

## **Антоні Соболевські**

Працівник Вищої школи публічної адміністрації у Щеціні, віце-директор Інституту Німеччини та Північної Європи, а також товариства *Час, Простір, Ототожнення*. Спеціаліст у сфері розвитку громадянського суспільства, неурядових організацій, місцевого партнерства, стратегічного управління в органах самоврядування, створення та реалізації проектів фінансового розвитку, переважно з фондів ЄС. Автор, співавтор та учасник багатьох проектів, що підтримують демократичні зміни і трансформаційні процеси в Польщі та на Україні та польсько-німецьку співпрацю. Співавтор підручника *Основи управління в публічній адміністрації* (Щецін, 2003).

## **Романа Кшевіцка**

Директор Поморської академії професійного навчання, тренер у сфері міжлюдського спілкування, ведення переговорів, спеціаліст у сфері ринку праці, партнерства, управління та реалізації навчальних проектів, ініціювання діяльності органів самоврядування для нав'язування співпраці, а також партнерів різних рівнів у сфері громадських інтересів.

## **Єва Браха**

Вчитель математики. Член Ради Фонду освіти для демократії. Досвідчений тренер (понад 200 семінарів в Польщі, Монголії, країнах Східної Європи та Центральної Азії). Співавтор навчальних програм та публікацій, присвячених навчанню громадян активними методами навчання (серед них учнівське самоврядування – poradnik для практиків, методика навчання демократії в школі, підручник для тренерів, пошук спонсорів для педагогічної діяльності на місцях, право в школі).

## **Радослав Попеля**

Працівник Вищої школи публічної адміністрації у Щеціні і член Інституту Німеччини та Північної Європи, тренер у сфері спілкування, співпрацює з навчальними центрами Фонду розвитку місцевої демократії в Щеціні, учасник та тренер кількох проектів, реалізованих на Україні та Білорусії, спеціаліст у сфері комунікації та Євросоюзу.

Навчальне видання

**Анатолій Чемерис**  
**Влодзімеж Пузина**  
**Пшемислав Фенрих**  
**Петро Шевчук**  
**Кшиштоф Становські**  
**Марцін Ковальські**  
**Антоні Соболевські**  
**Єва Браха**  
**Романа Кшевїцка**  
**Радослав Попеля**

## **Інтерактивні методи навчання**

Переклад *Б. Лесенко, Р. Брусак*  
Коректори *В. Бундз, І. Юр*  
Комп'ютерний набір *В.Карпук, А. Горбатий*

**ДОДАТКИ**  
**РОЗДАТКОВИЙ**  
**МАТЕРІАЛ**

## АНКЕТА - ОЦІНКА

Назва вишколу .....

Адреса (місця проведення та установи):

.....

*Ми завжди намагаємося звертати особливу увагу на підвищення якості нашого навчання. В зв'язку з цим ми б хотіли просити Вас поділитися своїми зауваженнями та пропозиціями стосовно проведеного навчання. Наперед вдячні Вам за щирі відповіді. Гарантуємо анонімність анкети. Результати анкетування будемо наводити тільки у вигляді узагальнених даних.*

### 1. Вік

до 30 років , 31 – 40 , понад 40 ,

### 2. Стать

Жін. , Чол.

### 3. Професія

Викладач навчального закладу , тренер , інша ,  
яка \_\_\_\_\_

### 4. Стаж роботи

менше 1 року , від 1 до 5 років , від 5 до 10 , понад 10

### 5. Оцінка викладачів

### **1. Викладач/Тренер:**

*прохання відмітити одну відповідь (1- дуже погано, 6 - дуже добре)*

Знання теми, підготовка навчальних матеріалів	1	2	3	4	5	6
Вміння передати зміст	1	2	3	4	5	6
Міра реалізації програми	1	2	3	4	5	6
Ефективне використання часу	1	2	3	4	5	6
<b>Загальна оцінка викладача</b>	1	2	3	4	5	6
Зауваження до викладача						

---

---

### **2. Викладач/Тренер:**

*прохання відмітити одну відповідь (1- дуже погано, 6 - дуже добре)*

Знання теми, підготовка навчальних матеріалів	1	2	3	4	5	6
Вміння передати зміст	1	2	3	4	5	6
Міра реалізації програми	1	2	3	4	5	6
Ефективне використання часу	1	2	3	4	5	6
<b>Загальна оцінка викладача</b>	1	2	3	4	5	6
Зауваження до викладача						

---

---

### **3. Викладач/Тренер:**

*прохання відмітити одну відповідь (1- дуже погано, 6 - дуже добре)*

Володіння темою, підготовка навчальних матеріалів	1	2	3	4	5	6
Вміння передати зміст	1	2	3	4	5	6
Міра реалізації програми	1	2	3	4	5	6
Ефективне використання часу	1	2	3	4	5	6
<b>Загальна оцінка викладача</b>	1	2	3	4	5	6
Зауваження до викладача						

---

---

**6. Використані методи проведення занять були:**

непривабливі	1	2	3	4	5	привабливі
невідповідно підібрані	1	2	3	4	5	відповідно підібрані

**7. Використані інтерактивні методи були (виберіть одну з відповідей):**

- ◆ Важливіші, ніж навчальний зміст
- ◆ Однаково важливі
- ◆ Підтримували навчальний зміст

**8. Я хотіла /хотів, щоб більше часу було присвячено:**

---

---

**9. В програмі тренінгу:**

найбільше мені сподобались заняття \_\_\_\_\_

найменше мені сподобались заняття \_\_\_\_\_

на мою думку в наступній реалізації проекту можна знехтувати

---

**10. В цілому вважаю навчання за:**

мало цінне 1 2 3 4 5 цінне

прошу додатковий коментар до відповіді:

---

---

**11. Заплановані цілі навчання:**

не були досягнуті 1 2 3 4 5 були досягнуті

**12. Знання та вміння будуть придатними в моїй професійній діяльності:**

зовсім ні 1 2 3 4 5 так, дуже.

Якщо так, то що Ви використаєте і чому?

---

---

---



**13. Обладнання приміщення:**

ускладнювало проведення занять 1 2 3 4 5 сприяло  
проведенню навчання

Найбільш бракувало під час навчання

---

**14. Проживання відповідало моїм очікуванням:**

ні 1 2 3 4 5 так

Якщо ні, то просимо

обґрунтувати \_\_\_\_\_

---

**15. Харчування було смачним і в достатній кількості :**

Ні 1 2 3 4 5 Так

Інші Ваші зауваження:

---

---

Щиро вдячні за заповнення анкети

## ПРИНЦИПИ УЧАСТІ В МОЗКОВІЙ АТАЦІ

- не дозволяється критикувати ідеї – обов'язкова умова для доброго застосування методу;
- слід кожену ідею записувати, по можливості, якнайправильніше, однак стисло;
- не слід обмежувати кількість ідей, пам'ятаючи, що важлива їх кількість, а оцінювання буде здійснено в самому кінці;
- важливі ідеї нестандартні, на перший погляд безглузді та недоречні;
- бажане якнайширше використання та розвиток вже назованих ідей.

## НЕУРЯДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ - ТЕРМІНОЛОГІЯ

*В об'єднаннях громадян відпочиває сила народу та свобода людини. Де об'єднання чисельні та сильні, там життя позбавлене політичного адміністрування, а всі спроби замаху уряду на свободу, зустрічаються з нездоланим опором. Де, навпаки, об'єднання відсутні, там повновладно панує поліція, сама розпоряджається й управляє, не звертаючи уваги на різноманітні потреби та інтереси громадян цієї країни. Необ'єднаний народ не може чинити опору жодному насиллю влади, живе з її милості.*

Едвард Абрамовскі

Коли в 1905 році Е. Абрамовскі написав вищеназвані слова, існувало сильне відчуття, що демократія це не лише свобода слова та вільні вибори. Справжньою суттю демократії є вільні та зорганізовані люди, які здатні добиватися своїх цілей як у сфері економічної діяльності, управління державою, так і в інших сферах суспільного життя.

Подібно як і в часи Абрамовського неурядові організації відіграли величезну роль у демократичній революції, яка торкнулася Центральної та Східної Європи на переломі 80-их та 90-их років. Незважаючи на те, що майже кожен житель Європи без найменших проблем може назвати кільканадцять неурядових організацій, точне визначення цього поняття не є простим. На відміну від сфери бізнесу та державної влади “третій сектор” не дочекався ще ані загальноновизнаної назви, ані однозначної дефініції.

У багатьох мовах, серед них і в українській та польській, відсутній термін для громадських організацій (у Франції вживається *economie sociale*, у Великобританії *public charities*, в Японії *koeki hojin*, у США *not-for-profit organisations, nongovernmental organisations* або *voluntary organisations*). Більшість з цих назв означає те, чим вони не є. У Східній Європі найчастіше зустрічаємо чотири назви: неурядові організації, неприбуткові організації, третій сектор, громадські організації. Жодна з них не є достатньо точною, але кожна містить інформацію, що допомагає зрозуміти суть явища.

Назва **неурядові організації** (англ. non governmental organizations або NGO's) підкреслюють незалежність цих організацій від держави та

її структур. Наступна назва **неприбуткові організації** (non-profit) підкреслює, що ці організації не належать до сфери бізнесу, не скеровані на одержання прибутків. Модна в останній час назва **третій сектор** підкреслює відокремленість від уряду та бізнесу. Говорять також, що неурядові організації відіграють у суспільстві самостійну роль (назва третій сектор найчастіше вживається представниками державної влади і очевидно ними ж і створена). Остання з вживаних назв **громадські організації** (рос. общественные организации) підкреслює, що ці організації створені громадянами і тому належать суспільству (а не владі).

До сьогоднішнього дня жодна з назв не одержала загального, міжнародного визнання. Всі вони вживаються як синоніми, а їх значення може дуже відрізнятись (фундація у Франції чи США і в Центральній Європі – це дві зовсім різні організації).

Наші термінологічні роздуми допомагають відповісти на питання, чим є громадська організація. Як уже було підкреслено, зміст поняття є дуже плинним. Законодавство багатьох країн не ідентифікує громадських організацій як спеціальну правову категорію. В багатьох країнах для утворення та діяльності громадських організацій не потрібна жодна форма реєстрації. Для наших потреб можемо прийняти, що **громадська організація – це організація, створена приватною особою, виникла для реалізації конкретної мети і має суспільне значення**. Вище названх критеріїв дотримується дуже багато організацій, перш за все товариства, добродійні організації та фонди. Як і у більшості країн світу, говорячи про громадські організації, вилучаємо із цього переліку чотири дуже специфічні типи організацій: політичні партії, церкви, профспілки, а також об'єднання роботодавців (ці організації трактуються законодавством деяких країн як громадські організації).

### ІНСТРУКЦІЯ ДЛЯ КОЛЕКТИВУ (“ПІДПРИЄМСТВА”)

#### Завдання

Ви – колектив проєктантів капелюхів. Перед вами поставлено завдання – розробити проєкт капелюха та письмову інструкцію для його масового виготовлення. Капелюх повинен бути виготовлений лише з наступних матеріалів:

- о папір ( А4),
- о самоклеюча стрічка,
- о скріпки.

Для підтримки вашої роботи деякі матеріали отримаєте даром. Маєте у розпорядженні також певні знаряддя праці: ножиці, лінійки. Вони можуть згодитися при виготовленні прототипів капелюха. Пам’ятайте, однак, що інші групи – ваші конкуренти і можуть украсти (чи запозичити) вашу ідею. Якщо вирішите виготовити прототип капелюха – сховайте його від інших груп.

#### Вимоги до конструкції капелюха

- о Капелюх повинен підходити до середнього розміру голови людини (57-60).
- о Повинен утриматися на голові при легкому вітрі щонайменше 30 секунд.
- о Повинен бути виготовлений із щонайменше 5 аркушів паперу (чи з їх частин).
- о Повинен накривати маківку голови.
- о Виробництво повинно бути рентабельним (прибутковим).

#### Калькуляція коштів

Частину матеріалів та часу отримаєте даром. Щоб полегшити вам планування видатків, подаємо ціни окремих матеріалів:

Папір (А4) – даром
Самоклеюча стрічка – 15 грн/см
Скріпки – 1 грн/шт.
Час роботи колективу – 1 грн/сек

**Рівень рентабельності: 400 грн (умовний)**

#### Час для роботи

Група має 5 хвилин на обговорення матеріалу та для 3 запитань. Пізніше можливостей для задавання питань не буде.

Група має 20 хвилин на виготовлення проєкту капелюха та розробку письмової інструкції щодо його виготовлення, включаючи і кошторис. Інструкція повинна містити інформацію про час, необхідний на виконання капелюха розробленої вами моделі.

**Письмова інструкція, розроблена групою, може включати лише один рисунок.**

## ОСНОВНІ РИСИ СПРАВЖНЬОЇ ДЕМОКРАТІЇ

*Серед нижчевикладених рис прошу вибрати п'ять таких, котрі найкраще і водночас у найповніший спосіб описують демократичну систему.*

1. Суверенність індивідів і спільнот (родина, локальна спільнота, народ).
2. Кожен житель має громадянський шанс істотно впливати на управління власним краєм.
3. Контроль над державними службовцями, що приймають рішення у справах, які стосуються людей, детальний цивільний контроль над силовими структурами, наприклад, армією і міліцією.
4. Влада, що спирається на підтримку населення (вільні, загальні і рівні вибори).
5. Відкритість громадянських справ, особливо фінансової політики держави та інших демократичних керованих структур.
6. Існування суспільної солідарності з бідними і скривдженими долею.
7. Уряд більшості, який поважає права меншості.
8. Свобода засобів суспільної комунікації, доступ до надійних засобів усіх суспільних груп.
9. Стільки влади на кожному рівні, скільки треба для спільного блага.
10. Високий рівень громадянських знань про суспільні проблеми, бажання і вміння громадян брати участь у суспільному житті.
11. Гарантування прав людини і сім'ї.
12. Функціонування політичних партій, які роблять можливим публічну реалізацію громадянами своєї політичної волі.
13. Рівність прав, справедливість судових процесів через незалежні суди.
14. Існування суспільних авторитетів — як на рівні держави, народу, регіону, сім'ї і одночасно свобода широкої суспільної дискусії на будь-яку тему.
15. Виражена в законодавстві, рішеннях влади всіх рівнів повага до людського життя і здоров'я.
16. Конституційне обмеження контролюваної влади, поділ влади на три гілки.
17. Доступ громадян до представників влади на кожному рівні.
18. Вільне функціонування неурядових товариств і організацій.
19. Право громадян організуватися, в межах закону, а також проти чинної влади.
20. Система цінностей, що спирається на толерантність: людина є важливішою, ніж її погляди.
21. Обмеження державних структур до необхідного мінімуму.
22. Організація суспільства і спрямування людей в напрямку співпраці і пошуку можливості порозуміння, компромісу і співробітництва.
23. Обов'язок мешканців до турбуватися про своє оточення і самоорганізація для суспільного блага.
24. Відкидання всіх форм примусу і дискримінації людей з будь-якого приводу.
25. Держава, не замінюючи в нічому громадян, але забезпечуючи їм свободу господарської діяльності і почуття соціальної безпеки в сенсі гарантування індивідуальної свободи і власності.

### РИСИ УСПІШНОЇ ПРОМОЦІЙНОЇ АКЦІЇ

*Нижче подано 25 рис, які мають характеризувати успішну промоційну акцію. Вони всі важливі, але деякі... найважливіші. Тому просимо Вас вибрати з поданих нижче рис лише 5, які, на Вашу думку, найкраще створюють бачення ідеальної промоційної акції. Можливо, вдасться структурувати їх від найважливішого до найменш важливого.*

1. Небанальна за формою, але і не занадто вражаюча.
2. Помітна серед інших пропозицій.
3. Проста і зрозуміла, не вимагає додаткових пояснень.
4. Привертає увагу тих, кому адресована.
5. Найсуттєвіші фрагменти легко запам'ятовуються.
6. Викликає зацікавлення та бажання поширити та поглибити інформацію.
7. Звертає увагу на винятковість промоційного об'єкту.
8. Викликає бажання участі в події та партнерстві.
9. Виражає повагу до адресата та викликає його симпатію.
10. Ретельна та достовірна.
11. Ненахабна, позбавлена агресивності та надмірного вмовляння.
12. Позбавлена надмірної інформації, повторень, шумових ефектів.
13. Спонукає до конкретної дії.
14. Від початку дуже чітко підпорядкована основній цілі.
15. Користується різноманітними формами та багатьма способами доведення до адресата.
16. Користується простою та зрозумілою мовою як у тексті, так і в символах, картинках, логотипах.
17. Дотепна, без надмірної екзальтації чи бундючної канцелярської мови.
18. Професійна та добре організована.
19. Реалізована у колективі для отримання більшої „поліфонічності”.
20. Різноманітна за змістом та мотивацією, по-різному звертається до різних адресатів.
21. Спирається на інформацію про адресатів, яка постійно розвивається та поглиблюється.
22. Добре узгоджена в часі, організована з відповідним випередженням.
23. Враховує обмеження, що ускладнюють надходження інформації.
24. Включає елементи, які дозволяють адресатові легко перевірити інформацію.
25. Часто повторювана та систематично оновлювана.

### РИСИ УСПІШНОГО ЖУРНАЛІСТА

*Нижче подано 25 рис, які характеризують успішного журналіста. Прохання вибрати з них 5 найважливіших, які вкрай необхідні для доброго виконання його роботи.*

1. Журналіст хоче і повинен постійно над собою працювати, навчатися отримувати знання, намагатися зрозуміти світ.
2. Для журналіста найважливішим є вміння передбачати події. Завдяки цьому він завжди буде добре підготовленим серед бурхливих подій.
3. Найважливішим мистецтвом у професії журналіста є вміння слухати. Це, безумовно, найкращий спосіб пізнання світу.
4. Шукаючи та переказуючи правду, журналіст має бути позбавлений традиційного мислення та стереотипів.
5. Добрий журналіст має бути завжди там, де щось відбувається. Тільки участь у подіях дозволяє зрозуміти їх якнайповніше.
6. Журналіст повинен уміти управляти своєю „майстернею” – через пошук співпрацівників та надавачів інформації, а також систематичну роботу з ними.
7. Простота стилю є для репортера нормою. Журналіст дбає про зрозумілість, прозорість та привабливість свого висловлювання.
8. Журналіст є журналістом завжди, не лише на роботі. Завжди повинен бути готовим сприймати інформацію, найстрашніше для нього – прогавити щось важливе.
9. Журналіст доброзичливий, навіть якщо не поділяє чийхось поглядів чи стилю життя. Тільки доброзичливість дозволяє йому добре зрозуміти ці погляди.
10. Журналіст цікавиться світом, завжди готовий задавати питання. Знає, що єдине дурне питання – те, яке забув поставити.
11. Журналіст вірний у дружбі, а також лояльний до тих, хто надає йому інформацію.
12. Журналіст має бути активним, щоби цим заохочувати та зацікавлювати співрозмовників поділитися інформацією.
13. Журналіст відповідає за правдивість інформації, кожен повинен старанно перевірити.



14. Чесний журналіст знає, що журналістика є колективною працею, тому зуміє відрізнити використання інформації з агенцій від плагіату.
15. Добрий журналіст знає, коли саме для блага справи не потрібно публікувати інформацію.
16. Журналіст має знати адресата своєї праці – слухача, читача, глядача. Повинен розуміти, що його цікавить, тішить, вражає, яким є світ його цінностей.
17. Журналіст має бути досконалим спостерігачем життя, який постійно працює над удосконаленням свого світосприйняття та світорозуміння.
18. Кількість інформації у світі безмежна – риса доброго журналіста полягає в умінні такого відбору інформації, яка розкриває правду, а не фальсифікує її.
19. Журналіст не нехтує сучасною інформативною технікою і вміє нею користуватись.
20. Добрий журналіст має бути самокритичним, не висловлюватися там, де не має що сказати або знає, що не є компетентним у цьому питанні.
21. Добрий журналіст усвідомлює, що бере участь у формуванні громадської думки, суспільного мислення і не підлабузнюється до публіки.
22. Журналіст має бути неупередженим та незалежним, особливо в конфліктній ситуації, де намагається почути обидві сторони і представити кожному з них.
23. Журналіст повинен бути відважним. Бувають ситуації, коли публікація невігідної для нього інформації може йому загрожувати.
24. Журналіст усвідомлює важливість своєї праці. Знає, що інформація, а також спосіб її подання може об'єднати людей чи пересварити їх.
25. Журналіст повинен мати почуття гумору і не може сам себе трактувати занадто серйозно.

## РИСИ ОРГАНІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*З поданих нижче рис прохання вибрати 5 таких, які найкраще характеризують органи територіального самоврядування та без яких було б важко визнати їх дійсно демократичними та самоврядними структурами.*

1. Мають власний герб, прапор та гімн.
2. Самостійно встановлюють щорічний бюджет, спираючись на загальнодержавні норми фінансового права.
3. Його створюють усі мешканці даної території.
4. Депутати органів самоврядування обираються на загальних, рівних, таємних, прямих та пропорційних виборах.
5. Влада органів самоврядування володіє власними засобами спілкування з громадськістю.
6. Вміють подбати про своїх найбідніших мешканців.
7. Стратегічні плани розвитку та найважливіші рішення приймають після широких консультацій з громадськістю.
8. Володіють комунальною власністю, за яку несуть повну відповідальність і яка може бути для них джерелом доходів.
9. Мешканці мають видимий вплив на рішення, що приймають органи самоврядування.
10. Є дійсно незалежними від центральної влади, а нагляд здійснюється лише у питанні відповідності закону, а не щодо раціональності прийнятих рішень.
11. Органи самоврядування підтримують громадську активність на своїй території.
12. Їхні доходи залежать передусім від активності громадян, а не від безпосередніх рішень центральної влади.
13. Тісно співпрацюють з неурядовими організаціями, які знаходяться на їхній території.
14. Депутати зорганізовані у політичні клуби, а також працюють у комісіях.
15. Добре залагоджують справи мешканців, рішення приймають згідно з принципами рівності, справедливості та солідарності.

16. За необхідності та фінансових можливостей створюють нижчі рівні місцевої самоврядності (ради мікрорайонів тощо).
17. Мають статус юридичної особи і підлягають юридичному захисту.
18. Турбуючись про майбутнє, дбають про виховання молоді у справі залучення її до самоврядування.
19. Маючи незалежну позицію, співпрацюють з усіма іншими рівнями державної влади.
20. Міський, селищний, сільський голова володіє повною інформацією про все, що є у сфері його компетенції.
21. По-господарськи управляють фінансами міста, намагаючись якнайповніше профінансувати поточні потреби, а також інвестувати на майбутнє.
22. Обмежують до мінімуму власну бюрократію.
23. Володіють необхідною інфраструктурою (будинки, обладнання тощо) та мають право самостійного прийняття на роботу всіх працівників органів самоврядування.
24. Жоден із представників органів самоврядування не підпорядкований будь-якому із органів центральної влади чи самоврядування іншого рівня.
25. Згідно із законом займаються місцевими справами: дбають про водопостачання та водовідведення, добрий стан доріг та мостів, квартири муніципального фонду, місцевий транспорт.

### РЕГЛАМЕНТ ОКСФОРДСЬКИХ ДЕБАТІВ

1. Дебати організовує і провадить Голова. Він не має права брати участі у дебатах, бо є особою безсторонньою.
2. Голову підтримує Секретар, який інформує Промовців про те, скільки вони мають часу для виступу, та провадить документацію дебатів.
3. Перед дебатами їх учасники займають місця в такому порядку:
  - ◆ праворуч від Голови сидять ті, хто виступає за тезу – Пропозиція,
  - ◆ ліворуч від Голови сидять ті, хто виступає проти тези – Опозиція,
  - ◆ в останніх рядах, посередині (перпендикулярно до сторін) сидять ті, хто не має власної думки (так зване Болото).
4. Кожен Промовець повинен розпочати свій виступ словами: “Пане голово...”, – звертаючись до ведучого дебатів, за винятком втручання (реплік) до дискусії.
5. Учасники дебатів повинні звертатися одне до одного: “Пан/Пані”.
6. У дебатах виступають по черзі Промовці, які захищають тезу і які виступають проти неї. Першим виступає Промовець, який захищає тезу і водночас її пояснює, другим – Промовець, який заперечує тезу, наступні Промовці повинні триматися тез, які сформулювали перші Промовці. Останні Промовці підсумовують аргументи сторін і відповідно підтримують або заперечують тезу.
7. Після виступів головних Промовців починаються дебати в залі: тут виступити має право кожен (в тому числі й головні Промовці), перед виступом слід назвати своє ім'я і прізвище Секретареві. Промовці по черзі представляють різні сторони – захисників тези і її опонентів. Розпочинає дебати Промовець, який захищає тезу. Дебати тривають доти, доки не виступлять всі бажаючі взяти участь в обговоренні, наприклад, з боку опозиції або після розпорядження Голови.
8. Промовець має виступати біля трибуни. Він має підійти до неї з того боку, з якого сидить. Промовець не повинен надмірно віддалятися від трибуни.
9. Якщо учасники дебатів хочуть поставити питання чи подати інформацію, вони повинні піднятися з місця, покласти ліву руку на голову, підняти праву руку і сказати: “Питання” або “Інформація”. Промовець має право прийняти чи відкинути репліку, вдаючись до певного жесту або кажучи: “Прошу” або “Ні, дякую”. Репліка не повинна бути довшою від 2-3 речень.
10. Якщо репліку буде відкинуто, то той, хто хоче з нею виступити, повинен сісти, не промовивши жодного слова.

11. Промовець і Голова мають право в будь-який момент перервати репліку.
12. Промовці мають дотримуватися часу, відведеного їм на виступи. Якщо час вичерпано, Голова має право перервати виступ.
13. Учасники дебатів можуть змінювати свої місця і покидати зал лише у перервах між виступами.
14. На час дебатів для Промовців є обов'язковий тільки офіційний стрій.
15. Голова втихомирює учасників дебатів словом: "Тиша". У виняткових випадках Голова має право попросити вийти із зали тих учасників, які порушують регламент.
16. Після дебатів настає голосування, під час якого всі мають право висловитися згідно зі своєю позицією. Голосуючі повинні оцінювати не саму тезу, а представлені обома сторонами аргументи та їхню важливість.

## РОЛЬ ГОЛОВНИХ ПРОМОВЦІВ ПІД ЧАС ОКСФОРДСЬКИХ ДЕБАТІВ

ПРОПОЗИЦІЯ	ОПОЗИЦІЯ
<p><b>Промовець I:</b> Відкриває дебати. Його завдання – визначити тему і пояснити її. Апелюючи до тези, він має визначити всі неясні формулювання, які містяться у ній. Потім повинен представити 3–4 головні аргументи своєї сторони, частково їх обґрунтовуючи. Для його виступу відводять 5 хвилин. Його роль дуже важлива – всі наступні промовці як з боку Пропозиції, так і з боку Опозиції, повинні апелювати до визначеної ним тези.</p>	<p><b>Промовець I:</b> Його завдання – апелювати до визначеної тези супротивної сторони і представити своє розуміння цієї тези. Промовець повинен представити 3-4 головні контраргументи до тези Пропозиції та обґрунтувати їх. На його виступ відводять 5 хвилин. Його роль є дуже важлива, бо він задає тон всій подальшій стратегії своєї сторони.</p>
<p><b>Промовець II:</b> Його завдання – розвинути аргументи Промовця I. Він може коротко апелювати до аргументів опозиції, проте це не є його головним завданням. Він має розвинути обґрунтування аргументів Пропозиції, поданих Промовцем I, та додати 2-3 власні аргументи, пов'язані з попередніми. На його виступ відводять 4 хвилини.</p>	<p><b>Промовець II:</b> Так само, як і Промовець II з боку Пропозиції</p>
<p><b>Промовець III - IV:</b> Він повинен спростувати аргументи другої сторони та їхній розвиток. Нових власних аргументів він не повинен представляти, (тільки в крайньому випадку). Натомість він має апелювати до всіх аргументів супротивників і по мірі можливостей спростувати їх, показати їхню помилковість чи відсутність зв'язку з обговореним питанням. На його виступ відводиться 4 хвилини. Це найважча роль у дебатах, яка вимагає від Промовця вслухатися в аргументи супротивника і швидко їх аналізувати. Якщо у дебатах виступає Промовець IV, він має додатковий шанс відреагувати на виступ Промовця III з боку Опозиції.</p>	<p><b>Промовець III - IV:</b> Так само, як і Промовець III-IV з боку Пропозиції</p>

**Промовець V:** Він підсумовує аргументи своєї сторони. Може коротко апелювати до виступу попереднього промовця з своєї команди. Якщо попередній Промовець з боку Пропозиції не зробив цього, він може коротко повернутися до аналізу аргументів супротивників. Проте його основним завданням є повторити і закріпити найважливіші аргументи, що їх наводила його сторона, і обґрунтувати їхнє значення. Слід пам'ятати, що саме його виступ найбільше запам'ятається слухачам, які вже за хвилину приступлять до голосування. На його виступ відводять 5 хвилин.

**Промовець V:** Так само, як і Промовець V з боку Пропозиції, але його додатковим козирем є те, що він закриває головну частину дебатів і йому належить останнє слово.

**РОБОЧИЙ АРКУШ**

Тема:		
Дата заняття:		
1.1.	1.2.	1.3.
2.1.	2.2.	2.3.
3.1.	3.2.	3.3.
4.1.	4.2.	4.3.
5.1.	5.2.	5.3.
6.1.	6.2.	6.3.



## ЗРАЗОК ВІДПОВІДЕЙ НА СПІВБЕСІДІ ПРИ ПОСТУПЛЕННІ НА РОБОТУ <sup>1</sup>

### 1. Чи Ви раніше вже працювали, якщо так, в чому полягала Ваша робота?

Подумай, чого стосувалася Твоя попередня робота з урахуванням наступних пунктів :

- які вміння тобі там були потрібні,
- якими машинами та пристроями ти користувався,
- за що ти відповідав,
- чи працював ти з людьми,
- як довго ти працював на займаній посаді,
- чи просувався по службі,
- які були твої професійні обов'язки (підкресли особливо ті, які можуть мати значення для роботи, якої власне добиваєшся).

### 2. Які машини та пристрої вмiєте обслуговувати?

- більшість професій передбачає обслуговування якоїсь машини та пристрою.
- назви всі випадки, коли тобі доводилось користати з пристроїв, які можуть бути використані в роботі, якої добиваєшся. всюди, де це лише можливо, назви ці машини чи пристрої та їх типи.
- розкажи про всі інші пристрої, з якими ти мав нагоду працювати. не забудь їх назви та типи.
- скажи, якими володієш дипломами та які закінчив спецкурси з обслуговування названих машин та пристроїв.
- не забудь назвати пристрої, з якими маєш справу у вільний від роботи час (як хобі).

### 3. Чому Ви хочете тут працювати?

Роботодавець хоче знати мотиви, які вкажуть на твоє бажання довшого перебування на фірмі. Маєш також нагоду сказати все, що тобі відомо про фірму і показати тим самим, що ти потрудився, шукаючи відповідну інформацію.

Скажи про:

- добру репутацію фірми як роботодавця,
- сформовану суспільну думку про фірму, яка має далекосяжні плани,
- те, що діяльність фірми дуже відповідає твоїм інтересам,
- те, що це для тебе ідеальна робота.

---

<sup>1</sup> [www.praca.gov.pl](http://www.praca.gov.pl)

#### **4. Яку зарплату Ви б хотіли отримати?**

В ході розмови ти повинен отримати інформацію стосовно майбутньої зарплати. Часом вона вже встановлена, часом може бути предметом переговорів. Проблема полягає в тому, що якщо назвеш забагато – роботи не отримаєш, назвеш замало – роботу, може, й отримаєш, але зарплату матимеш погану.

Яку стратегію вибрати?

Уникай називання суми.

Давай загальні відповіді:

- "розраховую на пристойну зарплату за день роботи."
- "думаю, що ви платите стандартні ставки. це мене задовільняло б."
- "ваша фірма має добрий імідж, тому я впевнений, що зарплата буде відповідати моїм потребам."

Якщо можливо, зорієнтуйся, яку зарплату отримують особи, що виконують таку саму або подібну роботу, матимеш кращі підстави для переговорів.

#### **5. Чому ми повинні взяти на роботу саме Вас, а не когось іншого?**

- будь готовий до швидкої відповіді – якщо покажеш, що не знаєш цього сам, то не сподівайся, що це знатиме твій співрозмовник.
- повтори ще раз свої переваги, навіть, якщо б ти повторив речі, про які щойно розповідав.
- пошлися на свою кваліфікацію, свій досвід, свої зацікавлення та хобі і переконай співрозмовника, що ти: працьовитий, добрий працівник, достойний довіри і що на тебе можна покладатися, що зможеш виконати не тільки доручені тобі завдання, але й більше.

#### **6. Який Ваш стан здоров'я?**

Співрозмовник хоче впевнитися, що:

(а) ти у добрій фізичній формі і зможеш виконувати роботу, на яку претендуєш,

(б) стан твого здоров'я в цілому добрий.

Твоя відповідь повинна переконати його в обох питаннях.

Якщо ти здоровий, не маєш жодних хронічних хвороб і у своєму поданні не згадуєш про жодні проблеми із здоров'ям – просто скажи про це.

Якщо в поданні згадано про якісь хвороби, то повтори це ще раз; однак говори про неї у позитивному тоні, підкреслюючи, що вона не буде мати жодного впливу на твою здатність виконувати роботу і що ти в чудовій формі.

Звернися до прикладів:

Якщо маєш проблеми із серцем і співрозмовник боїться, що це може знизити твою здатність до перенесення важких предметів, згадай про те, що часто носиш переносний телевізор, або закупки і т.п.

Візьми у свого лікаря довідку, у якій буде описано твій стан здоров'я.

Уникай говорити про справи, з виконанням яких можеш мати проблеми.

### **7. Які Ваші найсильніші сторони?**

Це питання дає ще один шанс показати свої позитивні сторони, важливі з точки зору роботи, про яку клопочетесь, наприклад:

- вміння,
- різноманітний досвід,
- зацікавлення,
- ентузіазм,
- солідність,
- результативність в роботі,
- вміння працювати з людьми,
- почуття власної гідності.

### **8. Які Ваші слабкі сторони?**

Не “допомагай” співрозмовнику відкидати твою кандидатуру – не признавайся до жодних недоліків! Замість цього скажи, наприклад:

“Не маю недоліків, які б перешкоджали мені бути добрим працівником”

“Не маю жодних недоліків, які б впливали на мою майбутню роботу”.

### **9. Прошу розказати про себе більше**

Це відкрите питання дає тобі можливість розповісти співрозмовнику про різні аспекти твого життя. Мусиш постаратися, щоб:

Показати, що твої зацікавлення виходять за межі роботи.

Показати всі суттєві зв'язки між твоїми зацікавленнями та професійними вміннями.

По можливості нав'язати із співрозмовником особистий контакт, розмовляючи на якусь цікаву для вас обох тему.

Запевнити співрозмовника, що ситуація в сім'ї нормальна і не передбачає змін.

## **Теми, які можна піднімати під час розмови з роботодавцем**

- Хобі, зацікавлення, способи проведення вільного часу,
- Клуби, організації, до яких належиш,
- Всі відповідальні функції, які виконуєш,
- Коротка історія твого життя – де ти виховувався, де навчався і працював, служба в армії і т.п.,
- Твоя сім'я (батьки, брати, сестри, якщо вони молоді, жінка/чоловік, діти – якщо мають вже власні сім'ї),
- Попередня професійна діяльність.

## **10. Скільки Вам років?**

Якщо твій співрозмовник задає таке питання, напевно побоюється, що ти занадто молодий, щоб виконати дану роботу. Кажучи, скільки тобі років, мушиш переконати його, що твій молодий вік має свої добрі сторони.

Якщо ти молодий, можеш мати наступні переваги:

- дуже хочеш довести свою досконалість,
- маєш запал, ентузіазм і бажання до праці,
- ти повний фізичних сил,
- легко пристосовуєшся до змін,
- любиш вивчати нові справи,
- не маєш шкідливих звичок.

## **11. Коли можете приступити до роботи?**

Відповідай без роздумування: “Якнайшвидше”, або “ У будь-який момент”.

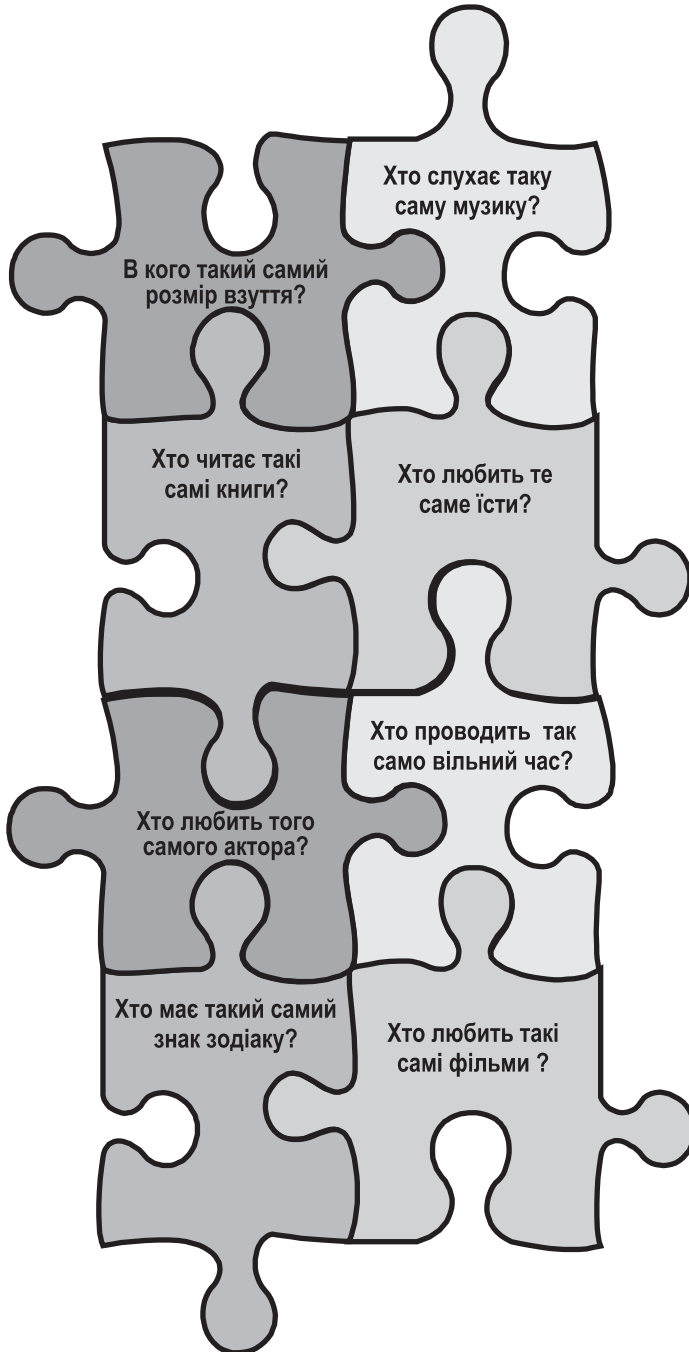
Час для обговорення деталей наступить тоді, коли вже будеш прийнятий на роботу. Завжди можеш порозмовляти із роботодавцем і постаратися встановити такі терміни початку роботи, які тобі найбільше відповідають.

## **12. Чи маєте якісь запитання?**

Часто це риторичне питання. Якщо твій співрозмовник добре виконав своє завдання, то ти повинен все необхідне про роботу вже знати. В такому випадку вистачить простої фрази: “Ні, дякую. Ви розповіли мені все, що я хотів довідатися. Не можу дочекатися, коли приступлю до роботи.”

Не задавай питань про деталі, такі як час роботи, соціальне забезпечення і т.п., оскільки могло б скластися враження, що якби ти отримав цю роботу, то не був би впевнений, чи йти на неї. Такі сумніви можна з'ясувати пізніше.

ПУЗЛІ





НАДУ  
Львівський  
регіональний  
інститут  
державного  
управління

Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (ЛРІДУ НАДУ) – навчальний заклад вищої освіти четвертого рівня акредитації, створений у 1995 році. Діяльність ЛРІДУ НАДУ скерована на забезпечення зростаючих потреб органів державного управління та місцевого самоврядування у професійних управлінських кадрах на основі впровадження світових стандартів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб самоврядних громад. Крім навчальної діяльності, ЛРІДУ НАДУ проводить широкі наукові дослідження з актуальних проблем теорії та практики публічної влади, вивчає та узагальнює міжнародний досвід щодо організації державної влади, місцевого самоврядування, надає методичну, інформаційну та консультативну допомогу обласним освітнім закладам післядипломної освіти західного регіону України.



WYŻSZA SZKOŁA  
ADMINISTRACJI  
PUBLICZNEJ  
W SZCZECINIE

Вища школа публічної адміністрації (ВШПА) в Щеціні – недержавний вищий навчальний заклад. Засновником навчального закладу є Фонд розвитку місцевої демократії, який з 1990 року шляхом широкої навчальної та освітньої діяльності підтримує розвиток публічної адміністрації в Польщі. Основна місія ВШПА – навчання адміністративних кадрів, яким притаманні професіоналізм, високий моральний рівень, готових до відповідального виконання свого службового обов'язку перед громадянськістю. Справою честі Школи є формування середовища, заангажованого у справи регіону та зорієнтованого на формування громадянського суспільства, яке служить справі європейської інтеграції, демонструє зразки відкритості, відповідальності, дотримання етичних норм.

ВШПА також розвиває польсько-українське співробітництво, виразником чого є угода про співпрацю з Львівським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.



Fundacja Rozwoju  
Demokracji Lokalnej

1989 r.

Фонд розвитку місцевої демократії (ФРМД) існує з 1989 року. Був заснований авторами реформи органів самоврядування Польщі з твердим переконанням, що найкращий закон не працюватиме, якщо громадяни, політики та державні службовці не вмітуть або не хотітимуть його виконувати. Фонд володіє 16 регіональними навчальними центрами та 4 вищими школами публічної адміністрації. Навчальний центр ФРМД у Щеціні створено у 1990 році, і з того часу він співпрацює з органами самоврядування та місцевою громадою Західно-Поморського воеводства Польщі. Фонд намагається допомагати у розв'язанні проблем, з якими може зустрітися у своїй діяльності депутат, бургомістр, посадова особа органів самоврядування, директор школи чи функціонер неурядової організації. ФРМД бере участь у формуванні засад самоврядування, громадянського суспільства та ринкової економіки. Адресатами діяльності Фонду є також учителі та молодь, власники малих та середніх фірм, сільські голови та лідери сільських громад, безробітні. Важливим партнером його діяльності є також організації та місцеві осередки України і Білорусії.