

Ольга Просіна

ТОЛОКА ПОЗАШКІЛЬНИКІВ:

методичний путівник

Навчально-методичний посібник

Київ — 2018

УДК 374.375.37

П 82

Рецензенти:

Вербицький В.В. — доктор педагогічних наук, професор, директор Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді МОН України

Литовченко О.В. — кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник лабораторії позашкільної освіти Інституту проблем виховання НАПНУ України

Гурин О.М. — кандидат педагогічних наук, методист Навчально-методичного центру освіти м. Львова

*Рекомендовано до друку вченою радою ДВНЗ
«Університет менеджменту освіти»
(протокол № 2 від 17 квітня 2018 р.)*

П 82

Просіна О.В. Толока позашкільників: методичний путівник : навчально-методичний посібник / Ольга Володимирівна Просіна / за наук. ред. проф. Т.М. Сорочан, В.В.Сидоренко. — СПД Резніков В.С., 2018. — 76 с.

Prosina, OV. (2018): Toloka of after-school pedagogical experts: The Methodical Guide : textbook / O.V. Prosina / Edited by academic professors: Sorochan T.M., Sydorenko V.V. — Kyiv: EE Reznykov V.S. — 76 p.

ISBN 978-617-509-353-5

У навчально-методичному посібнику «Толока позашкільників» обґрунтовано як альтернативну модель професійного розвитку керівників та педагогічних працівників закладів позашкільної освіти в Новій українській школі, що уможливило реалізацію основної мети позашкільної освіти — гармонійний розвиток особистості, її інтересів, здібностей, підтримку талановитої молоді, задоволення потреб у професійному самовизначенні, здобуття додаткової освіти. Деталізовано етапи підготовки проекту та його реалізації, розроблено різноманітні навчально-методичні матеріали для освіти дорослих (тренінгові вправи, анкети, ігри, андрагогічні методи, прийоми, технології).

Вибрана форма подачі навчального матеріалу — методичний путівник — слугує дороговказом і своєрідним компасом для пошуку й реалізації інноваційних підходів, методів, прийомів, технологій в освіті дорослих.

Методичний путівник може бути цікавим різним категоріям освітян, які займаються організацією навчання дорослих впродовж усього життя.

Для андрагогів, організаторів післядипломної педагогічної освіти, слухачів курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників, керівників позашкільної освіти, загальноосвітніх навчальних закладів та установ системи загальної середньої освіти, методичних служб усіх рівнів, а також усіх, хто цікавиться питаннями модернізації вітчизняної формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих.

УДК 374.375.37

ISBN 978-617-509-353-5

© Просіна О.В., 2018

© СПД Резніков В. С., 2018

ЗМІСТ

Summary	4
Слово до читача	11
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ МАРШРУТИ ТОЛОКИ ПОЗАШКІЛЬНИКІВ	13
1.1. Як ми готуємося до зустрічі?	13
1.2. У вирі проекту професійного розвитку «Толока позашкільників»: шляхи до інновацій та дієвих змін.	15
1.2.1. Маршрут першого дня — знайомство, інтеграція групи.....	15
1.2.2. Маршрут другого дня — від демократичного підходу до творчої особистості.....	19
1.2.3. Маршрут третього та четвертого днів — активності Толоки.....	26
РОЗДІЛ 2. ЗА ЛАШТУНКАМИ ТОЛОКИ ПОЗАШКІЛЬНИКІВ.....	33
2.1. Чи можна організувати Толоку позашкільників примусово?	33
2.2. Функції виконавців проекту професійного розвитку. Форми та методи проведення «Толоки позашкільників»	35
2.3. Про групову динаміку та командний дух Толоки	45
2.4. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для організації Толоки.....	49
Заключне слово	53
Додатки	55

SUMMARY

The handbook «Toloka of after-school pedagogical experts: The Methodical Guide» is outlined the content and main approaches of professional development project «Toloka of after-school pedagogical experts». This project is counted for supervisors and pedagogical workers of extracurricular education institutions, as well as the experts in training of trainers (and ragogues), which are engaged in qualification improvement for educators.

Toloka of after-school pedagogical experts is an alternative form of educators' professional development in the period between courses. Toloka is an ancient Ukrainian tradition — work in the group for fast execution of voluminous work. In modern culture, the word *toloka* is used to designate some public or mass projects.

Above all we felt joy, eagerness, desire to work in a team, energy and positive in the sounding of the «*toloka*» notion. And we believe, that spirit of *toloka* helps with collective mind activation for the birth of new ideas and finding non-standard solutions for solving urgent tasks.

Therefore, we inspired this definition of «**toloka**» with new senses — meetings of active, creative educators to find in the joint interaction the ways of educational activity effective management of the extracurricular education institution. Creative meetings are held on the principles of partner type of interaction, in dialogues, discussions, joint projects, business games, quests, excursions, etc.

Various routes of Toloka have been developed. Each time these routes changing, supplement, updates and variates. At the Toloka we improvise, creative, practice, teach each other on that we know and able very well, and work together to find out non-standard solutions to complex issues, etc.

The Methodical Guide describes the main stages of the Toloka and provides educational materials which educators can use in their professional activities.

There are two sections in the handbook. The first one is «Toloka's basic routes of after-school pedagogical experts». The first paragraph of the section is called «How do we prepare for the meeting? »

One of the key features of our events is that Toloka begins with a distance stage of acquaintance and joint virtual interaction, discuss organizational and substantive issues of full-time phase. It is important for us to work in a team, so a virtual acquaintance helps to get acquainted and start working together.

It is important to involve all participants in the joint preparation of the event. In this context, it is important to formulate the Toloka program jointly, discuss the organizational issues and Toloka's logistics. According to the statements of participants, after such a thorough distance training of Toloka, there is a desire come sooner and get acquainted with all during real communication.

Second paragraph: «In the flow of Toloka's after-school pedagogical experts: the path to innovations and effective changes». Here we disclose the main routes of Toloka.

The first day route — acquaintance, group integration.

Toloka events can be different in holding time. We consider the classic version for our project — it's 4 days:

1. the first day — arrival of participants (work starts at 14.00), grand opening, group integration;
2. the second day — discussed in active forms of interaction ... in accordance with Toloka's topic;
3. the third day — business games and experience exchange of participants;
4. the fourth day — round tables, excursions, departure of participants.

According to the program of professional development, it is planned to conduct four Toloka events in different cities of Ukraine during the year (Ivano-Frankivsk, Severodonetsk, Kiev, and Lviv for 2018) according to the seasons of the year, each Toloka has the name, they are Winter, Spring, Summer and Autumn Toloka. The key to successful event is in the positive mood of organizers and participants: sincere smiles, friendly words, nice music — an atmosphere that gives feeling that event is going to be useful, interesting, creative, comfortable, safe and effective.

An important part of Toloka is reflection at the end of the day. This is an opportunity to rethink everything what happened during the day; realize important aspects that have been during the work; understand things, feelings and thoughts (their own and colleagues), with which the participant cooperates. Reflection stimulates the processes of self-consciousness. With reflection you can understand how a group perceives what is happening in a collaborative way, and you can also adjust some plans for the next day.

Andragogue (moderator, trainer or facilitator who works with the Toloka group) should motivate the participants to reflection and target them to identification and formulation of the reflection results in the form of answers to the question with making suggestions on the causes and successes of failures and further work, etc. With participant of Toloka andragogue needed to be exclusively on the positions of democratic interaction for an effective reflection.

The second day route — from a democratic approach to a creative person

The second day — is a culmination content of toloka. During the winter session there were four sessions on next problems during the day:

- Modern world challenges and tendencies of development of after-school education;
- Democratic approaches to education — myth or reality?
- Facilitated technology in the management of upbringing activities of the institution;
- Open Space facilitated technology.

Sessions consist of mini-lectures and practical exercises.

The third and fourth days of toloka activity

At the Winter toloka during the third day, took place the main activity of the event — the business game «The Inspector came to us» and the participants have been exchanged in their experience by presentations and speeches.

After completing Toloka, during a poll of participants, we found that 47.1% of participants considered the most valuable for themselves to perform exercises and participate in business games. Among the active exercises, 58.8% of respondents noted the business game «The Inspector came to us».

Business game «The Inspector came to us»

Aim: to recreate a situation where the director organizes the team to carry out tasks «from top» (which were given to the director authoritarily), on the basis of partnership interaction and using democratic approaches in management.

Roles

Head of the Department of Education

Director

Head's assistant

Methodist

Psychologist

Group leader

Game plan

1. Choose a sheet, which reveals the content of your role in the game.
2. Look with the contents of the sheet. This is your hero's characterization. Imagine a colleague which may look like this hero. Do you have anything in common with this hero? If not, imagine a colleague, which may look like this hero.
3. Take a «cap-crown» with the inscription of your hero's position. Put it on.
4. Reproduce the behaviour of your hero during the game.
5. Show some creativity, fantasy and daring to perform a role.
6. Be attentive and try to respond according to the situation.

Roles Content

Head of the Department of Education

You are an authoritarian manager. At a meeting of directors using the direct tone you tell that a delegation of educators from Poland comes to your city. They are intended to conclude a cooperation agreement and material assistance. You convince directors, that they are obliged to show their institution best, because the Poland colleagues not determined what kind of city it will be Ukraine yet. The funds would remain in the city if presentations are convincing. Because of this, you emphasizing that everyone has to postpone all cases and write a plan-prospectus for the presentation of the institution for Polish partners. You give a two-day term and set the time for the next meeting (in game mode it will be 40 minutes.)

You will hear the full presentations at the next meeting.

Director

1. You are a reforming director which using the approaches of democratic management. You are an experienced director and obtain the position over 5 years.
2. You received a telephone message and need to be at the meeting with the head of the education department. (location 1).
3. Visit the meeting.

4. Before meeting, invite the psychologist to conduct classes with the team.
5. Prepare for a meeting with a team. Think about how to involve the team in creating a creative plan-prospectus for meeting guests (presentation of the institution)
 Result (plan-prospectus) should be on a flipchart paper made with markers. There are deputy director, methodologist, psychologist and heads of circles in your group (names of the groups participants write themselves). Present a plan for the head of the education department (the whole group will observe the submitted report at this time)
 Report the boss's remarks to the team and customize your colleagues for finalization.
6. Complete the game with the wishes of a successful finalization of the plan and faith in success during a meeting of guests.

Head's assistant

You work with the director for four years and support the views of the reforming director who implements democratic governance approaches. But sometimes you get throwing back on authoritarian approaches, in particular at conflict situations.

Methodist

You are a high-class specialist and hold your post more than 25 years. But do not share the reformist approaches of Democratic-director. Sometimes, in conflict situations, you are on the side of those colleagues who stand for the order and against democratic tyranny.

Group leader

You like, the director has a democratic position in the management of the institution. But sometimes you forget the difference between a democratic and liberal governance style, and all the rules and laws at the institution start to annoy you.

Group leader

You fully support the Democratic-director and help him to realize all the intentions.

Group leader

You do not support the director. Even though it's been five years old, you still can not forget the former director. He was a true leader! That was the order! The roles of club leaders are distributed to all remaining members.

Observer

You are an independent observer.

You do not have the right to join the group.

Your mission is to watch closely how the managers and the staff of the «institution» follow democratic interactions. Make notes of especially sharp moments (when the freedom and justice in the collective most disturbed, notable authoritarian actions, intonations, gestures, etc.) You make your observations after the end of the game. Start with the positive democratic success of the team. Then, note the actions that you think went beyond the democratic process. It is advisable to express your thoughts in the form of questions. For example, turn

to the Director with a follow questions: "When you raised the tone for the team, what actions of your colleagues did you provoke to such intonations? How effective were your actions? Could you find other ways to solve the problem? Which exactly?"

The game course

Participants of Toloka united into two groups. Each participant pulled out a role for himself. Moderator of the game handed out a textual description to everyone. Each participant received a cap (crown) with the post inscription. Groups worked in two locations, which enabled do not interfere with each other to concentrate on the game.

It should be noted that the moderator set up the group for this business game from the first day of Toloka, made the so-called announcement, because it is important that the participants were motivated to seriously conduct the game, to show their actor's ability, that will ensure the maximum effectiveness of the game. Once the game has been completed and the reflection has been conducted, the participants are offered to withdraw from the role in the game format. Everyone can make an imaginary ball of snow from your cap with the role title on it, and throw them with fun. Our observations indicate that the business game promotes awareness of its own attitude to the problem and to establish itself in its own position, in particular for democratic approaches in the management of students educational activities.

The fourth day — the main event of the last day was a visit to the excursion and exploration route Yaremcha-Bukovel.

There is a known rule — only classes that are accompanied by positive emotions, perform a restorative function, whereas negative emotions that violate the monotony of everyday life routine, even if they are related to occupations, do not perform recreational functions. So, excursions become for us one of the important elements in conducting Toloka.

There are two forms of cognition involved during excursions: sensual and logical.

Like the other forms of cultural and educational work, excursion (lecture, thematic evening, readers' conference, etc.), has its own peculiarities in the organization and conducting method. Excursions, which are an important part of recreational activities, could not only satisfy, but also form the spiritual human's needs. Considering economic realities of the present time we understand that pedagogical workers mostly limited in the ability to travel frequently. For example, among the participants were those who visited the western part of Ukraine for the first time.

The second section — «Behind the Scenes of Toloka After-schoolers»

In the first section of the section, we answer the question: *«Is it possible to organize Toloka's after-schoolers «from under the stick»?*

«Toloka of after-school pedagogical experts» — is a long-term project of professional development (the draft program is in the Annex), is a product of the Department of Philosophy and Adult Education of the SHEI «University of educational management» of the Central Institute of Postgraduate Pedagogical Education (author of the idea and project leader is O. Prosina).

But the mission extends beyond the implementation of a particular project program. It is important to attract the attention of all educational institutions to the reviewed problem. With this project, we emphasize the importance of these educational institutions in the overall system of the New Ukrainian School. This educational direction has not enough attention in many regions of Ukraine. The quality of introducing innovative approaches to these educational institutions depends from the lack of specialists who would accompany the professional development of teaching staff of institutions of extracurricular education.

Therefore, even upon completion of the Toloka project it could be visited at any corner of Ukraine to help draw local governments and services to the problems of outsiders, as well as mastering new technologies, methods, during joint interaction in Toloka and share experiences, support to each other, inspire new creative ideas, accomplishments, etc. The main thing in Toloka is a democratic approach, so during the organization of the event you need a desire and skills to create conditions for a democratic, personally-oriented interaction of participants on a partnership basis. The stick will not help to organize Toloka. For organization of such alternative forms of development of professional pedagogical skills it is recommend that you will attend this event and undergo training within the framework of the author's training program for advanced training in the Central Institute of Postgraduate Pedagogical Education of SHEI «UEM» of NAES of Ukraine «Alternative models for improving the teaching staff qualification of out-of-school education institutions» for methodologists of Postdiploma Pedagogical Education, (R) MC's, which are supervised by specialists of out-of-school educational institutions. In fact, all the recent innovations announced in the Ukrainian educational space are known for more than a decade, but real changes are included in pedagogical and managerial practice very slowly. The domination of authoritarian approaches feels in upbringing, learning and in management. The traditional model in education still occupies a dominant position. *What should be changed, to get real changes?*

One of the important conditions is the training of managers and educators for innovations implementation. But it's also important to start changing the staff that improves the qualifications of educators — andragogues, Methodists and institutions of postgraduate pedagogical education teachers. If educators do not feel the impact of modern approaches, forms and teaching methods, it would be difficult for them to implement innovations qualitatively.

Therefore, we strongly say: «NO!» to artificiality, double standards and Soviet stereotypes in Toloka. Freedom, creativity, sincerity, frankness and professionalism is important for us. We destroy our own stamps and move to the dream of freedom and creativity. Everyone in Toloka is responsible for what is happening, the success of the interaction depends on the activity of the participants. *How not to leave such beautiful, correct phrases on paper, how to get started?*

The key and important factor is the presence of motivation before implementation and mastering in innovations, formation of modern habits, mastering of new skills and changing the own behavior.

The second paragraph of the second section is about the functions of the project implementers of professional development, and methods of conducting «Toloka of after-school pedagogical experts» are opened here. The Central Institute of Post-

graduate Pedagogical Education of SHEI «UEM» of NAES of Ukraine is the initiator and customer of the «Toloka of after-school pedagogical experts» project.

This section outlines the functions of the main project implementers: initiator, customer, project manager, moderator, facilitator and trainer. There is also highlighting methods for conducting toloka, such as the Walt Disney Method, brainstorming and others.

In the third paragraph of the second section, we are talking about group dynamics and team spirit.

People say in common «Nome nest omen». We have preferred the notion of «Toloka» when choosing a project name because we feel in the understanding of its specified conceptual value, the opportunity to strengthen the importance and sense of team spirit, because long time ago people worked voluntarily, actively, in coordination and with fun on toloka.

During Toloka, participants often jokingly emphasized that the success of their team work depends on the name of our project.

The fourth paragraph — the use of information and communication technologies for the Toloka organization. One of the key issues that we looked at the Winter Toloka was the democratization of upbringing activities system in extra-curricular education institutions. The best way to change the system is to start from yourself, therefore it is important for us to use the information and communication technologies which will promote the implementation of democratic approaches in the process of Toloka's organizing and holding. We used different tools: cloud technologies, possibilities of an electronic board «Padlet» and created a closed communication group in a social network, where discussed organizational issues (it has detailed discussion in the first section).

Separately I would like to emphasize the value of using the QR-code — (from engl. quick response) — matrix (two-dimensional) code, developed and presented in 1994. QR-code — is the easy recognition by non-professional equipment scanning (using a phone camera, tablet or laptop with a video camera that has an installed QR reader).

QR codes contain a large amount of data and are visually represented in the form of black and white squares, that reminiscent of the maze. You can go to Padlet by following code:



Our Facebook page:



Toloka's first steps are confident and powerful. We observe the great interest of the project participants in joint activities. Through an anonymous questionnaire, found that 94.1% were liked to participate in Toloka and some of them have already registered to participate in the next project activities.

СЛОВО ДО ЧИТАЧА

Про яку освіту ми мріємо для наших дітей?

Мабуть, про таку, яка буде готувати їх до життя, успішної реалізації в професії і соціумі. Важливим для нас є те, щоб діти були замотивовані та з радістю навчались, відкриваючи щодня світ та усвідомлюючи своє місце й призначення в ньому.

Для того, щоб дітям було цікаво неперервно навчатися, важливо, щоб педагоги були щасливі, із радістю виконували свою справу, були професійні й відповідальні, творчі й наполегливі, інноваційні й впевнені у своїх силах.

Тож як навчати дорослих, щоб захопити їх хвилиною інновацій, щоб закрузити їх у вирії сучасних ефективних освітніх технологій, методів і підходів, щоб замотивувати до створення умов для гармонійного розвитку кожної дитини?

Пригадайте: коли Ви відчували себе піднесеними після навчання, щоби хотілося відразу кинути все й, не відкладаючи на потім, розробити новий цикл занять чи віднайти нові підходи для вирішення освітянських (управлінських) завдань, відшукати спосіб, за якого педагогічний колектив буде замотивований до пошуку й впровадження освітніх інновацій. Мабуть, такий творчий стан буде не після відвідування довгих та змістовно нецікавих лекцій, нудних конференцій чи семінарів. Задля неперервного професійного саморозвитку й самовдосконалення зачасту шукаємо форми інформальної освіти дорослих, які сприятимуть активному творчому спілкуванню з колегами, вивченню передового педагогічного досвіду, опануванню нових ідей і здобутків, обговоренню труднощів тощо.

На сьогодні на українському ринку освітніх послуг педагогу можна віднайти цікаві науково-методичні розробки й ефективно навчатися впродовж усього життя. Такими формами професійного розвитку можуть слугувати тренінги, вебінари, онлайн-курси, майстер-класи тощо. Інституції післядипломної педагогічної освіти пропонують багатоваріантні освітньо-професійні програми категорій слухачів курсів підвищення кваліфікації, авторські і тематичні курси, альтернативні моделі професійного самовдосконалення, що відповідають потребам і запитам замовників освітніх послуг. І спонукає до цього відчутний в освітянському повітрі дух конкуренції та необхідності стратегічних модернізаційних змін у системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Така альтернативна модель підвищення кваліфікації була розроблена нами у формі проекту професійного розвитку під назвою «Толока позашкільників».

Толока є давнім українським звичаєм — праця гуртом для швидкого виконання великої за обсягом роботи. У сучасній культурі поняття «толока» вживається для позначення якихось громадських чи масових проектів.

«Толока позашкільників» — у цій сполуці понять ми відчуваємо радість, завзяття, бажання працювати в команді, енергію, позитив, оскільки саме *толочний дух* допомагає активізувати колективний розум для народження нових ідей, консолідувати зусилля задля ефективного вирішення професійних завдань. Ми надихнули дефініцію «толока» новим змістовим наповненням:

зустріч активних, творчих освітян для знаходження в спільній взаємодії шляхів ефективного управління виховною діяльністю закладу позашкільної освіти. Такі творчі зустрічі проходять на засадах партнерського формату взаємодії шляхом діалогу, дискусії, організації спільних проєктів, ділових ігор, квестів, екскурсій тощо.

Розроблено різноманітні освітні маршрути, які щозустрічі видозмінюються, доповнюються, оновлюються, варіюються залежно від суб'єктного досвіду, запитів, потреб, мотивів їхніх замовників. При цьому ми імпровізуємо, практикуємо, навчаємо один одного тому, що гарно знаємо і вміємо самі, та спільними зусиллями віднаходимо нестандартні рішення складних професійних питань тощо.

Обрана форма подачі матеріалу — *методичний путівник* — допомагає простежити основні етапи діяльності Толоки, запропонувати освітянській спільноті розроблені й апробовані навчальні матеріали, які можна використовувати у професійній діяльності.

Автор висловлює щире подякутим освітянам, які зацікавились, повірили та взяли участь у першій організованій нами Зимовій толоці позашкільників. Ми разом апробували технології, методи і прийоми, виробляли спільні підходи для проведення Толоки, коригували зміст, розробляли програму спільних дій та відпрацьовували альтернативні підходи до підвищення кваліфікації освітян. Ви залишаєтесь активними та небайдужими, наші зв'язки щодня міцнішають, ми мотивуємо один одного на впровадження інновацій та адекватно реагуємо на нові освітні виклики.

Тож рушаємо як уже відкритими, так ще й досі непротореними маршрутами Толоки!

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ МАРШРУТИ ТОЛОКИ ПОЗАШКІЛЬНИКІВ

1.1. Як ми готуємося до зустрічі?



Толока починається з дистанційного етапу знайомства й спільної віртуальної взаємодії, зокрема обговорення організаційних і змістовних питань очного етапу. *Це одна з ключових особливостей наших заходів.* Оскільки для Толоки важливо працювати в команді, то віртуальна взаємодія, обмін інформацією допомагає познайомитися з кожним учасником та почати працювати разом.

Перший крок — реєстрація на Толоку. Саме в цей час переходимо від пасивного стану («де навчитися чомусь новому?»), до дієвого стану (обрали проект професійного розвитку «Толоку позашкільників», заповнили анкету (Додаток А), відповідаючи на запитання у формі анкети, почали визначитися з очікуваним результатом).

Звісно, можна далі прийти на захід і вчитися, взаємодіяти, брати участь у дискусіях тощо.

Але тоді вам буде важче вплинути на перебіг цього заходу, задовольнити власні очікування, які мали на цей альтернативний вид навчання.

Тому пропонуємо зробити **другий крок** — приєднатися до закритої групи, наприклад, у соціальній мережі Facebook.

Починаємо знайомитися з колегами, які теж виявили бажання відвідати цей освітній захід, більше дізнаємося про керівника проекту, спікерів. Обираємо зручний режим для роботи, пропонуємо можливі теми для обговорень, вирішуємо організаційні питання, заповнюємо анкети, які визначають смаки і бажання групи. Отже, активний процес навчання розпочато.

Наприклад, на Зимову толоку позашкільників, що проводилась на Івано-Франківщині, було запропоновано висловити власні бажання щодо відвідування екскурсії. Так, до Історико-меморіального музею С. Бандери мали бажання поїхати 69,2 % учасників, 30,8 % — не заперечували поїхати, якщо більшість поїде, якщо

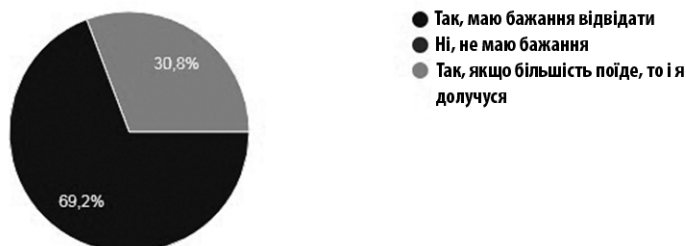


Рис.1. Результати опитування щодо відвідування музею С. Бандери

На оглядову екскурсію до Буковелі висловити бажання поїхати 69,2% респондентів. Проте після узгодження позицій учасників, зміни часу та програму екскурсії, поїхало 80,1 % учасників.

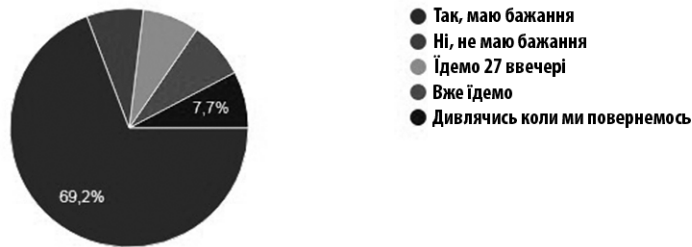


Рис.2. Результати опитування щодо відвідування оглядової екскурсії до Буковелі

Час офіційного відкриття Толоки визначався після узгодження всіх організаційних моментів із кожним учасником, опрацювання й узагальнення розроблених анкет (Додаток Б).

Подальші кроки

Важливим є залучення всіх учасників до спільної підготовки заходу, зокрема формування програми Толоки, обговорення організаційних питань, логістики проведення тощо.

Перед початком офіційного відкриття під час обговорення в учасників зародилася ідея: ті з них, які прибувають на Толоку раніше, можуть відвідати Центр патріотичного виховання учнівської молоді ім. Степана Бандери.

Така спільна підготовка до проведення заходу дає змогу кожному учаснику відчувати, що він — член команди, до його думки дослухаються, він відповідальний за підготовку до заходу на рівні з усіма учасниками процесу.

На думку учасників, після такої ґрунтовної пропедевтичної дистанційної підготовки Толоки виникає бажання вже скоріше приїхати та познайомитися з усіма під час реального спілкування.

Якщо брати результати підготовки до Зимової толоки (січень 2018), то близько 50 % учасників брали активну участь у віртуальному спілкуванні, 35 % — отримували інформацію про те, що відбувається в групі через інформацію від колег, 15 % — через електронні листи й телефонні розмови. 100 % учасників заповнили гугл-форму (Додаток Б). Таким чином, думка кожного була врахована, разом з організатором вони створювали власну програму професійного розвитку під назвою «Толока позашкільників».

Цим часом організатор має додаткові повноваження і завдання, налагоджує партнерські стосунки із співорганізаторами заходу та відпрацьовує спільно логістику Толоки, зокрема обрання зручного для розміщення учасників приміщення, обговорення можливостей, умов та обладнання технічних і навчальних приміщень.

Для високого рівня концентрації на визначеній проблемі, занурення в проблему доцільно обирати приміщення, яке буде знаходитися в затишному, ти-

хому місці. Це сприятиме творчій атмосфері та підвищенню продуктивності учасників.

Важливим є забезпечення комфортних умов проживання і харчування.

1.2. У вирі проекту професійного розвитку «Толока позашкільників»: шляхи до інновацій та дієвих змін

1.2.1. Маршрут першого дня: знайомство, інтеграція групи



Організатори Толоки мають усвідомити, що перед початком офіційної частини заходу можуть виникнути певні труднощі, що знижують мотивацію учасників до активної роботи й позитивний настрій. Саме тому треба проявити на цьому етапі максимальну емпатію і толерантність до всіх учасників, заздалегідь чітко прописати всю логістику, донести її до учасників.

Учасники, які у віртуальному спілкуванні були такими активними і дружніми, можуть проявити агресію, роздратованість під час знайомства. Такі життєві складності, наприклад, як дістатися в чужому місті із вокзалу до міста відкриття заходу, до готелю (де може бути несподівано холодніше чи спекотніше), відсутність необхідних речей у кімнатах тощо, можуть роздратовувати та викликати обурення. До цих проявів, на нашу думку, треба ставитися із терпінням та виважено, разом із співорганізаторами вирішувати всі труднощі.

Урочисте відкриття заходу

Цю частину заходу можна провести, а можна й оминути: рішення залишається за організаторами. Проте зазначимо, що такі урочисті хвилини допомагають створити позитивний настрій. Учасники, які приїхали з різних куточків країни, можуть познайомитися із господарями, дізнатися про специфіку даного регіону, про освітні досягнення і завдання, які ставлять перед собою в закладі, де проводиться Толока.

Важливо для ефективності проведення заходу чітко окреслити час для виступу і напрями, які у своїх виступах планують висвітлювати господарі (проблематика виступів має бути наближена до загальної теми Толоки). Бажано, щоб час проведення урочистого відкриття не перевищував 40 хв. Після господарів організатор може коротко презентувати програму (треба сказати, що учасники самі вибудовували програму, тому в її детальному представленні не має потреби), мету та завдання Толоки.

Толоки можуть бути різними за обсягом часу для проведення. Розглядаємо класичний для нашого заходу варіант у межах 4-х денного терміну:

1. перший день — заїзд учасників (робота починається о 14.00), урочисте відкриття, інтеграція групи;



2. другий день — обговорення в активних формах взаємодії основних проблем відповідно до плану Толоки;
3. третій день — ділові ігри та обмін досвідом між усіма учасниками;
4. четвертий день — круглі столи, екскурсії, від'їзд учасників.

Інтеграція групи



Позитивний настрій організаторів і учасників — запорука успіху заходу. Щирі посмішки, привітні слова, приємна музика — це та атмосфера, яка дає передчуття, що далі буде корисно, цікаво, творчо, комфортно, безпечно, ефективно.

Щоразу можна дібрати влучні вправи для **знайомства**.
Наприклад.

Ми назвемо цю вправу «На троні»

Андрагог¹ говорить: «Сьогодні зібралася гетерогенна група, адже ми різні за всіма показниками. Толока об'єднала представників із різних куточків України, ми видрізняємося за віком, стажем роботи, кваліфікаційними категоріями, займаємо певні посади — від директора до керівника гуртка. Але для того, щоб допомогти відчувати Вам себе на рівних, кожен одягне уявну корону та посидить на «троні», послухає приємні слова, компліменти на свою честь.

Андрагог заздалегідь приготував на окремих аркушах усі прізвища та імена учасників групи, згорнув і поклав у мішечок. Учасники один за одним дістають аркуші, читають ім'я учасника, з яким має познайомитися (якщо раптом учасник вибрав власне ім'я, то завертає аркуш, обирає інший, а перший аркуш повертає до мішечка). Коли всі в групі отримали прізвище учасника, починають знайомитися шляхом відповідей на запропоновані запитання:

¹ Андрагог — це фахівець, який професійно займається організацією навчання дорослих; консультує, є співавтором індивідуальної програми навчання, проте у своїй професійній діяльності поєднує й інші функції, виконуючи при цьому різні соціальні ролі. Зокрема, надає допомогу у відновленні мотивації до навчальної і професійної діяльності, володіє змістом як андрагогічної, так і професійної діяльності тих, хто навчається, а також методологією андрагогічного супроводу самоосвіти дорослих. Андрагог працює з дорослими у різних напрямках формальної, неформальної, інформальної освіти, «веде» його не тільки до розв'язання конкретних завдань, але й до критичного осмислення реальності, свідомого розширення партнерських зв'язків у цивілізованому суспільстві, діалогу цінностей і культур світового освітнього простору, до толерантності і «конституційного патріотизму... «Андрагог» — це не професія, як і «педагог». Це узагальнена назва різних інформаційно-освітніх ролей. Якщо центральну позицію посідає процес навчання, тоді це — «вчитель», «викладач», якщо мова йде про формування духовно-моральної сфери особистості, а також форми людської поведінки, це — вихователь, якщо консультування для самонавчання — «тьютор», «консультант» і т. д. Існує багато таких функціональних ролей: наставник на виробництві і коуч, майстер або педагог професійного навчання, тренер, модератор і т. д.». Лук'янова Л. Б. Зміст інтегрально-рольової позиції педагога-андрагога у зарубіжній науковій думці [Електронний ресурс] / Лариса Борисівна Лук'янова — Режим доступу до ресурсу: http://lib.iitta.gov.ua/2544/1/%D0%9B%D1%83%D0%BA%27%D1%8F%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9B%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%B0.pdf.

- З якого місця приїхав/ла?
- У якому закладі працюєте?
- Які очікування маєте від тренінгу?
- Останнє питання — за вільною формою: те, що цікаво було б дізнатися про колегу.

Потім по черзі один учасник займає «трон», інший його представляє. Далі той, хто представляв, займає «трон», а з групи виходить учасник, який представляє. Продовжується доти, поки не представлять усі один одного.

(Цю вправурекомендуємо в групах, кількість учасників яких не перевищує 20–25 осіб).

Наступний важливий етап знайомства — вироблення **правил взаємодії**

Встановлення правил взаємодії

Модератор може запропонувати свої правила й узгодити з учасниками, при цьому учасники можуть додавати свої правила.

Наприклад, тренер на слайді може розташувати картинки, а учасники мають встановити причинно-наслідкові зв'язки.



Серед прийнятих правил такі:

1. Правило піднятої руки тренера (коли тренер підняв руку, учасники, які побачили, долучають своїх колег зосередити увагу на тренері).
2. Правило вільної ноги (учасники самі можуть обирати бути присутнім чи ні, можуть вільно заходити і виходити).
3. Вимкнути телефон або перевести його у беззвучний режим.
4. Толерантно ставитися до думки колег, не критикувати.
5. Правило «Оленя».

Андрагог складає руку над головою, наче роги оленя, і говорить, що в групі всі різні. Хтось із учасників може не зрозуміти завдання тощо. Тоді він може показати знак «оленя» — це прохання повторити, пояснити. І андрагог має повторити стільки разів, скільки це необхідно учаснику. До того ж, наголошує, що всі учасники різні, тому кожен може помилитися, запитати те, що є незрозумілим. Ця вправа вчить шанобливому, толерантному ставленню один до одного.

Хотілося б зауважити, що нашій освітній культурі не притаманно приймати індивідуальність кожного учасника освітнього процесу. Адже часто педагогів дратують діти, які замріялись, задивилися у вікно, задрімали прямо під час заняття. І правило «оленя» — це шлях до оволодіння таким важливим прийомом, як прийняття іншого.

Вправа «Дерево проблем»

Вправа допомагає продовжити інтеграцію групи та визначити основні проблемні питання відповідно до запланованої мети, завдань зустрічі.

Тема Зимової толоки — «Від демократичних підходів до творчої особистості».

Орієнтовні завдання до вправи

1. Якщо стовбур — це головна проблема дослідження, Корені — причини, То що представляють собою гілки ?

(групи отримують картки з варіантами відповідей, мають обрати варіант відповіді та обґрунтувати його. На прохання тренера підняти картку з обраним варіантом відповіді).

Варіанти відповідей (на картках):

- Наслідки/результати/ вплив
 - Результати
 - Основні питання проекту
2. Якщо стовбур дерева — головна проблема дослідження «Демократизація підходів управління системою виховної діяльності освітнього закладу», визначте зміст інших складників.

Коріння — причини (які причини означеної проблеми) (не менше 7).

Гілки — наслідки / результати / вплив (які наслідки / результати / впливи будуть під час реалізації проекту для вирішення означеної проблеми) (не менше 10).

Кожна група робить свій варіант на окремому аркуші, потім презентують результати (Додаток В).



Рефлексія наприкінці дня — важливий складник

Толоки. Дає можливість учасникам переосмислити все, що відбулося впродовж дня, усвідомити важливі аспекти, які були під час роботи, зрозуміти вчинки, почуття, думки як свої, так і колег, із якими довелося співпрацювати. Рефлексія стимулює процеси самосвідомості. З її допомогою можна зрозуміти, як група сприймає те, що відбувається під час спільної взаємодії, скорегувати певні плани на наступний день.

Андрагог повинен вмотивувати учасників до рефлексії, націлити на виявлення і формулювання результатів у формі відповідей на поставленні запитання, висловлення пропозицій щодо причин успіхів та невдач, подальшої роботи тощо. Для ефективної рефлексії андрагогу треба будувати свою професійну діяльність на засадах демократичної взаємодії з учасниками Толоки.

Вправа на рефлексію

Група сідає в коло.

Пропонуються доповнити речення:

- Мені сподобалося ...
- Я би хотіла / хотів ...



1.2.2. Маршрут другого дня: від демократичного підходу до творчої особистості

Просвітницька екскурсія

Другий день на Зимовій толоці почався нестандартно: ми поїхали на просвітницьку екскурсію. Група складалась із представників різних регіонів. І для нас було важливо побувати в Музеї видатної історичної постаті, життя якої оповите легендами та суперечливими чутками — Степана Бандеру.

Зимовим ранком прямували ми від с. Вісти до с. Старий Угринів, де саме і народився у родині священика Степан Бандера.

Відразу привертає увагу сучасна будівля музею. Відкриття новозбудованого експозиційно-виставкового приміщення відбулося наприкінці 2000 року. Авторами проекту споруди виступила група архітекторів на чолі з п. Олегом Козаком із АПФ «Архпроект», м. Івано-Франківськ.

У приміщенні було зимно, але розповідь екскурсовода захопила настільки, що все це відразу забулось (хоча в цьому моменті має місце суб'єктивна думка автора посібника).

Екскурсовод розповіла про трагічні сторінки родини Бандер. Майже всі члени сім'ї загинули під час війни або перебували в концтаборах. Його молодший брат Богдан очолював загін опору нацистській окупації і загинув у 1942 чи в 1943 роках. Інших двох братів — Олександра і Василя — у 1942 році вбили польські наглядачі в концтаборі Аушвіц. Батька Бандери, Андрія Бандеру, було вбито радянською владою. Двох сестер — Оксану та Марту-Марію заарештовано в 1941 році й заслано до Сибіру, де померла одна із сестер — Оксана. Ще одна сестра — Володимира — також перебувала в радянських виправно-трудовах таборів з 1946 по 1956 рік...

Вразив нас експонат музею — спеціальний пістолет-шприць, із якого зроблено постріл в обличчя Степана Бандери струменем розчину ціанистого калію. 15 жовтня 1959 року в під'їзді будинку на вулиці Мюнхена...життя Степана закінчилося. Ім'я Бандери назавжди залишилося синонімом борця, гідного й відданого патріота своєї Батьківщини, готового до самопожертви задля досягнення високої мети. Сайт музею за посиланням <https://museum-bandera.if.ua>

Чи варто починати другий день з екскурсій?

Звісно ні, лише тоді, коли в цьому є необхідність. Використовувати музеї в навчальних цілях — потужний ресурс як у навчанні учнів, так і дорослих. Про музейну педагогіку варто почитати окремо. Хотілося б лише підкреслити, що для Толоки важливо використовувати всі ті методи, форми, засоби, які ефективно загострять емоційне сприйняття. Саме таке «проживання» допомагає якнайкраще вмотивувати до саморозвитку освітян.

Так, наприкінці дня, під час рефлексії, учасники зазначали, що є бажання більше дізнатися про історичні події періоду 40–50 років ХХ ст. Частина учасників зацентрувала увагу, що їхні переконання не змінилися, проте в подальшому вони хочуть самостійно досліджувати суперечливі історичні реалії.

Взагалі другий день вважаємо кульмінацією змістової частини Зимової толоки.

Основні сесії Зимової толоки

Після повернення з екскурсії на Зимовій толоці проведено чотири сесії за проблемами:

- Виклики сучасного світу та тенденції розвитку позашкільної освіти.
- Демократичні підходи в освіті: міф чи реальність?
- Фасилітована технологія в управлінні виховною діяльністю закладу.
- Фасилітована технологія Open Space.

Сесії складаються з міні-лекцій і практичних вправ.

Міні-лекція — метод викладення нового матеріалу для навчання учасників тренінгу.

Особливості міні-лекції:

- Проводяться після того, як учасники вмотивовані до сприйняття. Важливо, щоб усі учасники були в стані активності.
- Триває 10-20 хвилин.
- Андрагог-тренер використовує наочні засоби: записує на дошці ключові фрази; робить малюнки; використовує метафори, зокрема притчі, анекдоти, прислів'я.
- Андрагог-тренер обов'язково використовує виразні засоби педагогічної техніки: міміка, жести, інтонація, поза.
- Андрагог-тренер стежить за активним «включенням» учасників Толоки, утримуючи увагу кожного з них, використовуючи засоби риторики, сприяючи відтворенню в учасників тренінгу стану «тут і зараз».

Матеріали до міні-лекцій розміщено в Додатку Ж. Зазначимо, що на кожній толоці проблематика буде змінюватися, тож і навчальний матеріал для мінні-лекцій варіюватиметься.

Частково теоретичний матеріал можна надіслати попередньо учасникам, зокрема для підготовки до очної зустрічі.

На думку учасників і на нашу думку, науковців, найважливішим є виконання практичних завдань. Саме через активну взаємодію можна досягти позитивних змін в управлінні освітніми процесами в закладах позашкільної освіти.

Пропонуємо вашій увазі практичні вправи, які використовували.

Вправа «30 кружечків»²

Дизайн-мислення — це найуспішніша світова методика для створення інновацій, яку активно використовують у роботі такі компанії, як Facebook, Google, Apple, Procter&Gamble, Samsung, IBM, IKEA. Курси з дизайн-мислення є важливим складником освітнього процесу Стенфордського університету та інших провідних університетів світу.

Ми використовували вправу «30 кружечків», яка розміщена в посібнику засновників школи-дизайн мислення Тома та Девіда Келлі.

Для того, щоб народжувати інновації, треба почати процес створення ідей.

Тож, розпочнімо цей процес створення ідей!

Це є простою вправою, щоб розім'яти «творчі м'язи».

² Келлі Т. Творча впевненість. Як розкрити свій потенціал / Т. Келлі, Д. Келлі. — Київ: Основи, 2017. — 304 с.

Мета — дати можливість учасникам з'ясувати рівень творчості, перетворюючи кола у впізнаванні об'єктів за невеликий проміжок часу.

Час: 3 хвилини плюс обговорення.

Обладнання: Ручка й аркуш паперу для кожної людини з намальованими 30 колами приблизно одного розміру. Краще заздалегідь друкувати кола на великому аркуші паперу, але можна попросити всіх намалювати власні шаблони.

Інструкції для виконання вправи:

1. Роздати всім учасникам аркуші з порожніми колами та олівці (або ручки).
2. Попросити учасників за 3 хвилини перетворити якомога більше кіл у впізнаванні об'єктів (годинник, особа, куля для більярду тощо). Краще встановити таймер, це більше організує учасників.
3. Порівняти результати. Звернути увагу на кількість і свободу ідей. Запитати, скільки людей заповнили 10, 15, 20 або більше кіл (зазвичай більшість не встигають задіяти всі 30). Далі проаналізувати різноманітність індивідуальності намальованого: чи повторюють у своїх ідеях учасники один одного (м'яч для баскетболу, бейсболу, волейболу), чи відрізняються новизною, нестандартністю (планета, печиво, щасливе обличчя)? Чи порушив хтось правила, з'єднавши кола (сніговик або світлофор)? Чи були умови детально описані, чи просто малися на увазі?

Висновки: вправа поєднує розвиток двох якостей — швидкість мислення та пластичність. Як правило, для того, щоб отримати чудову ідею, треба мати декілька різних ідей, тоді є із чого вибрати. А якщо нас багато повторюваних задумів, то це, скоріше за все, одна ідея. Якщо навчитися поєднувати швидкість і пластичність, то з'явиться безліч концепцій, з яких можна вибирати.

Завдання

Лінійне мислення — це процес, за якого думки йдуть послідовно, коли відповідь на попередній крок повинна бути отримана перед тим, як буде зроблений наступний (Крок 1, Крок 2, Крок 3 ...). Лінійні думки йдуть послідовно, наче по прямій лінії. Пряма лінія між двома точками, як ми вивчали в школі, — найбільш ефективний спосіб дістатися з одного місця до іншого.

А чи в житті ми часто стикаємося із проблемами, які маємо вирішувати лінійно?

Людина, обмежена лінійним мисленням, має обмеження для досягнення більшого числа можливостей при вирішенні проблем або досягнення компромісу. Прикладом обмеженого лінійного мислення є нездатність творчо вирішувати проблему. Якщо основний порядок порушується, шукати альтернативні шляхи, ставити правильні запитання, вирішуючи завдання або розв'язуючи задачі, рівняння, або шукати точку рівноваги для вирішення.

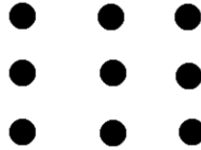
Предметна логіка обмежує бачення управлінця (педагога) за межами одного предмета, тому для «прориву» крізь межі необхідно змінити кут зору і вибудувати нову — ІНТЕГРОВАНУ ЛОГІКУ.

Мета: виконання завдання допомагає відчувати важливість пошуку різних варіантів, уміння виходити за традиційні межі, бачити ситуації під іншим кутом зору.

Спробуйте вирішити завдання, запропоноване на Мал.1 (відповідь у Додатку).



Як з'єднати 9 точок чотирма прямими
лініями, не відриваючи ручку від паперу



Варіант вирішення завдання в Додатку

Вправа «Коло Сократа»

Ми використали метод Сократа, заснований на веденні послідовного діалогу. Сократ вважав, що послідовні продумані запитання стимулюють учасників дискусії логічно вивіряти свої думки й оцінювати їх достовірність. Метод запитань Сократа є ефективним способом досліджувати глибину думки.

Мета цієї активності полягає в тому, щоб учасники обговорення, висловлюючи свої думки, прийшли до єдиної відповіді. Це не перемога однієї людини або групи в суперечці (підтвердження переваги своєї теорії над іншими).

Коло Сократа (відомий також під назвою сократичний семінар) — педагогічний підхід, заснований на методі Сократа. Використовується для кращого засвоєння інформації. Подана методика передбачає вивчення інформації за допомогою дискусії й ґрунтується на тому, що в учасників дискусії є вже якісь знання з теми, що обговорюється, а нові знання формуються шляхом участі в обговоренні.

Цей метод заснований на переконанні, що учасники обговорення отримають більш глибокі знання про предмет під час вдумливих міркувань, ніж при традиційному ознайомленні з матеріалом. Незважаючи на те, що «сократові» семінари можуть відрізнятися за структурою, вони зазвичай уміщують такі складники:

- матеріал, з яким учасники можуть ознайомитися заздалегідь;
- два концентричних кола учасників: внутрішнє і зовнішнє кола.

Внутрішнє коло зосереджене на аналізі матеріалу за допомогою методу Сократа, тобто послідовних запитань і відповідей. Учасники зовнішнього кола спостерігають за дискусією внутрішнього кола, не беручи безпосередньої участі в ній. Коли обговорення у внутрішньому колі закінчується, учасники зовнішнього кола висловлюють думки, свої міркування. Тривалість цього процесу залежить від теми дискусії, мотивації і зацікавленості учасників. Андрагог може змінювати групи місцями на свій розсуд або ж групи чергуються після кожної дискусії.

Ми використовували одну із варіацій кола Сократа — акваріум.

Учасники утворили два кола: зовнішнє (спостерігачі) і внутрішнє (активні учасники). Члени внутрішнього кола активно беруть участь в обговоренні запропонованого андрагогом питання. Учасники, які знаходяться у зовнішньому колі, спостерігають і беруть участь в обговоренні тоді, коли будь-яка із

озвучених версій їх зацікавила; вони доповнюють, ставлять запитання, конкретизують. При цьому «спостерігач» повинен стати поруч з активним учасником, який зацікавив його своєю версією, аргументами. Після обговорення однієї проблеми (запитання) учасники міняються місцями (той, хто стояв за межами кола, сідає в коло). Майже всі учасники мають побувати в колі.

Важливими для організації та проведення дискусії є такі моменти:

- заздалегідь продумати запитання, які визначають сутність і напрям діалогу;
- дати час на роздуми;
- стежити за відповідями;
- ставити запитання, які спрямовують подальшу дискусію;
- періодично узагальнювати все висловлене;
- фіксувати ключові моменти обговорення;
- підключити до обговорення якомога більше учасників.

Типи і приклади сократичних питань

Типи сократичних питань	Приклади
Уточнювальні запитання	Що ви маєте на увазі? Могли б ви сказати це іншими словами? Що, на вашу думку, є головною проблемою? Могли б ви навести приклад? Могли б ви розкрити цю точку зору?
Запитання про те, яким чином виникло запитання або проблема	Чому це запитання таке важливе? Складно або просто відповісти на запропоноване запитання? Чому ви так думаєте? Які припущення ми можемо зробити? Чи веде це запитання до інших важливих проблем і питань?
Запитання – припущення	Як можна таке припустити? Що _____ в даному випадку передбачає? Що інакше ми могли б припустити? Схоже, ви вважаєте _____ Я правильно вас розумію?
Запитання про причини і докази	Що могло б слугувати прикладом? Чому ви вважаєте, що це правда? Яка ще інформація нам необхідна? Могли б ви пояснити нам причини? Який логічний хід думки привів вас до такого висновку? Чи є причини не довіряти цим доказам? Що привело вас до такого переконання?
Запитання про походження і джерела	Це ваша ідея чи ви почули її десь ще? Ви завжди так до цього ставилися? Хто або що-небудь вплинули на вашу думку? Що змусило вас так думати?
Причинно-наслідкові запитання	Як би це вплинуло? Відбудеться це насправді чи лише ймовірно відбудеться? Які альтернативи? Що ви під цим розумієте? Якби це сталося, що ще могло б статися в результаті? Чому?

Питання для дискусії

- У чому специфіка демократичних підходів в управлінні освітніми закладами?



- Як у Вашому закладі впроваджуються демократичні підходи в управлінні?



- Які плюси і мінуси у використанні демократичних підходів управління?



Вправа «Охарактеризуйте дві парадигми»

1. Об'єднатись у групи (у кожної групи свій колір маркера).
2. Деталізувати ознаки адміністративної та демократичної парадигми.
3. Передати свій аркуш учасникам іншої групи.

(написати, із чим погоджуєтеся, що вважаєте за потрібне додати, із чим не можете погодитися).

АДМІНІСТРАТИВНА	ДЕМОКРАТИЧНА
-----------------	--------------

Вправа «Карусель»

Учасники об'єднуються у дві рівні підгрупи (якщо кількість учасників непарна, то до однієї з підгруп приєднується андрагог). Ті, хто потрапив до першої підгрупи, сідають у внутрішнє коло обличчям зовні; ті, хто до другої, — займають місця в зовнішньому колі обличчям до них. Таким чином, усі учасники розбиті на пари. Пропонується тема для обговорення, розподіляються ролі: наприклад, ті, хто сидить у внутрішньому колі, виконують пасивну роль (слухають, задають уточнювальні запитання), а ті, хто в зовнішньому, — активну (розповідають, відповідають на поставлені запитання). Через 1,5–2 хв. по команді андрагога зовнішнє коло змінюється стосовно внутрішнього на одну людину праворуч або ліворуч. Отже, змінюється склад пар, розподіл ролей: ті, хто слухав, тепер розповідають, а хто розповідав — слухають. Потім зовнішнє коло знову зсувається щодо внутрішнього, змінюються активна й пасивна ролі. Пропонується нова тема для обговорення.

Теми для обговорення:

- Якби Ви були міністром освіти, щоб ви запропонували для підсилення демократизації закладів освіти?
- Як Ви оцінюєте власний стиль управління (викладання) (авторитарний, демократичний, ліберальний)?
- Чи хотіли б Ви демократизувати власні підходи в управлінні (викладанні)? Відповідь обґрунтуйте.

На наш погляд, одна з найкреативніших сесій за другий день Зимової толоки була сесія на тему: «**Фасилітована технологія Open Space**». Сутність технології висвітлено у Додатку Ж.

Модератор запропонував всім, хто має бажання вийти у центр кола, взяти аркуш паперу формату А4 і викласти на ньому одним-двома реченнями те, що вважають найбільш актуальним для Толоки, що їм ближче, за що готові взяти відповідальність і над чим здатні попрацювати з іншими учасниками. Ураховуємо всі побажання, навіть якщо вони й не повною мірою відповідають загальній темі заходу. Для формулювання ідеї, пропозиції або запитуння пропонують до 10 хвилин.

Далі кожен бажаючий отримує можливість об'єднати у групу колег — заявити актуальну для обговорення проблему в межах загальної теми і запросити всіх бажаючих до її розробки. Для цього учасник озвучує свій аркуш і потім вивішує його на свій розсуд на дошці для «ринку ідей».

Коли завдання вивішені на дошці для «ринку ідей», визначені тимчасові межі роботи, розподілені робочі аудиторії, ведучий відкриває «торги» і запрошує учасників зареєструватися там, де вони хотіли б узяти участь. Цей вибір нагадує вибір товарів на ринковій площі. Кожен учасник підходить до вивішених на «ринку ідей» тем і позначає (ім'я, стікер певного кольору) ті з них, в обговоренні яких він хотів би взяти участь.

На Толоці всі теми обговорювалися одночасно, тому можна було поставити лише одну позначку.

А якщо робота за методом open space запланована в декілька етапів, то можна зареєструватися на різні теми.

Після проходження цього етапу групи самостійно приступають до роботи.

Андрагог нагадує той час, що відведений на роботу. Починаючи із цього моменту, не втручається, а лише спостерігає за тим, що відбувається. Його функція — підтримувальна по відношенню до часу і простору.

Як стверджує філософія «open space», єдиний спосіб зруйнувати «відкритий простір» — це вірити в те, що те, що відбувається в ньому, можна тримати під контролем.

Учасники ж самі розподіляють робочий час і визначають перерви в заданих межах. Деякі групи працюють удвох, уп'ятьох, інші можуть складатися із 30 осіб. Можна працювати навіть і поодинці, якщо до вас ніхто не прийшов — у відведений час просто ще раз попрацювати на себе, причому не виключена ймовірність того, що до «одиначок» можуть із часом заглянути «джміль», який буде пролітати повз.

Деякі учасники часто обирають цю роль і переходять від однієї групи до іншої, інші вважають краще обрати роль «метеликів» і проводять більшу частину часу в кулуарах. Багато учасників, особливо в тих випадках, коли обговорювана тема дійсно по-справжньому їх хвилює і приваблює, проводять заявлений час в обраній групі «від і до». Під час «open space» в Гезеке жартома охрестили таких учасників «бджілками», хоча в класичному варіанті «відкритого простору» роль не виділяється окремо.

Кожна група самостійно підсумовує результати своєї роботи, веде протокол за заданою формою (див. Додаток Д). Причому не обов'язково, щоб протокол вів той, учасник, хто скликав до групи, а може запропонувати зробити це кому-небудь із учасників групи.

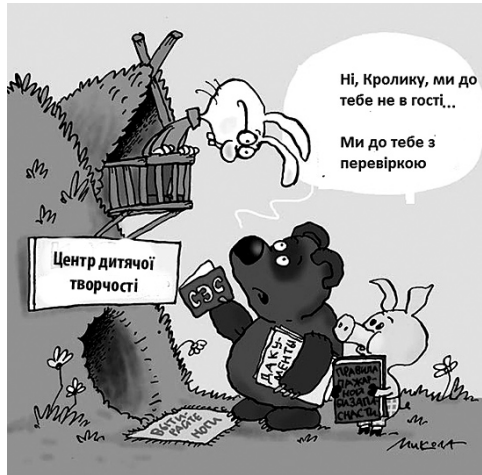
Протоколи заповнюються в довільній формі за принципом KISS (Keep it short and simple), тобто «коротко, просто, ясно», здаються андрагогу та вивішуються після закінчення роботи всіх секцій на «дошці новин».

Після закінчення «open space» усі учасники отримують підготовлену документацію (це можна зробити в той же день після завершення роботи, особливо якщо група невелика), куди заносяться всі протоколи в оригінальному вигляді або набраному на комп'ютері, список учасників з їхніми координатами, зроблені фотографії, розроблений спільно графік роботи, а також інші документи, матеріали, що мали місце у «відкритому просторі». Якщо технічної можливості для цього немає або ж група велика, то документація надсилається учасникам через певний час після події. У нашому випадку — у групу на Фейсбуці. Також можна заздалегідь запланувати, щоб інформація могла надалі послугувати приводом для визначення пріоритетів, об'єднання споріднених завдань і добору методів їх здійснення.

Отже, «відкритий простір» не закінчується роботою в групах. Існують різні можливості для підведення підсумків роботи. Можна створити презентації, аналізувати отримані результати, провести структуровану рефлексію, спланувати спільні дії після тієї чи іншої події тощо.

1.2.3. Маршрут третього і четвертого днів: активність учасників Толоки

На Зимовій толоці третій день — це останній насичений день, коли реалізувалася головна активність учасників Толоки за допомогою ділової гри «До нас приїхав ревізор» та обміну досвідом учасників, їхніх виступів.



Ділова гра³ «До нас приїхав ревізор»

Мета: відтворити ситуацію, коли директор організує колектив виконувати завдання «зверху» на засадах партнерської взаємодії, використовуючи демократичні підходи в управлінні (причому завдання були самому директору надані авторитарно).

Ролі

Завідувач відділу освіти

Директор ЗПЗ

Заступник директора

Методист

Психолог

Керівники гуртків

План гри

1. Наосліп обрати аркуш, де розкритороль кожного з учасників у грі.
2. Ознайомитись уважно зі змістом аркуша. Це характеристика того героя, якого будете представляти. Уявити собі колегу, який може бути схожим на цього героя. Чи є у Вас щось спільне із цим героєм? Якщо ні, то уявити собі колегу, який може бути схожим на цього героя.

³ «Ділова гра — це імітація ситуації з моделюванням професійної діяльності за попередньо встановленими правилами, у якій важливим є процес, а не результат. Мета ділової гри — визначити власне ставлення до проблеми, затвердитися у власній позиції. У ході гри порівнюються різні підходи, робляться спроби використання різних варіантів власної діяльності й аналізується різноманітна реакція інших людей на різні обставини і рішення/Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня / Т.Сорочан, А. Данильєв, О. Рудіна, Б. Дьяченко. — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2013. — 524 с., С.2 11

3. Взяти «шапочку-корону» із надписом посади Вашого героя. Одягнути її.
4. Відтворити поведінку Вашого героя впродовж усієї гри.
5. Проявити творчість, фантазію, сміливість для виконання ролі.
6. Бути уважними. Реагувати на зміни ситуації.

Зміст ролей

Начальник департаменту освіти

Ви — авторитарний управлінець. Директивним тоном говорите на нараді директорам, що до Вашого міста приїздить делегація освітян із Польщі, які хочуть заключити угоду про співпрацю та надати матеріальну допомогу. Але поляки не визначилися ще з тим, яке саме це буде місто України. Тому Ви переконуєте директорів, що вони зобов'язані показати свій заклад якнайкраще. Від того, наскільки переконливими будуть презентації закладів, залежить, чи залишаться в місті кошти. Через це Ви наголошуєте, що кожен має відкласти всі справи та написати план-проспект презентації закладу для польських партнерів. Термін для виконання завдання — два дні. Призначаєте час для наступної наради (гра триває до 40 хв.)

На наступній нараді Ви заслуховуєте повністю презентації.

Директор

Ви — директор-реформатор. Використовуєте демократичні підходи управління. Досвідчений директор, на своїй посаді понад 5 років.

Ви отримали телефонограму. Вам потрібно бути на нараді у начальника департаменту. (локація 1).

Відвідати нараду.

Перед тим, як йти на нараду, запросити психолога провести заняття з колективом.

Підготуватися до наради з колективом. Подумати, як залучити колектив до створення креативного плану-проспекту зустрічі гостей (презентація закладу).

Результат (план-проспект) має бути на папері для фліпчарту, виконаний маркерами.

У Вашій групі є заступник директора, методист, психолог, керівники гуртків (назви гуртків записують самі учасники). Презентувати план-проспект директору департаменту освіти (уся група в цей час буде учасниками презентації звіту).

Заступник директора

Ви працюєте з директором разом 4 роки, підтримуєте погляди директора-реформатора, який упроваджує демократичні підходи управління.

Проте іноді дотримуетесь авторитарних підходів, зокрема в конфліктних ситуаціях.

Методист

Ви понад 25 років займаєте свою посаду, є фахівцем високого ґатунку. Але не поділяєте реформаторські підходи директора-демократа. Іноді в конфліктних ситуаціях Ви підтримуєте тих колег, які виступають за порядок та проти демократичного свавілля.

Психолог

Ви повністю підтримуєте директора, допомагаєте створити позитивну атмосферу у колективі.

Поки директор буде на нараді, ви працюєте з групою:

1. Знайомство — назвати ім'я та прикладку для нього (Наприклад, Ольга — оптимістка)
2. Пропонуєте згадати дитинство та назвати улюблену іграшку.
3. Назвати про себе дві правди та одну кривду (сказати про себе два факти, які є правдивими в реальному житті (наприклад, правда- я граю на фортепіано, навчаю дорослих; кривда — я займаюсь йогою). Група має визначити, що зі сказаного учасником є правдою, а що кривою.

Керівник гуртка

Вам подобається, що директор займає демократичні позиції в управлінні закладом. Проте іноді Ви забуваєте різницю між демократичним і ліберальним стилем управління, через це Вас починають дратувати всі правила та закони, які діють у закладі.

Керівник гуртка

Ви повністю підтримуєте директора-демократа. Допомагаєте реалізувати всі його задуми.

Керівник гуртка

Ви не підтримуєте директора. Хоч вже пройшло п'ять років, досі не можете забути колишнього директора. Ось він був, на Вашу думку, справжнім керівником! Оце був порядок!

Спостерігач

Ви — незалежний спостерігач.

Не маєте права долучатися до роботи групи.

Ваша місія — уважно спостерігати, наскільки дотримуються управління та колектив закладу демократичних принципів взаємодії.

Можна робити нотатки, особливо якщо це конфліктні моменти (наприклад, найбільше порушується свобода, справедливість у колективі, помітні авторитарні дії, інтонації, жести).

Після закінчення гри прокоментуйте свої спостереження, думки, проаналізуйте ситуацію. Почніть із позитивних демократичних успіхів колективу.

Потім зазначте ті дії, які, на Вашу думку, виходили за межі демократичного процесу. Бажано свої міркування висловити у формі запитань.

Наприклад, звертаєтесь до «Директора»: « Коли Ви підвищували тон на колектив, які дії колег Вас спровокували на таку інтонацію? Наскільки Ваші дії були ефективними? Чи можна було б знайти інші способи вирішення проблеми? Які саме? »

Ролі керівників гуртків роздаються всім учасникам, хто залишається.

Учасники Толоки об'єднуються у дві групи, кожен обирає жеребкуванням для себе роль. Андрагог роздає кожному текстову характеристику.

Кожен учасник отримує шапку (корону) із надписом посади.

Групи працюють у двох локаціях, що дає можливість не заважати один одному, сконцентруватися на грі.

Зазначимо, що андрагог з першого дня Толоки налаштовує групу на цю ділову гру, анонсує її. Адже важливо, щоб учасники були замотивовані провести гру, проявити свої акторські здібності, що забезпечить максимальну її ефективність.

Після того, як гру завершено та проведено рефлексію, учасникам в ігровій формі пропонують вийти з ролі, зі своєї «шапки» з назвою ролі, зробити уявну кулю зі снігу та весело покидатися ними.

Після опитування учасників Толоки з'ясовано, що 47,1% із них найбільш цінним для себе вважають виконання вправ та участь у ділових іграх.

Що було найбільш корисним для вас на Толоці?

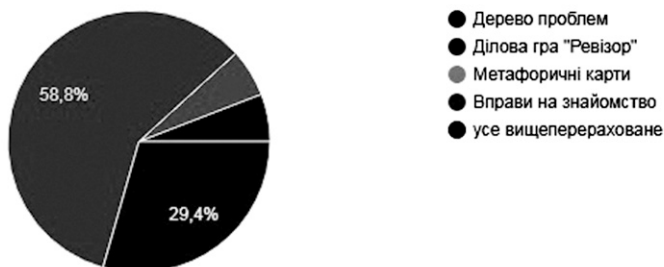
17 відповідей



Серед активних вправ 58.8% респондентів віддали ділову гру «До нас приїхав ревізор».

Які завдання були найбільш корисними

17 відповідей



Ділову гру «До нас приїхав ревізор» уже після Толоки працівники методичних служб провели у своїх закладах. Ще посібіник не побачив світ, а гра вже живе серед освітян. Зокрема проведено ділову гру серед педагогічних працівників міста Львова і Харкова, що підтверджує актуальність, важливість, корисність, відповідність сучасним освітнім викликам. Гра замислювалася автором як кульмінація Зимової толоки. Тож величезна професійна радість, коли задумане справдилося. Це надихає, дає поштовх новим ідеям. Отже, представлена гра успішно пройшла апробацію, рекомендуємо її до використання, наприклад, під час засідань методичних об'єднань або як самостійну форму.

1.3.2. Обмін досвідом учасників Зимової толоки

Важливою частиною заходу є обмін досвідом учасників. Так упродовж підготовчого періоду проведено опитування щодо бажання виступити та презентувати власний професійний досвід.

Таким чином було сформовано програму виступів:

Оксана Герасимчук, директор Крижопільського районного Будинку школярів, «Діяти, а не чекати з моря погоди»;

Віра Гутник, директор ЦТДЮ «Соняшник» (м. Біла Церква), «Інноваційні підходи до національно-патріотичного виховання у закладі позашкільної освіти через професійне вдосконалення його медпрацівників»;

Руслана Гоголь, методист ЦТДЮГ (м. Львів), «Специфіка та основні напрями діяльності ЦТДЮГ»;

Оксана Шустова, старший викладач вищої категорії Балаклійської ДМШ, «Інтеграційний підхід у викладанні музичної літератури у ДШЕВ»;

Олександр Вдовін, учитель історії Нижньодуванської ЗОШ I–III ступенів, «Презентація роботи гуртка «Terra incognito»;

Аліна Костиря, директор Северодонецького міського Центру дитячої та юнацької творчості, «Створення в закладі соціально-педагогічних умов щодо максимального охоплення дітей позашкільною освітою»;

Олександра Гурін, к.п.н., методист Навчально-методичного центру освіти м. Львова, «Інноваційні проекти Навчально-методичного центру освіти м. Львова»;

Євгенія Гриднева, методист Центральноукраїнського державного будинку художньої та технічної творчості (м. Кропивницький), «Як ми на фестивалі відгуляли» (посібничок жебракування та нахабства»;

Чмир Софія, методист БДЮТ (м. Львів), «Розвиток творчих здібностей дітей у позашкільному закладі»;

Олена Вовк, заступник директора з навчально-виховної роботи, «Створення виховного простору розвитку особистості дитини засобами мистецтва» (із досвіду роботи Харківської загальноосвітньої школи I–III ступенів № 150);

Ірина Ланіна, учитель образотворчого мистецтва «Емоційний інтелект» Майстер клас «Закладки в техніці «скрапбукінг»;

Ілона Никифорчук-Падура, методист Чернівецького міського палацу дітей та юнацтва, «Презентація досвіду роботи Чернівецького міського палацу дітей та юнацтва в умовах виховного простору міста»;

Андрій Череп, методист лабораторії національного виховання Івано-Франківського ОППО, «Презентація досвіду роботи»;

Усі виступи викликали інтерес у присутніх. Особливе зацікавлення викликали презентації, що демонстрували інноваційні підходи в дії. Приклади успішних історій упровадження сучасних підходів дають можливість кожному з присутніх відрефлексувати власні успіхи та окреслити нові кроки до впровадження сучасних ідей у процес управління освітнім процесом закладу.

*Подорожі навчають більше,
ніж будь-що інше. Іноді один день,
проведений в інших місцях, дає більше,
ніж десять років життя вдома.
Анатоль Франс*

Головною подією останнього дня було відвідування екскурсійно-ознайомчого маршруту Яремча-Буковель.

Існує відоме правило: тільки заняття, які супроводжуються позитивними емоціями, виконують відновну функцію. Тоді як негативні емоції, навіть якщо вони пов'язані із заняттями, порушують одноманітність повсякденного життя, не виконують рекреаційної функції тощо. Тому екскурсії стають для нас одним із важливих елементів у проведенні Толоки.

Під час екскурсій задіяні дві форми пізнання: чуттєве й логічне.

Екскурсія, як інші форми культурно-освітньої роботи (лекція, тематичний вечір, читацька конференція та ін.), має свої особливості в організації й методиці проведення.

Екскурсії, які є важливим складником рекреаційної діяльності, не тільки задовольняють, але й формують духовні потреби людини. Ураховуючи економічні реалії сьогодення, розуміємо, що педагогічні працівники здебільшого обмежені з різних причин часто подорожувати. Так, наприклад, серед учасників Зимової толоки були ті, хто вперше відвідав Західну Україну.

Для того, щоб учасники Толоки під час екскурсії отримали, крім емоції, ще й певну системну інформацію, екскурсію проводив професійний екскурсовод.

Наші спостереження за учасниками Толоки свідчать про те, що під час екскурсії продовжувалося професійне спілкування в неофіційному форматі. Теми для обговорення мали продовження під час комунікації в неформальному спілкуванні.

Наукові дослідження, засновані на визнанні пріоритету «принципу діяльності», обґрунтовують мотивацією не тільки вибору, але й поведінки людей під час подорожі, екскурсії. Тому досвід, отриманий в процесі екскурсійної діяльності, — це передусім емоційний настрій (позитивний або негативний), який відтворюється у пам'яті екскурсанта. Сприйняття екскурсії проявляється в різних емоційних станах, які ранжуються від максимально позитивних до максимально негативних, зокрема: приємне відчуття, задоволення, захоплення, прикрість, роздратування, обурення тощо.

Після екскурсії учасники зазначили, що вона позитивно вплинула на їхній емоційний стан, зокрема відчуття відпочинку, радості, задоволення.

Безперечно, треба пам'ятати про чинники, що впливають на сприйняття екскурсійного обслуговування, серед них виокремлюємо такі:

- безпека;
- постійність (відчуття високої якості обслуговування впродовж всього часу);
- поведінка обслуговуючого персоналу, повнота обслуговування (відповідність усіх пропонованих послуг реально отриманим);
- умови (навколишнє середовище);
- доступність.

Розділ 2.

За лаштунками Толоки позашкільників

2.1. Чи можна організувати Толоку позашкільників примусово?

Толока позашкільників — це довгостроковий проект професійного розвитку (програму проекту див. у Додатку), є продуктом кафедри філософії і освіти дорослих ДВНЗ «Університету менеджменту освіти» Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти (автор ідеї, керівник проекту — доц. О. Просіна).

Передусім наша місія полягала в тому, щоб привернути увагу всіх освітніх установ до проблеми позашкільля. Цим проектом акцентуємо увагу на значенні цих освітніх закладів у розбудові системі Нової української школи. У багатьох регіонах України замало уваги приділяють саме цій освітній ланці. У системі післядипломної освіти, у методичних службах (районних, міських) не вистачає фахівців, які кваліфіковано, компетентно можуть супроводжувати професійний розвиток педагогічних працівників закладів позашкільної освіти на засадах супервізорства, коучингу, дорадництва тощо. Це позначається на якості впровадження інноваційних підходів у ці освітні заклади та освітній процес зокрема.

Тому наша Толока може завітати у будь-який куточок України, щоб привернути увагу місцевих органів самоврядування та служб до проблем позашкільників, опанувати нові технології, методи, обмінятися досвідом, підтримати один одного, надихнути на нові творчі ідеї та звершення.

Головним підходом на Толоці є демократичний, тому під час організації заходу потрібно бажання та вміння створювати умови для демократичної, особистісно-орієнтованої взаємодії учасників на партнерських, суб'єкт-суб'єктних засадах.

Для того, щоб Толоку організувати, примус не допоможе. Для організації на місцях альтернативних форм розвитку професійної педагогічної майстерності рекомендуємо пройти навчання на авторських/тематичних курсах підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» з проблеми «Альтернативні моделі підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів позашкільної освіти» для методистів ОППО, (Р)М(К)Ц.

На нашу думку, усі проголошені останнім часом інновації відомі українському освітянському простору вже не одне десятиріччя, але реальні зміни дуже повільно входять у педагогічну та управлінську практику. Відчувається домінування авторитарних підходів як у вихованні, навчанні, так і в управлінні. Традиційна модель у вихованні займає домінуючу позицію.

Що потрібно змінити, щоб отримати реальні зміни?

Однією з важливих умов є підготовка управлінців і педагогів до впровадження інновацій. Та важливо почати змінюватися і тим, хто підвищує кваліфікацію освітянам — андрагогам, зокрема методистам, викладачам закладів післядипломної педагогічної освіти тощо. Якщо освітяни не відчують на собі вплив сучасних підходів, форм, методів викладання, їм буде важко якісно впроваджувати інновації.

Тому ми рішуче говоримо: «НІ!» штучності, подвійним стандартам, радянським стереотипам на Толоці. Для нас важливим є свобода, креативність, щирість, відвертість, професіоналізм. Руйнуємо власні штампи та рухаємося до омріяної свободи, творчості.

На Толоці кожен є відповідальним за те, що відбувається. Від активності учасників залежить успішність взаємодії.

Як не залишити такі красиві, правильні фрази на папері? Як почати діяти?

Важливим чинником є саме наявність мотивації до впровадження інновацій, оволодіння ними, зміна власної поведінки тощо.

Науковці пропонують різні підходи до розкриття сутності мотиваційного процесу. Це пов'язано з існуванням різних поглядів на теорії мотивації. Теорії мотивування поділяють на ті, які відображають зміст потреб (змістовні), а також на теорії, які відображають процес винагородження (процесуальні).

До змістовних відносять теорії М. Туган-Барановського, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, двофакторну теорію Ф. Герцберга, теорію «Х» та «У» Д. Мак Грегора, теорію «Z» У. Оучі, К. Альдерфера, К. Мадсона та інших. Змістовні теорії мотивації визначають потреби, що спонукають людей до дії, особливо під час оцінки обсягу й змісту робіт, які необхідно виконати для їх задоволення. До процесуальних теорій мотивації відносять теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса, теорію партисипативного управління, теорію результативної валентності Дж. Аткинсона, комплексну процесуальну теорію Л. Портера і Е. Лоулера, теорію матеріального стимулювання та інші, які аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей, як вибирає конкретний вид поведінки, зосереджуються на розумових процесах. Ці теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними, а є функцією їх сприйняття й очікування, пов'язаних з даною ситуацією і можливих наслідків обраного типу поведінки. Існуючі теорії мотивації, в основному, не суперечать одна одній, а взаємодоповнюють і уточнюють одна одну. Використання тих чи інших теорій мотивації або їх елементів для розроблення структури мотиваційного процесу визначається станом внутрішнього та зовнішнього середовища організації, рівнем підготовки працівників, їхніми індивідуальними потребами та цілями організації⁴.

У структурі мотивації персоналу виділяють *внутрішній та зовнішній складники*. До внутрішньої мотивації відносять зміст і значимість роботи, зацікавленість та задоволеність трудовим процесом. Зовнішня мотивація охоплює три складові елементи. По-перше, це матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати, доплат, преміювання тощо. По-друге, це трудова мотивація, виражена, з одного боку, у підвищенні рівня відповідальності, самостійності при вирішенні виробничих завдань, розвитку комунікаційних зв'язків у колективі, удосконаленні організації процесу праці на робочому місці, а з іншого боку, — у самовираженні й самореалізації працівника. По-третє, це статусна мотивація, яка характеризується суспільним визнанням виробничих заслуг працівника, бажанням мати професійний і моральний авторитет, бути неформальним лідером у колективі⁵.

⁴ «Д Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник / Скрипко Т.О. — К. : Знання, 2011. — 423 с.

⁵ Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу [Електронний ресурс] / Єлець О. П. — 2013. — Режим доступу до ресурсу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_152.pdf.

Для підсилення мотивації до впровадження актуальних інновацій під час Толоки ми акцентуємо увагу на:

- професійному саморозвитку в процесі самоосвітньої діяльності;
- актуалізуванні суб'єктного досвіду, рефлексійних позицій;
- можливості вибору, оцінці й особистісній відповідальності у процесі активного навчання та в практичній діяльності;
- установленні суб'єкт-суб'єктної взаємодії у процесі навчання;
- створенні умов для особистісного професійного розвитку з урахуванням індивідуальних потреб, мотивації, професійних запитів, потенційних можливостей і практичного досвіду кожного з учасників Толоки;
- забезпеченні варіативності форм навчання, змісту, методів;
- стимулюванні активності учасників до спільної навчальної діяльності.

Отже, на сьогодні є актуальним завдання відновлення, оновлення, поглиблення загальноосвітніх і професійних знань, умінь, розвитку ключових компетентностей андрагога, який допомагає педагогічним працівникам набутти професійний досвідісприяє їхній професійній адаптації; створює умови для підвищення загальнокультурного рівня, розвитку інтелектуального й творчого потенціалу; подоланню існуючих стереотипів і зміні професійних та особистісних настанов відповідно до сучасних викликів, створенню умов для саморозвитку і самонавчання впродовж усього життя.

2.2. Функції виконавців проекту професійного розвитку.

Форми і методи проведення «Толоки позашкільників»

У системі післядипломної педагогічної освіти ведуться активні експериментальні пошуки альтернативних форм, моделей підвищення кваліфікації протягом усього міжкурсового періоду, що зумовлює забезпечення безперервного андрагогічного циклу⁶.

Ми поділяємо думку дослідників⁷, які зазначають необхідність використовувати в міжкурсовий період компетентнісний та андрагогічний підходи як базові. Важливим є орієнтування на єдності змісту курсів підвищення кваліфікації та науково-методичної роботи в міжкурсовий період, використання інтерактивних, проектних технологій професійного розвитку педагогів; організація середовища професійних комунікацій тощо. «Метою міжкурсового періоду стає забезпечення розвитку компетентностей відповідно до викликів часу, запитів освітньої практики. Це спонукає до надання педагогічним працівникам пропозицій щодо вибору різних термінів, форм навчання, модулів,

⁶ Про андрагогічний цикл у працях Т. Сорочан, зазначається, що це певний період розвитку професіоналізму вчителя, що складає 3–5 років та ґрунтується на закономірностях андрагогіки. Дослідниця підкреслює важливість не обмежувати діяльність інститутів післядипломної педагогічної освіти лише проведенням курсів підвищення кваліфікації, а залучати вчителів до різних форм роботи в міжкурсовий період [Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. — Луганськ : Знання, 2005. — 384 с.]

⁷ Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня / Т. Сорочан, А. Данильєв, О. Рудіна, Б. Дьяченко. — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2013. — 524 с.

різноманітного діагностичного інструментарію, який коректно вимірює рівні розвитку окремих компетентностей і професіоналізму в цілому»⁸. Компетентнісний підхід до професійного розвитку педагогічних працівників забезпечує формування ціннісного ставлення до знань і діяльності, яку вони виконують, уміння вирішувати завдання в професійній діяльності. При цьому важливим є те, що андрагог стає партнером у виробництві освітньої послуги. Важливий акцент — освітня послуга не пропонується в готовому вигляді, уявлення про те, що потрібно споживачеві, формується в процесі взаємодії споживача і виробника освітньої послуги. Таким чином, пасивна позиція споживача (педагогічного працівника) готової послуги перетворюється на активну позицію безпосереднього учасника процесу виробництва освітньої послуги. Процеси проектування, консультування, науково-методичного супроводу є ключовими для професійного розвитку педагогічних працівників.

Андрагогічний підхід зумовлює сутність особливостей навчання дорослих, ураховує їхню психофізіологічну і соціальну зрілість. Саме доросла людина визначає, які результати освіти їй потрібні, у які терміни та якої якості. На перший план дорослого виходять питання вирішення проблем і досягнення в отриманні інструменту для досягнення цілей у професійній діяльності.

Важливими є компоненти цілісної системи безперервної освіти педагогів у міжкурсовий період, які виокремили науковці⁹:

- а) формування замовлення на розвиток професійних компетентностей педагогів за різними моделями професійного розвитку;
- б) розробка змісту різних напрямів, форм, заходів міжкурсового періоду;
- в) використання технологій компетентнісної освіти (ІКТ, проектні, модульні, інтерактивні тощо);
- г) науково-методичний супровід міжкурсового періоду (рекомендації, навчально-методичні матеріали, портфоліо, різні форми узагальнення досвіду);
- г) підготовка методистів методичних кабінетів, керівників методичних об'єднань, творчо працюючих учителів як тренерів, консультантів, експертів, тьюторів для проведення роботи на місцях (у методичних об'єднаннях, школах як організаціях, які навчаються);
- д) діагностика професійної компетентності педагогів.

«Проекти професійного розвитку педагогів — це спеціально сконструйоване розвивальне професійне середовище, спрямоване на створення системи безперервної освіти в міжкурсовий період»¹⁰.

Під поняттям *проект* ми розуміємо «комплекс дій, спрямованих на отримання унікального результату, що може бути продуктом чи послугою. Сутність результату — його зміст. Для професійного розвитку керівників і педагогічних працівників — це розвиток компетентностей. Проекти як види діяльності щодо розвитку професіоналізму мають низку спільних ознак, властивостей, що й робить їх проектами, а саме: спрямованість на досягнення конкретних цілей; координація виконання взаємозалежних дій; обмеженість

⁸ Там саме

⁹ Там саме

¹⁰ Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня / Т.Сорочан, А. Данильєв, О. Рудіна, Б. Дьяченко. — Луганськ: СПД Рєзніков В.С., 2013. — 524 с., С.214

тривалості у часі з певним початком і кінцем; певною мірою неповторність й унікальність тощо. Ці властивості відрізняють проекти від інших видів діяльності; кожна з властивостей має важливий внутрішній зміст.

Ефективність проекту, зокрема «Толоки позашкільників», залежить від рівня професійної компетентності основних виконавців проекту (команди організаторів, андрагогів, учасників проекту).

Керівник проекту (менеджер проекту) — це особа, відповідальна за досягнення цілей проекту, призначена кафедрою. У нашому випадку, керівник проекту підзвітний завідувачу кафедри, яка, у свою чергу, несе відповідальність за проект у масштабах інституту. Керівник проекту тісно співпрацює із завідувачем кафедри для досягнення цілей проекту і забезпечення відповідності плану проекту комплексному плану програми роботи Інституту зокрема.

Наш проект довгостроковий, проходить у різних містах, щоразу розкриваємо нові темивідповідно до мети і завдань проекту. Таким чином, команда нашого проекту не є сталою, вона змінюється (без змін залишається керівник проекту). У кожному місті, де проходить Толока, є відповідальна особа (методист ППО, викладач), яка долучається до команди проекту задля реалізації організаційно-інформаційних завдань.

Згідно з тематикою проекту запрошуються до команди тренери, модератори, фасилітатори. Часто декілька функцій поєднує одна особа.

Модератор проекту — це особа, зазвичай, має велике навантаження, на неї покладено проведення значної частини Толоки.

Термін «**модерація**» досить поширений, його вживають у таких комбінаціях: модерація сайту, модерація круглого столу, модерація групи, форуму тощо Цей термін походить від італійського *moderor* — «зм'якшування», «утримання», «помірність».

У Ватикані модератором була людина, яка вказувала на найсуттєвіші моменти у виступах папи. Так само відомо й те, що термін «адвокат дев'яти» також має деяке відношення до процесу модерації. Коли священник дав присягу новому санові, йому належав не тільки захисник, який розповідав про його благочинства перед Богом, але й «адвокат дев'яти» — священник, який проголошував, чому цей послухник недостойний нового звання. Ну а модератор зафіксував процес церковного мітингу та давав рівний час виступам обом сторонам.¹¹

«Мета ведення модерації — найбільш повне включення всіх учасників у робочий процес та розроблення плану дій щодо обговорюваної проблеми. Модерація — це:

- сукупність техніки і методів організації взаємодії в групі з метою прийняття рішень;
- метод системного, структурованого ведення конференції (семінару) з боку прозорості методів задля ефективної підготовки, проведення й підведення підсумків зустрічі».¹²

¹¹ Ткаченко Г. Модерація в тренінгах і проектних групах [Електронний ресурс] / Геннадий Ткаченко // HRMagazine — Режим доступу до ресурсу: http://www.hrm.ua/article/moderacija_v_treningah_i_proektnih_gruppah.

¹² Ткаченко Г. Модерація в тренінгах і проектних групах [Електронний ресурс] / Геннадий Ткаченко // HRMagazine — Режим доступу до ресурсу: http://www.hrm.ua/article/moderacija_v_treningah_i_proektnih_gruppah.

Можна провести аналогію між модерацією проекту професійного розвитку та модерацією сайту. Модерація сайту — це спостереження за дотриманням правил обговорення теми на форумі, встановлених власником (адміністратором) сайту. У цьому схожість. Відмінність же полягає в тому, що форум модератора може заблокувати учасника обговорення, якщо він не дотримується встановлених правил. Під час модерації Толоки модератор несе відповідальність за процес та організаційний результат заходу, а група — за зміст.

Чим модерація відрізняється від фасилітації?

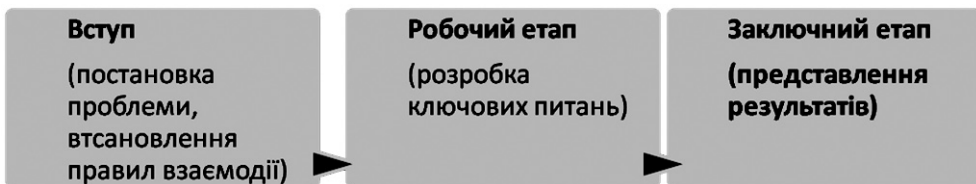
Фасилітація (від англ. *to facilitate* — «полегшити», «сприяти», «допомогти») — процес, за якого ведучий сприяє встановленню в групі конструктивної взаємодії та комунікації.

Відмінність *фасилітації* від *модерації* полягає в тому, що фасилітатор, як правило, не планує структуру процесу взаємодії учасників, а реагує більшою мірою на процес обговорення.¹³

Наприклад, шляхом постановки запитань відбувається реагування на кожне висловлювання, контролюється час виступу. Якщо фасилітатор орієнтований на власні навички взаємодії з групою, то модератор, крім цього, планує сценарій процесу модерації, під час проведення якого використовує техніку і методи, що дозволяють групі прийти до вирішення і чіткого плану дій.

Робоча підготовка процесу модерації починається з розроблення сценарію, що охоплює етапи від постановки проблеми до переліку конкретних заходів:

Структура процесу модерації Толоки



- *Вступ* — постановка проблеми, обговорення (на етапі учасників експертів; постановка та ознайомлення з правилами роботи).
- *Робочий етап* — розробка ключових питань: структура (послідовність дій); добір методик, формату візуалізації.
- *Заключний етап* — фіксація і презентація результатів.

Методи модерації

«*Brainstorming*» — *мозковий штурм* (мозкова атака), запропонував А. Осборн наприкінці 1930-х років у США.

Цей метод є найбільш вільною формою дискусії, гарним способом швидко включення всіх членів групи до роботи на основі вільного вираження своїх думок із запропонованого питання. Використовується для колективного вирішення проблем під час розроблення конкретних проектів, де передбачаються генерація різноманітних ідей у групі, їх відбір і критична оцінка.

Метод «мозкового штурму» відносять одночасно до групи проблемних і комунікативних методів. Успіх проведення «мозкового штурму» залежить від дотримання двох головних принципів.

¹³ Більше про фасилітацію, як технологію, дивіться у Додатках на стор. 68–74

Два головні принципи проведення мозкового штурму:

Перший із них ґрунтується на засадах синергетики (від грец. Synergeia — співпраця, співдружність). При спільній роботі народжуються ідеї більш високої якості, ніж при індивідуальній діяльності тих же самих людей. Це відбувається шляхом інтерактивного ефекту. Великий ступінь взаємодії призводить до «перехресного запилення»: ідея, яка сама по собі може бути відкинута в силу недостатньої обґрунтованості або непрактичності, допрацьовується спільними зусиллями, домірковується іншими. Тим самим покращується і вдосконалюється, стає все більш конструктивною і придатною до застосування.

Другий принцип: якщо група знаходиться в стані генерування ідей, то процес творчого мислення, що панує в цей момент, не можна гальмувати суб'єктивною оцінкою цих ідей.

«Мозковий штурм» включає три етапи: підготовчий, етап генерування ідей, етап аналізу й оцінки ідей. Тривалість «мозкового штурму», як правило, не менше 1,5–2 год.

Підготовчий етап:

1. Рішення організаційних питань: підготовка приміщення, техніки, фліппчарта, дошки, розподіл ролей тощо.
2. Постановка мети і завдань модератором. Завдання для учасників зазвичай починається зі слів: «*Чому? Навіщо? Як вирішити? Що можна зробити?*» Учасникам необхідно знайти рішення або відповідь на запитання.
3. Представлення учасників та ознайомлення їх із правилами, процедурою «мозкового штурму» та його регламентом. Правила можна виписати й розмістити на видному місці.
4. Розподіл на групи «генераторів» та «аналітиків». «Генератори» — це люди з позитивною настановою до творчості, які володіють яскравою фантазією, здатні не тільки народжувати, але й розвивати власні ідеї і швидко підхоплювати чужі. «Аналітики» — фахівці, які можуть проаналізувати й критично оцінити висунуті ідеї. Завдання «аналітиків» — розвивати висунуті на етапі генерування ідеї для їх подальшої конкретизації, узагальнення, експертизи. Обирається «секретар», який буде фіксувати все, що говорять учасники.
5. Інтелектуальна розминка, яка зазвичай проводиться з усією групою. Її мета — допомогти учасникам звільнитися від стереотипів і психологічних бар'єрів. Проводиться як вправа у формі швидкого пошуку відповідей на несподівані, оригінальні запитання.

Етап генерування ідей:

Процес генерування нових ідей, заохочений модератором, триває, як правило, 15–20 хв. Група за сеанс може видати більше ста ідей, з яких приймаються будь-які: і здорові, й обдумані, і фантастичні, навіть, абсурдні. Автор кожної ідеї може дати короткий (до 30 секунд) коментар щодо своєї думки, але без аргументів. Як вже було зазначено, усі ідеї записуються або стенографуються. На цьому етапі дуже важливо дотримуватися всіх правил і принципів, що допомагають учасникам залишатися максимально активними.

Заключний етап:

Аналіз ідей триває 30–45 хв., проводиться після перерви і включає такі стадії:

- складання відредагованого списку ідей;
- оцінка, критика, аргументування і ранжування значущих для вирішення проблеми ідей;
- вибір і вербальне оформлення найбільш оптимальних ідей і пропозицій, які меншою мірою піддавались критичним заувагам учасників;
- аналіз і оцінка діяльності «генераторів», «аналітиків» та інших учасників обговорення.

Як правило, «мозковий штурм» проводиться в невеликій групі (6–10 осіб). За великою кількістю учасників відбувається поділ на мікрогрупи по 6–8 чоловік. У цьому випадку на завершальному етапі мікрогрупи презентують свої варіанти рішень, які також можуть бути проаналізовані й оцінені групою обраних експертів або всіма учасниками. Будь-яка складна практична ситуація вирішується неоднозначно, різними шляхами і способами. Під час створення групового рішення висловлюються суперечливі судження, різноманітні, можливо, навіть протилежні точки зору.

Розглянемо спосіб, що дозволяє прийти до спільного рішення в групі. Можливий конструктивний хід прийняття групового рішення, його етапи:

1. Запис усіх пропозицій.
2. Угрупування пропозицій.
3. Складання таблиці (Табл. 2.1.1).

Таблиця 2.2.1

Таблиця для візуалізації та узагальнення

Критерії	Вигода для закладу освіти	Ефективність поданого варіанту вирішення проблем	Які затрати необхідні для впровадження ідеї (вартість упровадження)	Можливість реалізації запропонованого варіанту рішення	Загальна сума
Ідеї					
Група 1					
Група 2					
Група 3					

Метод «Уолта Діснея» — методика креативності, яка проводиться у формі рольової гри; учасники розглядають поставлене завдання з трьох точок зору: творчої, реалістичної і критичної.

Найвідоміший режисер, художник і продюсер в мультиплікації Уолт Дісней був людиною, яка все робила по-своєму, революціонером, що ламає стереотипи свого часу. Він зумів побудувати свій бізнес на креативності, перетворенні фантазій у реальний продукт. Секрет успіху Уолта Діснея криється в оригінальному підході до рішення креативних завдань, який він виробив ще в ті часи, коли був молодий і бідний, але переповнений ідеями. Дісней жив у відносно готелі в маленькій кімнатці, платою за яку було прибирання будинку. У цій кімнатці Уолт сам-на-сам розігрував спектакль, утілюючись по черзі в різних героїв: Мрійника, Реаліста і Критика. Місце Мрійника — найсвітліший куточок кімнати. Поселившись у ньому, Дісней віддавався фантазіям, давав повну волю уяві, генерував ідеї і мріяв (роль творчої людини, ентузіаста, який пропонує різноманітні, навіть нереальні варіанти вирішення проблеми). Наступна роль — Реаліста. Щоб зіграти її, Уолт Дісней переміщувався в інший кут своєї кімнатки.

Тепер його завдання — відібрати з ідей Мрійника ті, які можна втілити в життя, визначити конкретні шляхи їх реалізації (людина займає прагматичну позицію і пропонує, як структурувати, спланувати роботу, визначає, які кроки потрібні для реалізації рішень проблеми). І, нарешті, перейшовши в найтемніший закуток свого житла, Дісней ставав Критиком, який відшукував слабкі місця й недоліки в отриманих ідеях і планах (намагався оцінити цінність ідей, знайти помилки в запропонованому і ідентифікувати слабкі місця в попередніх пропозиціях).

Спочатку «Мрійник» формує нові ідеї та цілі, «Реаліст» перетворює ці ідеї в конкретні пропозиції, «Критик» є фільтром і стимулом до вдосконалення. Результат визначається узгодженістю дій всіх ланок — Критик без Реаліста НЕ продуктивний, а Реаліст без Мрійника НЕ знає, куди рухатися. Під час рольової гри учасники можуть циклічно змінювати свої ролі й продовжувати обговорення проблеми доти, поки рішення не буде знайдено.

«**Mind-mapping**» або метод «коріння дерева» — планування необхідних дій за проектом, де від «стовбура дерева» розходяться «коріння», або від основної мети йдуть завдання, а також необхідні ресурси і дії у вигляді «відгалужень»¹⁴.

«*Схема аналізу проблеми*» — аналіз причин і наслідків існування основної проблеми.

Таблиця 2.2.2

Візуалізація методу «Схема аналізу проблеми»

У чому суть проблеми?	Яка причина?	Що маємо робити?	Які складності та ризики можуть бути?

Напутник (тренер) — важлива особа в команді Толоки — з англ. trainer, від англ. train — виховувати, навчати; українською — напутник).

Тренер запрошується до команди Толоки, коли цього потребує реалізація поставлених цілей проекту. У ході Толоки передбачено проведення як навчальних, так і психологічних тренінгів. Відповідно до їх специфіки, різновидів запрошуюються відповідні фахівці.

Традиційно виникнення тренінгу пов'язують з діяльністю Курта Левіна. У той же час, складники сучасних тренінгів можна зустріти в описах підготовки військових, релігійних діячів, а також діячів мистецтва, термін використання яких сягає сотні і тисячі років тому.

У 1946 в США під керівництвом Левіна зібралася перша тренінгова група. Були сформульовані базові принципи тренінгу, зокрема принцип взаємозв'язку дії і дослідження, який у первинному варіанті звучав як «жодного дослідження без дії і жодної дії без дослідження». У першій тренінговій групі спонтанно виникло те, що відрізняє тренінг від будь-яких інших форм навчання, а саме: зворотній зв'язок. Дослідження групової динаміки, процеси й етапи розвитку групи як цілого надалі вплинули на формування загальних підходів до практики проведення тренінгу.

¹⁴ Калашникова С. А. Підготовка і проведення тренінгів на основі компетентнісно-орієнтованого підходу : навч.-метод. матеріали / С. А. Калашникова. — К. : Проект «Рівний доступ до якісної освіти в Україні», 2007. — 56 с.

У процесі організації тренінгових занять вирішуються основні завдання розвитку професійної компетентності керівників та педагогічних працівників: відбувається активний вплив на особистість, орієнтований на застосування активних методів групової діяльності з метою розвитку професійної компетентності, формування навичок конструктивної поведінки, відпрацювання системи вправ (організаторських, комунікативних, гностичних, перцептивних та ін.).

Важливою ознакою тренінгу є орієнтація на набуття практичного досвіду, а не теоретичного. Учасники тренінгу мають отримати відповіді на запитання: «Що робити?» і «Як робити?»

Основи компетентнісного підходу до підготовки і проведення тренінгу¹⁴:

- Побудова моделей професійних компетенцій.
- Оцінка наявних компетенцій.
- Визначення навчальних потреб у формі різниці між необхідними та наявними компетенціями.
- Формулювання мети, завдань і результатів навчання.
- Розроблення концепції тренінгу (тема, проект програми).
- Добір методів навчання.
- Підготовка матеріалів.
- Уточнення програми.
- Апробація.
- Удосконалення програми і матеріалів за результатами апробації.
- Проведення тренінгу.
- Оцінка ефективності тренінгу.
- Внесення змін для підвищення ефективності тренінгу.

Існує чітка структура тренінгу, що забезпечує ефективність та прогнозованість результатів навчання:

1. **Вступ:** знайомство учасників; ознайомлення учасників з програмою тренінгу; формулювання правил проведення тренінгу.
2. **Основна частина:** актуалізація наявних компетентностей; проведення навчання; виконання самостійної роботи.
3. **Заклучна частина:** підведення підсумків, оцінка ефективності тренінгу.

Ключовими принципами побудови тренінгу є наявність основних етапів, логічність і взаємозв'язок між окремими етапами, відповідність змісту і процесу заявленим цілям і завданням, модульність.

Як засвідчує практичний досвід, за часом основні частини розподіляються таким чином: 15–20 % — міні-лекції, 70–80 % — практична частина, 5–10 % — заключна частина.

Згуртування групи та емоційне піднесення серед учасників тренінгу досягається за допомогою так званих руханок або криголамів. Це вправи, які допомагають учасникам краще познайомитися, створити атмосферу довіри, невимушеності.

Запрошений напутник (тренер) має бути *обов'язковосертифікований*. Без спеціальної попередньої підготовки та наявності сертифікату не рекомендовано напутника допускати до проведення тренінгу. Підбирати для роботи на Толоці кваліфікованого напутника є завданням керівника проекту.

Тренер має успішно володіти навичками ефективного спілкування; здатністю швидко діагностувати та вирішити проблему; уміти лаконічно й змістовно вводити учасників у тренінг та робити резюме; мати гнучкість та вміння імпровізувати; обов'язковою якістю є почуття гумору і такту.

Проведення якісного тренінгу вимагає від тренера високого професіоналізму, адаптивності, емпатійності, креативності. Спілкування з учасниками тренінгу має бути діловим, лаконічним, конкретним. Тренер має чітко висловлювати свої думки, спиратися на власний досвід, зважати на різні канали сприйняття в аудиторії (візуальний, аудіальний, кінестетичний, дигитичний).

Візуали — це люди, які більшою мірою сприймають ту інформацію, що отримана ними із візуального джерела, яку побачили на власні очі, тому для візуалів вкрай важливо, щоб інформація була в полі їхнього зору. Тільки в тому випадку, коли візуал бачить те, що йому необхідно запам'ятати, він здатний по-справжньому сприймати. Зір і слух у них працюють у тандемі; якщо вони не бачать те, про що йде мова, тоді ніби вони й нечують. Люди з домінуютьною візуальною системою часто є хорошими оповідачами, як правило, вони енергійні, рухливі, мобільні, швидко розмовляють, дуже нетерплячі в розмові і активно жестикулюють, особливо, коли захоплені (так вони вказують на уявні образи). Виходячи із цього, люди-візуали не люблять, коли їх перебивають, бо тоді втрачається хід їхніх думок-картинок. Свої почуття вони згадують теж у вигляді картинок, не люблять працювати по телефону, їм подобаються графіки, схеми і короткі виступи. Риторичні запитання частіше формулюють таким чином: «Можете уявити собі, що я намагаюся сказати?», «Хто-небудь бачить сенс у цьому?». Для успішного налагодження контакту з візуалом необхідно:

- давати саме візуальну оцінку чому-небудь (красивий, темний, кольоровий тощо);
- слухати не перебиваючи; ставити запитання, що стимулюють візуальну модальність;
- усю нову інформацію намагатися не просто пояснювати словесно, а демонструвати наочно (у малюнках, фотографіях, графіках, схемах, таблицях, картах тощо).

Для *аудіалів* першорядне значення має слух, тому їм ефективніше один раз почути інформацію, ніж кілька разів ознайомитися з нею за допомогою читання. Людям з домінуютьним аудіальним каналом сприйняття завжди набагато простіше засвоїти інформацію на лекціях. Аудіали люблять говорити і не втрачають можливості вступити в розмову, при чому намагаються бути лідером. Вони мають виразне і розмірене мовлення з послідовно й логічно викладеними думками. Як правило, аудіалам легко вдається вивчення нових мов, вони є прекрасними оповідачами (як «вживу», так і телефоном, Інтернетом), яких приємно слухати. Якість виконуваної ними роботи залежить від того, наскільки доступно й вичерпно було роз'яснене завдання, а галас може викликати в аудіалів сильний дискомфорт і завадити їхній діяльності.

Щоб досягти продуктивної співпраці з аудіалом рекомендують:

- говорити з ним, багато інтонуюючи голосом;
- більше розповідати, ніж показувати;
- давати йому можливість висловитися;
- висловлювати думки чітко й точно, стимулюючи його на необхідну вам діяльність і отримати бажаний результат.

Кінестетики. Інструмент сприйняття цих людей — власне тіло. Для них вкрай важливо все помацати, спробувати на смак, відчути запах і випробувати якісь почуття у відповідь на ці дії. Саме таким чином кінестетики і пізнають навколишній світ. Як правило, вони дуже емоційні, і, найчастіше, представники цього типу репрезентативної системи мають неординарне мислення і творчі здібності, тому багато з них є музикантами, скульпторами, художниками. Тобто це ті професії, у яких людині достатньо лише доторкнутися до предмета, і він відчує цілу гаму емо-

цій, що надихають його на створення чогось нового. Кінестетики є власниками інтуїтивного мислення, в основному, покладаються на інтуїцію, а не на логіку. Під час бесіди кінестетики проявляють себе як дуже уважні й терплячі слухачі, які намагаються визначити в розмові глибоке емоційне значення (мотивація, наміри, мета розмови та ін.). Люди-кінестетики цінують тонкий гумор і красиві метафори, а також відзначають, що у більшості випадків вони є володарями низького і приємного голосу з неквапливою мовою.

Зазначимо, що виділяють два типи кінестетиків: зовнішні і внутрішні. Зовнішні кінестетики орієнтуються на відчуття від зовнішніх подразників (температура води, шорсткість поверхонь, м'якість пледу), вони мають схильність все тримати в руках і до всього торкатися, зокрема й до людей під час спілкування. Внутрішні ж кінестетики більше орієнтовані на внутрішні відчуття, почуття та емоції.

Для ефективної побудови діалогу з кінестетиками радимо:

- не соромитися і відкрито говорити про почуття й емоції;
- дати їм відчутти Вашу зацікавленість в обговорюваному питанні;
- періодично ставити запитання про їхні справи, самопочуття, бажання і ставлення до тієї чи іншої проблеми, справи.

Дигітали або дискрети — це люди, чия головна мета — пізнати істину. Будь-яка нова інформація для них виступає предметом абстрактно-аналітичного мислення, стимулом для серйозної внутрішньої роботи, пов'язаної з логічним вибудовуванням складних конструкцій. Дигіталам властиво заздалегідь прогнозувати ситуацію, планувати події і глибоко аналізувати те, що відбувається. Представники цього типу репрезентативної системи є справжніми філософами і мислителями, які в реальному житті часто займаються науковою діяльністю. Вони виглядають холодними, часом навіть черствими, ховають усі свої переживання глибоко всередину. Але необхідно розуміти, що, як правило, така поведінка дигіталів виступає їхньою захисною реакцією. Дискрета іноді буває складно розпізнати, бо під час спілкування він схильний наслідувати свого співрозмовника, переймати манеру поведінки. Єдина його відмінність — це прагнення до логіки в усьому: розмові, поведінці, прийнятих рішеннях. Особливу важливість мають для них слова, вимовлені або написані, їх зміст, значення. Дигіталів дуже мало, тому шанс зустріти їх невеликий¹⁵.

Результативність тренінгу можна оцінити відповідно до критеріїв, сформульованих Д. Устіновим¹⁶. Автор вважає, що доцільно розглядати результативність тренінгу за двома напрямками: перший — емоційний, другий — практичний (отриманий досвід, практичні вміння).

Емоційний результат тренінгу залежить від таких складників: особистісна енергетика тренера; актуальність тренінгу; уміння тренера мотивувати учасників до роботи; склад групи; глибинне володіння матеріалом, який викладає; уміння подавати матеріал тощо.

¹⁵ Денишова Д. Репрезентативная система, каналы восприятия и синестезия в рамках вопроса о восприятии человека / Д. А. Денишова. // Гуманитарный научный вестник... — 2017. — С. 8—16.

¹⁶ Устинов Д. Как измерить результативность тренинга? [Электронный ресурс] — Режим доступа : www.ustinow.ru

2.3. Про групову динаміку та командний дух Толоки

*Як корабель назвеш, так він і попливе!
Народний вислів*

Під час вибору назви нашого проекту ми віддали перевагу саме поняттю «толока». Свій вибір аргументуємо можливістю підсилити важливість і відчуття саме командного духу, корпоративної культури, спільної злагодженої діяльності. Адже здавна на толоці працювали весело, активно, злагоджено, за власним бажанням.

Упродовж проведення Толоки часто не дарма учасники підкреслювали, що успішність їхньої командної роботи залежить від назви нашого проекту.

Робота в команді — це здатність спрямувати індивідуальні зусилля на одне ціле і йти в ній разом. Робота в команді — це те, що дозволяє звичайним людям досягти незвичайних результатів.

Ендрю Карнегі (Ендрю Карнегі)

Сила команди — у кожному її індивіді, сила кожного індивіда — в команді.

Філ Джексон (Phil Jackson)

Зібратися разом — це початок. Робота разом — це прогрес. Триматися разом — це успіх.

Генрі Форд (Генрі Форд)

Будь-яка команда є групою. Група стає командою тоді, коли вона досягає ступеня згуртованості, достатнього для досягнення основоположної мети. Це передбачає процес проектування організації, у результаті якого визначаються ефективні моделі розподілу завдань, прийняття рішень та обміну інформацією. Отже, перехід груп на рівень команд є результатом процесу навчання або, іншими словами, результатом організаційного розвитку. Група стає ефективною командою, використовуючи свій власний набутий досвід, дотримуючись організаційних моделей і схем.¹⁷

Під поняттям *команда* розуміємо групу професіоналів, здатної самоорганізуватися для ефективної, якісної спільної діяльності задля вирішення поставлених завдань. Таке визначення, на нашу думку, більше відповідає поняттю «команда мрії», але саме до формування такого рівня команди повинен прагнути будь-який лідер. У «команді мрії» практично повністю реалізується груповий потенціал, а її діяльність як єдності, як правило, набагато більш продуктивна, ніж у «просто команди», при цьому успіхи і досягнення мають постійний характер, а «поразки» випадкові.

¹⁷ Poole, M., Mansfield, R. (1992), 'The Movement towards Human Resource Management: Evidence from a National Sample', British Academy of Management Conference, September, Bradford

Основні ознаки команди:

- конструктивна міжособистісна взаємодія;
- професіоналізм кожного співробітника;
- позитивне мислення та орієнтація на загальний успіх;
- уміння злагоджено працювати на загальний результат;
- нефіксований, гнучкий і мобільний розподіл функцій між членами команди.

Ознаки команди пов'язані зі стадією розвитку групи-команди, тобто на кожному етапі розвитку вони різні.

Характеристика етапів існування групи (команди) за Б. Такманом¹⁸:

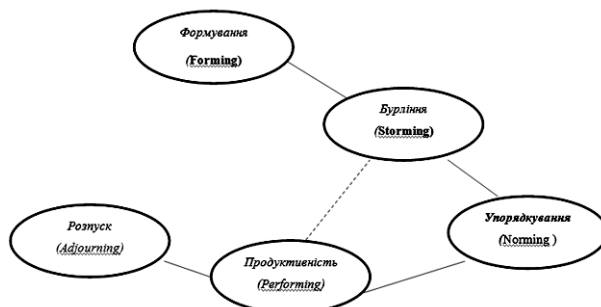


Рис.1.

Формування (Forming)

Стадія «формування» відбувається, коли члени команди вперше зустрічається один з одним. Відбувається знайомство, обмін інформацією про їхні передумови, інтереси і досвід, формуються перші враження про кожного. Дізнаються про проект, над яким вони працюватимуть, обговорюють цілі та починають думати про те, яку роль вони будуть відігравати в команді. Робота над проектом ще не почалася. Учасники намагаються зрозуміти, «відчутти» один одного та вирішити питання, як вони можуть працювати разом.

На цьому початковому етапі розвитку команди *для керівника (організатора Толоки або модератора групи)* дуже важливо чітко визначити цілі команди та надати чітку установчу інформацію щодо проекту. На цьому етапі відбувається завоювання довіри, прояснення подій, внесення ясності (місія, бачення майбутнього, мети, правила поведінки тощо).

Бурління (Storming)

Цього етапу не можна уникнути. Кожна команда, особливо якщо вона нова, яка ніколи раніше не працювала разом, проходить цей етап розвитку. Члени команди змагаються один з одним за статус та прийняття іншими учасниками своїх ідей. Вони мають різні думки щодо того, що повинно бути зроблено і як це зробити, що провокує конфлікти. На цьому етапі вчаться, як спільно вирішувати проблеми, працювати як самостійно, так і разом; відбувається

¹⁸ Tuckman, B. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, 63, 384–399.

розподіл ролей та відповідальності між учасниками. Для членів команди, які не люблять конфлікти, це складний етап.

Цей етап часто порівнюють із підлітковим віком.

Лідер команди повинен бути вправним у керуванні командою: спонукати слухати один одного та поважати відмінності кожного/ої та їхні ідеї. Варто активізувати деяких членів команди, а інших спонукати бути ефективними слухачами.

Цей етап припиниться, коли команда стане краще сприймати один одного і дізнається, як спільно працювати на користь проекту. На цьому етапі керівник команди повинен почати делегувати прийняття деяких рішень на команду, дозволити їм більшу незалежність, проте залишатись уважним та допомагати швидко вирішувати будь-які конфлікти.

Деякі команди можуть не вийти за межі поданого етапу, і весь проект перетворюється на конфлікти через низький рівень культури і мотивації, що ускладнює проведення проекту. Зазвичай команди, які складаються з професійно незрілих членів, матимуть важкий час на цьому етапі.

На щастя, на нашій Толоці цей етап був представлений, але пройшов без важких ускладнень та не вплинув на ефективність роботи проекту.

На цьому етапі важливо використовувати індивідуальний підхід до учасників Толоки.

Можна рекомендувати вправу «Клубочок», яка допомагає перейти на наступний етап. Учасники сідають у коло та мають відповісти на запитання: «Що в мене спільного з...?» і кидати клубочок одному з учасників, у цей час давати характеристику, яка об'єднує. Наприклад: «У нас однаковий колір волосся, або ми любимо дітей». Той, кому кинули клубочок, залишає тримати нитку, а клубочок кидає далі за аналогією. Так усі учасники задіяні в спільний процес, створюється з ниточок павутинка. Учасники мають відпустити нитку і сказати, що їх різнить із колегою, від якого спочатку отримували клубочок. Таким чином, тренер (модератор) підсумовує, що ми такі різні, але в нас багато спільного, і в цьому наша велика сила.

Як зрозуміти: ефективна команда чи ні?

Існують різні показники того, чи ефективно команда працює як група. Характеристика ефективних, успішних команд:

- відкрите спілкування між усіма учасниками;
- ефективний мозковий штурм з усіма учасниками;
- консенсус серед членів команди;
- знаходження рішення проблем спільно групою;
- відповідальне ставлення членів команди до проекту та інших членів команди;
- позитивні, підтримувальні робочі відносини між усіма членами команди.

А якщо група працює неефективно, то:

- немає чіткого розподілу ролей та відчуття відповідальності у членів команди;
- члени команди «перекидають роботу» на інших членів команди без відчуття занепокоєння за несвоєчасне чи неякісне виконання;
- члени команди звинувачують інших у тому, що щось йде не так; ніхто не бере відповідальність на себе;
- члени команди не підтримують інших її членів;
- члени групи часто відсутні, що спричиняє відхилення від часових меж.

Упорядкування (Norming)

Коли команда переходить до етапу упорядкування, то починає працювати ефективніше. Учасники більше не зосереджені на своїх індивідуальних цілях, а, навпаки, спрямовані на розробку способу спільної роботи (процесів і процедур). Вони поважають думки один одного й оцінюють свої відмінності. Починають бачити ці відмінності в команді. Робота разом як команди виглядає більш природною.

На цьому етапі команда вже прийняла свої правила для спільної роботи, вирішила, як вона обмінюватиметься інформацією та розв'язуватиме конфліктні ситуації, які інструменти і процеси використовуватиме для виконання роботи. Члени команди починають довіряти один одному й активно допомагають, роблять внесок до командної справи. Замість того, щоб конкурувати один з одним, допомагають працювати над досягненням спільної мети. Члени команди також починають робити значний прогрес у роботі над проектом, оскільки працюють разом більш ефективно.

На цьому етапі керівник групи не може брати участь у процесі прийняття рішень і вирішенні проблем, оскільки члени групи працюють краще разом і можуть взяти на себе більшу відповідальність у цих сферах. Команда має більшу самостійність, здатна вирішувати проблеми та конфлікти як міжособистісні, так і групові. Однак, випадково, лідер команди може вдатися до допомоги, щоб просунути команду, якщо команда не може вирішити якогось питання. Лідер команди завжди повинен контролювати спільну роботу команди, може почати функціонувати як тренер, якщо буде в цьому потреба.

Продуктивність (Performing)

Значний прогрес зроблено — команда вважається «командою високої ефективності».

На нашій Зимовій толоці цей етап було розпочато на третій день — зазначимо продуктивність команди під час участі в діловій грі «До нас приїхав ревізор».

Дійти до цього етапу було нелегко... Учасники Толоки ефективно працюють як група: підтримують один одного і покладаються на групу в цілому, щоб реалізувати завдання проекту. Можуть ефективно використовувати мозковий штурм для вирішення проблем та мають високу мотивацію для досягнення кінцевої мети. Коли в команді виникає конфлікт, наприклад, незгода щодо того, як виконати завдання, група може самостійно його розібрати, не покладаючись на керівника та не даючи йому можливості втрутитися та прийняти рішення за них. Проект проходить згідно з планом та виправдовує очікування організаторів.

Розпуск (Adjourning)

Толока підходила до завершення. Останній день — емоційна екскурсія, відчуття єдності. Це було великим щастям: працювати разом чотири дні; звичайно, були дискусії, певні відхилення від плану, але в цілому все вдалося. Кожен із учасників Толоки подумки вже повертався додому. Відбувався перехід до проблем закладу, у яких працюють учасники, дехто планував свою участь чи то на весняній, чи то на літній Толоці. Але то вже будуть нові групи.

Учасники пообіцяли залишатися друзями та підтримувати зв'язок на особистому рівні (мають сподівання, що скоро будуть працювати разом в інших заходах).

Підводяться підсумки, проводиться анкетування, вручення сертифікатів... Задоволені учасники та організатори мають плани на майбутні спільні проекти.

Варто пам'ятати, що у будь-який час команда може повернутися до попереднього етапу. Якщо припустимо, що інша людина приєднується до команди — група повернеться до етапу «формування», коли вчиться працювати з новим членом команди; відновлюючи керівні принципи роботи, повертаючись на новий шлях, і навчившись, працювати злагоджено як команда.

Хотілося б звернутися до модераторів (тренерів): якщо Ви встановили, що група працює неефективно, тоді не варто звертатися до моралізаторських промов, зокрема: «Ми ж маємо з Вами бути командою, нам варто працювати разом, підтримувати один одного. Я ж стільки доклав(ла) зусиль для того, щоб об'єднати нашу команду... » тощо. Це не є дієвим і професійним кроком. Такі промови говорять про те, що у тренера не вистачає достатньої компетентності у справі командоутворення. Більш дієвий крок — проаналізувати, у чому причина того, що команда не працює, спробувати надати доцільні вправи для виконання, спрямовані на утворення команди, провести індивідуальні консультації з людьми, які найбільше заважають ефективній роботі тощо.

2.4. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для організації Толоки

Демократизація системи виховної діяльності в закладах позашкільної освіти була одним із провідних питань, які ми розглядали на Зимовій толоці.

Найкращий шлях до змін системи — починати із себе, тому для нас важливо використовувати інформаційно-комунікаційні технології, які сприятимуть упровадженню демократичних підходів у процесі організації та проведенні Толоки.

Для цього ми користувалися різним інструментарієм.

Створили закриту групу для спілкування (у Фейсбуці), де обговорювали питання організаційні (у першому розділі говорилося про це більш детально); використовували можливості Padlet — це зручний, легкий у роботі сервіс, призначений для збереження, організації та спільної роботи з різним контентом у визначеному віртуальному просторі. Інтерактивні он-лайн дошки або стіни з'явилися в 2006–2007 рр. і на даний час продовжують набувати популярності. Інтерактивна он-лайн дошка (стіна) — це інструмент для навчання, завдяки якому можливе поєднання тексту, зображення, відео, аудіо в інтерактивному форматі.

На електронній дошці зручно розташовувати матеріали для попереднього ознайомлення.

Таким чином, у групу на Фейсбуці надали посилання на створену дошку:
https://padlet.com/prosina_olga_v/after_school,
або можна перейти за QR code



Для ознайомлення з можливостями Padlet на дошці розміщена стаття «Методика використання віртуальної інтерактивної дошки Padlet в освітньому процесі»¹⁹, де покроково розкрито, як користуватися дошкою. Зокрема зазначено, що є декілька можливих способів використання дошок:

- майданчик для організації групової роботи під час проведення «мозкового штурму», узагальнення й систематизації знань, рефлексії;
- розміщення навчальної інформації або завдань для її пошуку;
- організації спільного виконання завдання;
- розміщення ідей для проектів та їх обговорення;
- організації кооперативної спільної діяльності як під час очного етапу Толоки, так і дистанційного.

Для ефективної роботи з веб-ресурсом Padlet бажано дотримуватись такого алгоритму дій:

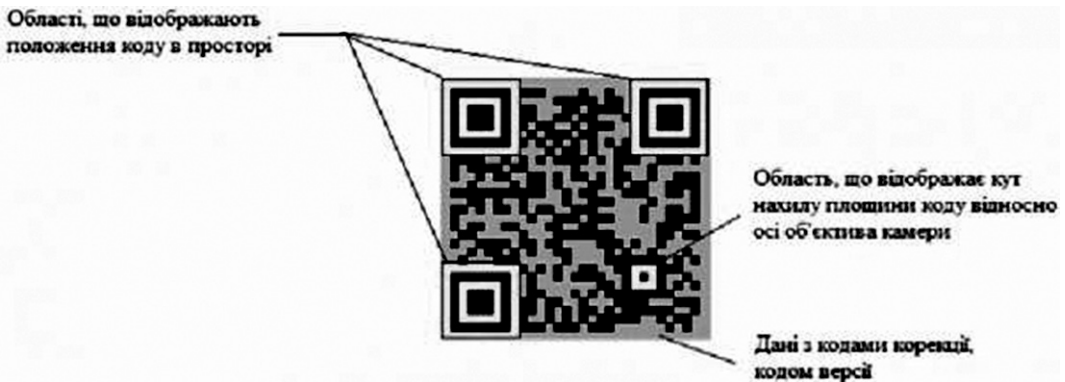
1. Створити дошки.
2. У вікні Modify padlet ввести назви та короткий опис.
3. Розмістити в постах потрібну навчальну інформацію.
4. Налаштувати дошки для спільної роботи (надати учням можливість переміщувати пости та створювати власні).
5. Ознайомити із принципами роботи з веб-ресурсом Padlet.

Акцентуємо увагу на значенні використання QR-коду — (від англ. quick response — швидкий відгук) — матричний (двомірний) код, розроблений і представлений у 1994 р. QR-код — легке розпізнавання сканувальним непрофесійним обладнанням (за допомогою фотокамери мобільного телефону, планшета або ноутбука з відеокамерою, на яких встановлена програма для зчитування QR).

QR-коди містять у собі велику кількість даних і візуально представлені у вигляді чорно-білих квадратів, що нагадує лабіринт.

«В одному QR-коді можна зашифрувати: 7089 цифр, 4296 символів (зокрема кирилицею), 1817 ієрогліфів. Код може містити будь-яку текстову комбінацію, що складається із цифр і символів. У середині QR-коду закодована службова інформація, яка дозволяє визначити, що саме зашифровано: гіперпосилання, текст, адреса електронної пошти, номер телефону, географічні координати або інші дані. Завдяки застосуванню системи корекції помилок на базі кодів Ріда-Соломона дані підлягають відновленню при пошкодженні до 30% зображення. Оскільки QR-коди розроблено для зчитування непрофесійними пристроями, камери яких мають невелику роздільну здатність, то, крім даних, вони мають області, що відображають

просторове положення коду (рис. 1) [2]. Код для декодування може бути від сканований горизонтально, вертикально, під кутом».²⁰



Структура QR-кодів

QR-коди широко використовуються багатьма відомими компаніями та брендами в торгівлі, маркетингу та рекламних проектах.

В освітньому процесі QR-коди доцільно використовувати з такою метою:

- при супроводі лекції презентацією можна забезпечити слухачів роздатковим матеріалом з QR-кодами для доступу до допоміжних додатків (гіперпосилання на мультимедійні джерела та ресурси: відео-, аудіододатки, сайти, рисунки, анімації, електронні навчальні видання, бібліотеки та ін.). Можна розмістити QR-коди й на самих слайдах презентації. Замість введення URL у свої телефони, студенти зможуть відсканувати код, щоб отримати додаткову інформацію миттєво;
- для розміщення на обкладинках навчально-методичної літератури довідкового матеріалу, відомостей про автора, видавництво або будь-якої іншої додаткової інформації;
- для розміщення програми заходу, результатів навчальної роботи груп (наприклад, за технологією Open Space тощо).

Оскільки QR-коди не були ліцензовані, кожен бажаючий може не тільки використовувати, але й створювати їх самостійно та абсолютно безкоштовно. Для цього є безліч сервісів і програм, серед яких: <http://www.qr-code.com.ua>, <http://www.qrcoder.ru>, <http://qrcode.kaywa.com>, <http://qrcode.littleidiot.be>, <http://businesscards.tec-it.com>, <http://www.qrcc.ru/generator.php>, <http://foxtools.ru/QR>, <http://zxing.appspot.com/generator>, <http://qrcodes.com.ua>, <http://www.qrmania.ru> та ін.

Коди можна зберігати у вигляді графічного зображення у форматах jpeg, png, tiff, svg, eps, pdf, роздрукувати, розмістити у будь-якому документі чи на сайті (у блозі), переслати електронною поштою тощо. Для створення коду у вікно QR-генератора (веб-сервісу) вводять дані, після чого автоматично генерується QR-зображення. Деякі генератори дозволяють обирати колір, розмір, рівень корекції помилок і деякі інші додаткові параметри.

¹⁹ Морквян І. Методика використання віртуальної інтерактивної дошки Padlet в освітньому процесі [Електронний ресурс] / І. Морквян, Н. Хміль // Інформаційні технології в школі. — 2016. — Режим доступу до ресурсу: http://osnova.com.ua/items/item-november-2016/index_3.html.

В Інтернет-мережі також можна знайти велику кількість програмних QR-сканерів (додатків) для мобільних телефонів: I-nigma reader (підтримка ОС Symbian, Android, Apple iOS, Windows Mobile), Nokia Barcode Reader (ОС Symbian), Barcode Scanner і QR Droid (ОС Android), iMatrix (MacOS), Kaywa Reader (для будь-якого стільникового телефону, що підтримує Java) та ін.²¹

Упродовж усього проекту ми використовували *хмарні технології*.

Уперше про технології заговорили в 2008 році. Хмарні технології — це такі технології обробки даних, у яких комп'ютерні ресурси надаються Інтернет-користувачу як онлайн-сервіси. Хмарні технології — це одна велика система, що включає в себе багато різних понять: програмне забезпечення, інфраструктуру, платформу, дані, робоче місце тощо. Найголовнішою функцією хмарних технологій є можливість віддаленої обробки даних. Сутність хмарних технологій полягає в тому, що користувачу надається хостинг віддаленого доступу до послуг, до ресурсів через Інтернет.

Недоліки хмарних технологій: збереження інформації користувача залежить від компанії провайдера; необхідно мати якісний Інтернет; є ризик, що провайдер не зробить резервну копію даних, і вони будуть втрачені; надаючи свою інформацію онлайн-сервісу, користувач втрачає над нею контроль і обмежує свою свободу.

Прикладами хмарних технологій в освіті можуть бути: електронні щоденники, журнали, особисті кабінети для учнів та вчителів, інтерактивні приймальні, тематичні навчальні форуми тощо.

За нашими спостереженнями, були серед учасників Толоки ті, хто вперше саме під час проекту почав користуватися хмарними технологіями. У хмарах відбувалася реєстрація, складання програми, обмін інформацією (лекції, презентації, відео тощо). Такий активний досвід використання хмарних технологій може позитивно позначитися і на роботі керівників з колективами, і на цілеспрямованій роботі педагогічних працівників з учнями та батьками.

²⁰ Воронкін О.С. Можливості використання системи QR-кодів у вищій школі / О.С. Воронкін // FOSSLviv 2014 : збірник наукових праць четвертої міжнародної науково-практичної конференції (24-27 квітня 2014 р., м. Львів). — Львів, 2014. — С. 145—149.

ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО

У системі Нової української школи педагогу надаються широкі можливості для безперервного професійного розвитку шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти, його академічної свободи й мобільності. Педагоги та керівники закладів освіти можуть обирати місце і спосіб, форми підвищення кваліфікації залежно від власних запитів, потреб, професійного досвіду. Тому розроблення і впровадження альтернативних моделей професійного розвитку освітян — це відповідь на соціокультурні й освітні виклики сьогодення.

«Толока позашкільників» — наш авторський проект безперервного професійного розвитку позашкільників, управлінців і методистів, учителів і вихователів, замовників освітніх послуг та ключових стейкхолдерів. Це проект для творчих та інноваційних, замотивованих на неперервне навчання і вдосконалення впродовж усього життя, для тих, хто своєю професійною діяльністю прагне підняти вітчизняну освіту на найвищий щабель.

Завершиться проект професійного розвитку «Толока позашкільників» та з'являться нові перспективні ідеї, альтернативні моделі, які відповідатимуть сучасним освітнім запитам. Важливими при цьому, на нашу думку, залишаться ідеї свободи, демократії, творчості як фундаментальні для успішного функціонування освітньої системи та позашкільля зокрема.

На жаль, в управлінській діяльності й досі домінують застарілі підходи. Важко долати вкарбовані десятиліттями в підсвідомість авторитарні педагогічні методи і моделі управління, які, на перший погляд, видаються природними й комфортними, а насправді є неприйнятними й деструктивними на сучасному етапі розвитку освіти. Разом із тим, українська освітянська спільнота виявляє активність і готовність до змін, бо учнівська молодь спонукає їх до цього.

Як показує наш досвід, заклади позашкільної освіти випереджають заклади загальної освіти у застосуванні інновацій, зокрема компетентнісного підходу, які відповідають вимогам сучасного світу. Добровільний характер занять спонукає педагогів до пошуку й впровадження сучасних форм, методів, освітніх технологій. Щоб бути конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг, сучасний менеджер — керівник закладу позашкільної освіти — має спрямовувати педагогічний колектив на відповідність викликам сучасного світу, удосконалення професіоналізму діяльності й особистості, формування рівня корпоративної культури для реалізації освітньої політики держави. Компетентнісний підхід, який наразі є ключовою інновацією в освітньому процесі Нової української школи, активно реалізовується в закладах позашкільної освіти й дає випереджувальні позитивні результати.

На час, коли матеріали методичного путівника подається до друку, продовжуємо неперервний пошук нових, більш вдалих і дієвих ресурсів для безперервного професійного розвитку освітян усієї України.

Уже відгомонила у м.Севєродонецьку Луганської області Весняна толока та йде невтомна підготовка до Літньої толоки.

Нас чекають нові й цікаві маршрути, знайомства із професіоналами, майстрами своєї справи, їхнім перспективним педагогічним досвідом... Толока позашкільників як альтернативна модель безперервного професійного розвитку уможливорює реалізацію основної мети позашкільної освіти — гармонійний розвиток особистості, її інтересів, здібностей, пошук і підтримку талановитої молоді, задоволення потреб у професійному самовизначенні, здобуття додаткової освіти.

До наступних зустрічей на обрях Толоки позашкільників²¹!



²¹Будемо вдячні за коментарі та пропозиції, які просимо надсилати на адресу prosina.olga.v@gmail.com

ДОДАТКИ

Додаток А

Googl-форма реєстрації на Літню Толоку

1. Ваше прізвище, ім'я, по батькові.
2. Заклад, у якому працюєте.
3. Посада.
4. Контактний телефон.
5. E-mail.
6. Чим участь у Толоці може бути корисною для Вас?
7. Згода на обробку даних.

За QR-кодом можна переглянути форму для реєстрації.



Анкета учасника Зимової толоки

1. ПІП.
2. Дата і час приїзду до Івано-Франківська.
3. Дата і час від'їзду з Івано-Франківська.
4. Чи хотіли б мати виступ під час Толоки (презентація закладу, демонстрація основних напрямів роботи, інновацій у професійній діяльності тощо)
Якщо буде виступ, необхідно вказати тему; бажано мати презентацію до виступу (час виступу орієнтовно до 10хв).
5. Вкажіть дату Вашого народження.
6. Ваш e-mail.
7. Ваш контактний телефон.

Результати роботи груп над вправою «Дерево ідей»

(надаємо без коректив)

Проблема : Демократизація підходів управління системою виховної діяльності освітнього закладу

Причини:

- застарілі методи управління;
- невідповідність старої системи викликам сучасності;
- низька культура і мотивація учасників освітнього процесу;
- професійне вигорання;
- корупція;
- відсутність єдиної національної ідеї;
- розбалансованість;
- відсутність мотивації;
- авторитарність;
- прірва між досвідом і мотивацією;
- надмірна залежність (зомбованість);
- бюрократія;
- стереотипне мислення;
- відсутність вибору;
- неготовність до змін;
- відсутність гнучкості;
- неможливість розвиватися;
- відсутність мотивації;
- несистемність завдань від держави;
- застарілість програмного забезпечення;
- відсутність ресурсу (зокрема мало молоді);
- євроінтеграція суспільства;
- вільний доступ до інформації;
- залишки авторитарної системи;
- становлення громадянської позиції всіх учасників освітнього процесу;
- зміна цінностей (Теорія поколінь)

Наслідки / результати / вплив:

- фінансово-господарська автономія;
- осучаснення управлінської діяльності;
- висока правосвідомість (знати і вміти захищати свої права);
- партнерство батьків і педагогів;
- підвищення статусу педагога в суспільстві;
- виборність керівника закладу;

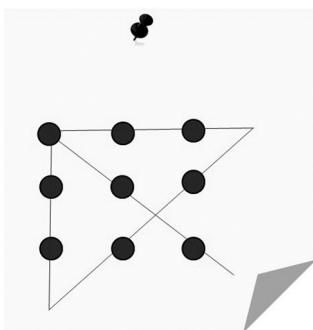
- фінансова прозорість;
- посилення ролі громадсько-державного управління;
- створення атмосфери емоційної захищеності;
- гуманізація, лояльність;
- вміння працювати в команді;
- залучення інвестицій;
- громадянська активні;
- залучення батьків;
- престиж освіти в суспільстві;
- взаєморозуміння в спільному вирішенні проблем;
- підвищення вмотивованості до освіти;
- спрощена система звітності;
- практична спрямованість;
- громадянин-патріот — процвітання країни;
- реальна державна підтримка освітніх закладів;
- вільний простір для реальних можливостей;
- чіткість, конкретність, система;
- критичне мислення, гнучкість, готовність до змін;
- програми складають практики;
- у ногу із часом, рух уперед;
- престижність професії.

Робочі матеріали (напрацювання робочих груп) можна переглянути за QR-кодом:



Додаток Г

Варіант рішення завдання зі сторінки



Протокол роботи в малій групі Open space

Загальна тема: Від демократичних підходів до творчої особистості

Місце: Івано-Франківська область, с. Вістова

Дата: 26.01.2018

Питання / Проблема:

Результати / Рекомендації / Пропозиції (сформулюйте, будь ласка, коротко / просто / ясно):

Хто закликав до обговорення

Учасники

Час



#Толока_AfterschoolEduca

Проект професійного розвитку

«ТОЛОКА ПОЗАШКІЛЬНИКІВ»

Дати початку й завершення проекту:

липень 2017 — грудень 2019 рр.

Сучасна позашкільна освіта України знаходиться в активному стані реформування і розвитку. Ведеться обговорення проекту нової Концепції позашкільної освіти; у зв'язку з прийняттям нового Закону України «Про освіту» творчою групою при МОН України розробляються нормативно-правові акти з питань позашкільної освіти. Такі перетворення зумовлюють важливість підготовки педагогічних та управлінських кадрів позашкільля до розроблення і впровадження освітніх інновацій.

У системі післядипломної педагогічної освіти відбувається активний пошук альтернативних форм безперервного професійного розвитку впродовж усього міжкурсового періоду.

З огляду на сучасні виклики, які стоять перед позашкільлям, виникла ідея розроблення програми професійного розвитку для працівників закладів позашкільної освіти під назвою «Толока позашкільників» (авт. О.В. Просіна, к.п.н., доцент кафедри філософії і освіти дорослих Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»).

Проект професійного розвитку «Толока позашкільників» спрямований на успішну реалізацію актуальних освітніх проблем.

Перша проблема пов'язана з потребою модернізувати підходи до управління системою виховання, які відповідають сучасній соціальній ситуації. Значні зміни, які відбуваються в суспільстві і світі зокрема, впливають на оновлення системи поглядів, на процес виховання громадянина, інноватора, патріота і віддзеркалюють передусім безпосередні зміни самої людини. Задля цього потрібно модернізувати управлінські підходи, оскільки в позашкільній освіті простежується загальна освітня тенденція, що характеризується штучною інноваційністю, адже управлінці навчальних закладів проголошують упровадження чисельних інновацій, тоді як практично, у своїй значній більшості, упроваджуються застарілі, але звичні для всіх освітні підходи.

Друга проблема — подолання авторитарних стереотипів в управлінні навчальним закладом, перехід на демократичні підходи управління, що перед-

бачає суб'єкт-суб'єктний спосіб організації взаємин між керівником і педагогами, вихованцями, батьками, ключовими стейкхолдерами. Проблема демократизації управління освітою стає пріоритетною потребою в управлінні, сприяє вихованню самостійної, відповідальної, творчої, високодуховної особистості. Демократизація як форма управління є однією із вищих цінностей, сприяє розширенню прав, а, отже, й обов'язків та відповідальності всіх ланок виховної системи.

Третя проблема — пошук ефективної технології управління, що ґрунтується на партнерській взаємодії всіх учасників освітнього процесу, який проходить у ПНЗ, спрямований на формування особистості вихованців, їхню самореалізацію і творчий розвиток.

Четверта проблема — пошук альтернативних форм і сучасного змісту, добір методів і засобів розвитку професіоналізму керівників закладів позашкільної освіти на андрагогічних засадах.

Інноваційність проекту полягає в його відповідності потребам сучасного українського суспільства, упровадженні демократично-перетворювальної технології управління виховною діяльністю в позашкільних навчальних закладах та розвитку компетентностей (соціально-педагогічної, інноваційної, фасилітативної тощо) у керівників на засадах партнерської взаємодії. Означена технологія буде наскрізною для впровадження в позашкільних закладах різного типу. Також важливим є розроблення альтернативної моделі підвищення кваліфікації керівників позашкільних навчальних закладів, спрямованої на безперервний професійний розвиток шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти, навчання впродовж усього життя.

Мета проекту професійного розвитку «Толока позашкільників» — розвиток управлінської компетентності у керівників закладів позашкільної освіти за демократично-перетворювальної технології управління виховною діяльністю закладу.

Завдання:

- Формування управлінських компетентностей у керівників та педагогічних працівників закладів позашкільної освіти шляхом активних форм взаємодії (тренінги, дискусії, ділові ігри тощо).
- Розвиток настанов до лідерства, інноваційності, комунікативності, творчості.
- Опанування та експериментальне впровадження демократично-перетворювальної технології управління виховною діяльністю закладів позашкільної освіти.
- Залучення до освітньої он-лайн платформи безперервної освіти — Віртуальної кафедри андрагогіки (авторська рубрика «Квесторія», доц. О. В. Просіна) для обміну перспективним педагогічним досвідом упровадження демократично-перетворювальної технології, упровадження в освітній процес найкращих освітніх практик.
- Оприлюднення результатів проекту серед освітян, батьків, громадськості на сайтах освітніх закладів, у ЗМІ.

У процесі реалізації проекту передбачено формування нового ставлення керівника до управління, до себе; зміна відповідальності перед собою та іншими людьми, теперішнім і наступним поколіннями за наслідки своєї соціально-перетворювальної діяльності.

Проект складається з трьох етапів. На виконання першого етапу заплановано 6 місяців, другий етап — 1,5 року, третій — 6 місяців.

Перший етап — *«Аналітико-діагностичний»* — спрямований, по-перше, на вивчення й узагальнення європейського досвіду щодо теорії і практики управління виховною діяльністю в позашкільних навчальних закладах, визначення рівня готовності керівників до модернізації управлінських підходів тощо.

Для реалізації етапу передбачено збір інформації шляхом анкетування, тестування керівників та педагогів ЗПО про стан проблеми, мотивацію, рівні професійної компетентності фахівців, труднощі професійної діяльності (констатація наслідків без пояснення причин їх походження).

Другий етап — *«Формувальний»* — передбачає розробку і реалізацію програми проекту професійного розвитку «Толока позашкільників» для модернізації системи управління виховної діяльності в позашкільних навчальних закладах, апробацію альтернативної моделі підвищення кваліфікації педагогічних працівників упродовж міжкурсowego періоду.

Для реалізації другого етапу проекту передбачено:

- розроблення плану проведення проекту професійного розвитку «Толока позашкільників»;
- заключення договорів про співпрацю з партнерами (зкладами ППО, методичними центрами (відділами) та ЗПО);
- залучення фахівців для проведення заходів у рамках Толоки (тренінги, дискусії, обговорення, ділові ігри, майстер-класи тощо);
- підготовку та видання посібника «Толока позашкільників — методичний путівник» для керівників ЗПО, методистів ППО, педагогічних працівників, студентів ВНЗ;
- відкриття авторської рубрики «Квесторія» на Віртуальній кафедрі андрагогіки ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» для науково-методичного супроводу керівників ЗПО та педагогічних працівників.

Третій етап — *«Результативно-коригувальний»* — узагальнення результатів проведеного дослідження, коригування програми професійного розвитку керівників щодо їхньої готовності до модернізації управління системою виховної діяльності в позашкільних навчальних закладах. Уможливило усунення виявлених проблем, недоліків; популяризацію розробленої альтернативної моделі безперервного професійного розвитку керівників і педагогічних працівників у міжкурсый період в Україні.

Для реалізації третього етапу проекту передбачено:

1. Здійснення ефективного корегування управлінського процесу в позашкільних навчальних закладах, розробка відповідних рекомендацій.
2. Визначення змін у набутті керівниками позашкільних навчальних закладів управлінських компетенцій.

3. Залучення широкого кола керівників позашкільних навчальних закладів, педагогів і представників громадянського суспільства до обговорення кінцевих результатів проекту з метою його оцінки (наукових працівників, адміністрації шкіл, педагогів, психологів, батьків).
4. Проведення аудиту результативності проекту.
6. Презентація отриманого досвіду в проекті професійного розвитку, проведення круглого столу з онлайн-трансляцією для науково-методичних кадрів інститутів післядипломної педагогічної освіти. Розширення географії впровадження набутого досвіду і здійснення координації творчих груп різних областей України.
7. Підготовка пропозицій для МОН України та закладів ППО щодо підготовки керівників позашкільних навчальних закладів для управління системою виховної діяльності.

Цільова аудиторія

Проект спрямований на керівників ЗПО, методистів, керівників гуртків, методистів ІППО та інших зацікавлених у даній проблематиці освітян.

Зазначимо, що в Україні мало приділяється уваги проблемам позашкільля, тому вважаємо, що не варто обмежуватися в розробленому проекті лише керівниками, а треба поширювати сучасні ідеї управління виховною діяльністю в ЗПО на всі категорії педагогічних працівників.

Нові моделі управління сприятимуть комунікації між громадою та позашкільним закладом як осередку культури, тому до цільової групи відносимо батьків, інших мешканців мікрорайону та населеного пункту.

Проект розрахований на посилення впливу шляхом:

1. Систематичного висвітлення подій (фото та інформація), які відбуваються в межах проекту на сайтах закладів освіти України, соціальних мережах.
2. Проведення Толок у різних регіонах для привернення уваги громадськості до проблем позашкільля.
3. Написання та подання до друку статей у фахові видання України для поширення досвіду.
4. Залучення на підсумкові події Толок ЗМІ.

Задля реалізації мети і завдань проекту передбачено проведення різноманітних заходів: конференції, семінари, тренінги, круглі столи, просвітницькі екскурсії, ділові ігри, навчальні квести тощо.

У реалізації проекту передбачено такі ризики:

- 1) Недостатність молодих професійних кадрів серед управлінців позашкільних навчальних закладів, які більш умотивовані на інновації, ніж управлінці старшого покоління, у яких нерідко відсутнє бажання змінювати підходи управління, напрацьовані роками. Виникає конфлікт поколінь, що гальмує масове впровадження інноваційних технологій в позашкільні освітні заклади загалом, зокрема й у царині виховання.
- 2) Зміна географії експерименту з огляду на можливе загострення воєнного конфлікту на Сході України.

Партнери:

- Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді МОН України;
- Івано-Франківський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти;
- Луганський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти (м. Северодонецьк);
- Навчально-методичний центр м. Львова;
- Северодонецький методичний кабінет;
- Комунальна установа «Сватівський районний методичний кабінет»;
- Сватівський районний молодіжний центр «Слобожанська духовна криниця ім. М. Щепенка»;
- Северодонецький міський Центр дитячої та юнацької творчості;
- Северодонецький міський Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді;
- Чернівецький міський палац дітей та юнацтва;
- ЦТДЮ «Соняшник».

Календар подій у межах проекту професійного розвитку «Толока позашкільників» на 2018 рік (формульований етап проекту)

- **Зимова толока позашкільників** «Від демократичного управління до творчої особистості» спільно з Івано-Франківським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти (**25–28 січня, м. Івано-Франківськ**);
- **Весняна толока позашкільників** «Технологія управління виховною діяльністю в позашкільному навчальному закладі» спільно з Луганським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти, (**11–12 квітня м Северодонецьк**);
- **Літня толока позашкільників** «Особистісна зрілість управлінця позашкільного закладу в умовах освітніх трансформацій» спільно з Національним еколого-натуралістичний центром учнівської молоді Міністерства освіти і науки України (**5–7 червня, м.Київ**);
- **Осіньна толока позашкільників** «Управління проектною діяльністю в позашкільному навчальному закладі» спільно з Навчально-методичним центром освіти м. Львова (**3–5 жовтня, м. Львів**) — для керівників і методистів ЗПО, методистів ППО.

Матеріали до міні-лекцій

ТЕМА 1

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Сучасна позашкільна освіта України знаходиться в активному стані реформування і розвитку. Наразі ведеться обговорення проекту нової Концепції позашкільної освіти, розробляються творчою групою при МОН України нормативно-правові акти з питань позашкільної освіти у зв'язку з прийняттям нового Закону України «Про освіту». Важливим стає розроблення й системне впровадження інноваційних освітніх технологій та ефективних інтерактивних методик управління позашкільним навчальним закладом як інститутом, що вирішує завдання державної політики у сфері освіти і виховання всебічно гармонійної особистості у вільний від навчання в загальноосвітньому навчальному закладі час²³. Важливим є впровадження інноваційних підходів до організації і здійснення освітнього процесу в закладах позашкільної освіти. Варто будувати освітній простір закладів позашкільної освіти на гуманістичній парадигмі, що ґрунтується на філософії дитиноцентризму.

За словами міністра освіти Лілії Гриневи²⁴, найбільшим викликом є перепідготовка вчителів, «адже будь-які вкладені ресурси в освітнє середовище, новий зміст — це все не буде належним чином працювати, якщо вчителі не донесуть це до кожної дитини. Тому навчання вчителів новим методикам викладання, розуміння і підтримка вчителями ідей Нової української школи є найголовнішим викликом»

Окреслені проблеми актуальні й для позашкільної освіти. Тому актуальним стає розроблення сучасних програм безперервного професійного розвитку педагогів позашкільних навчальних закладів шляхом формальної, неформальної, інформальної освіти.

Вирішенням цієї проблеми активно займається Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «УМО» НАПНУ. Зокрема запрошуємо реєструватися на Віртуальній кафедрі андрагогіки (ВКА) (<https://pro.mk.ua>) та стежити за сучасними освітніми пропозиціями, брати участь у круглих столах, конференціях, вебінарах тощо. Рубрика «Квесторія» на ВКА (модератор рубрики О. Просіна) розрахована на співпрацю із творчими позашкільними.

Коли наша країна уже четвертий рік знаходиться у стані війни, не можемо залишати осторонь проблему патріотичного виховання, яка є актуальною для закладів позашкільної освіти.

²³ Формування ціннісних орієнтирів навчально-виховного процесу у позашкільних навчальних закладах : монографія / за ред. В. В. Мачуського. — К.: Задруга, 2017. — 220с.

²⁴ Лілія Гриневи^ч. Найбільший виклик — перепідготовка вчителів — Електронний ресурс // *Економические известия*. — 21. — Режим доступу: <http://eizvestia.com/uk/society-ukr/full/2107-liliya-grinevich-najbilshij-viklik-perepidgotovka-vchiteliv>.

Можна зустріти у засобах масової інформації, у спілкуванні з громадськими активістами нарікання на те, що патріотичне виховання ведеться застарілими, радянськими методами, що начебто часто зустрічається проведення конкурсів, оглядів, свят, фестивалів та інших заходів чи флешмобів застарілими методами, для «галочки» тощо.

Як цьому запобігти?

По-перше, вважаємо, що треба зменшити кількість заходів на користь якісно проведених, які мають глибоку, вдумливу підготовку.

По-друге, важливим є підгодовувати педагогів та керівників закладів позашкільної освіти для якісно іншого впровадження патріотичного виховання.

Пошуком сучасних і дієвих форм та методів патріотичного виховання займається зокрема науковий колектив Інституту проблем виховання НАПН України. Так, наприклад, можна пройти навчання за програмою «З Україною в серці»²⁵ на базі Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді МОН України та опанувати сучасні методи і форми патріотичного виховання, подолати власні стереотипи, які заважають подивитися на проблему патріотичного виховання під іншим кутом зору.

Варто окреслити одну дуже болючу проблему для позашкільля. Через розгортання процесів децентралізації, формування об'єднаних територіальних громад відбуваються процеси оптимізації мережі. Усупереч законодавству в окремих областях тривають процеси ліквідації закладів позашкільної освіти під виглядом злиття й об'єднання. На непопулярні кроки місцева влада зважується передусім через брак коштів. І обирає таке просте рішення: за рахунок одних закладів зберегти інші. Але при цьому прораховуються значні втрати нематеріального характеру, адже такі дії зумовлюють порушення права дитини на доступ до позашкільної освіти, гарантований законодавством. Крім того, це призводить до небажаних соціально-економічних наслідків: зростання бездоглядності, підвищення рівня дитячої злочинності, зниження ефективності заходів превентивного виховання.

ТЕМА 2

ДЕМОКРАТИЧНІ ПІДХОДИ В ОСВІТІ: МІФ ЧИ РЕАЛЬНІСТЬ?

Слово «демократія» у перекладі з грецького — «владу народу». Тобто народ і його право на участь у керуванні суспільством є головними елементами демократичної держави. Пізніше в це визначення додалися поняття соціальної рівності, толерантності, поваги прав кожної особистості.

Вагомий внесок у розвиток демократичних тенденцій в освіті зробив Д. Дьюї (1859-1952). У його праці «Демократія і освіта» зазначено, що мета освіти — це надати людині можливість продовжити освіту.²⁶

Дидактика Д. Дьюї та його прихильників ґрунтується на фундаментальних працях Ж.-Ж. Руссо, Ф. Дистерверга та інших мислителів.

²⁴ З Україною в серці: тренінг з національно-патріотичного виховання дітей та молоді : посіб. / І.Д.Бех, В.І. Кириченко, Ж.В. Петрович. — видання 2-ге, змінене. — Х. : Мадрид, 2016. — 140с.

²⁶ Дьюї Д. Демократия и образование: пер. с англ. — М.: Педагогика-Пресс, 2000. — 383 с.

Важливі думки вченого, які актуальні сьогодні:

- «Дисципліна означає владу над своїми можливостями, управління наявними ресурсами для здійснення діяльності»;
- Інтерес важливий в освіті, бо він ураховує індивідуальні здібності, потреби і бажання дитини;
- «Мислення — єдиний метод навчання, який використовує і збагачує розум».

Зазначимо, що саме Дьюї вперше «поєднав» пізнання і діяльність. Учений стверджував, що дитина пізнає нове не заради самих знань, як вважали попередники, а заради діяльності, вона цікавиться саме тим, що може зробити сама.

Важливою та актуальною для нас є теза вченого про те, що демократичне суспільство має допустити в галузі освіти інтелектуальну свободу та взаємодію різних інтересів. Таке суспільство бачить в індивідуальних розбіжностях можливість для свого зростання.

Серед рис прогресивної освіти зазначено такі:

- ідея самовираження й розвитку особистості;
- вільна діяльність дітей;
- навчання через досвід;
- освоєння умінь та навичок для досягнення життєвоважливих цілей;
- максимальне використання можливостей, які є тут і зараз;
- розуміння і використання динаміки змінного світу.

Таблиця 2.1.

Традиційна парадигма	Демократична парадигма
Той, хто знає істинне знання, навчає того, хто не знає	співпраця рівноправних партнерів
слухняність, повторення того, що вже існує	вироблення нового досвіду

«Демократизація освіти» не має політичного підґрунтя. Це не політичний пристрій, а певні цінності (права людини, як громадянина), властиві різним політичним системам²⁷.

Демократичний стиль керівництва передбачає:

- ґрунтування на особистому й діловому авторитеті;
- широке залучення працівників колективу до розробки і прийняття рішень (краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю);
- менеджер частину своїх повноважень делегує підлеглим;
- колектив одержує достатню інформацію, щоб мати уявлення про перспективи роботи своєї організації;
- заохочує творчу активність підлеглих;
- створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва (дисципліна трансформується в самодисципліну всіх працівників).

²⁷ За матеріалами програми «Крок за кроком». Демократия и образование: пер. с англ. — М.: Педагогика-Пресс, 2000. — 383 с.

Керівник-демократ:

- часто радиться з підлеглими, прислуховується до думок колег;
- не підкреслює своїх переваг і не ображається на критику;
- не уникає відповідальності за власні рішення та за помилки виконавців;
- вимоги ставлять у формі порад, консультацій;
- зі співробітниками і вихованцями поводить себе відверто й просто, у контролювальній діяльності не виявляє упередженості;
- пріоритетний спосіб впливу — заохочення за прояв ініціативи.

ТЕМА 3

ФАСИЛІТОВАНА ТЕХНОЛОГІЯ В УПРАВЛІННІ ВИХОВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ

Актуальність вивчення можливостей фасилітації в управлінні виховною діяльністю закладом зумовлено переходом від традиційної парадигми навчання до компетентнісної, що визначає необхідність активізації діяльничого підходу в умовах сучасної освіти.

Одноєю з ознак сучасної освіти є спрямованість освітнього процесу в загальноосвітній школі на формування і розвиток особистості учня. Стрижневими завданнями є розвиток у вихованців здатності до самоосвіти, саморозвитку й самореалізації²⁸.

Міжособистісні взаємини суб'єктів навчального процесу в інноваційному середовищі мають характер співпраці. Фасилітація — інноваційний підхід до управління освітнім процесом, який потребує від суб'єктів сформованості певних навичок і вмій їх застосовувати на різних етапах діяльності.

Термін «фасилітація» є відносно новим; не належить до традиційних категорій педагогіки і психології. Водночас сучасна психолого-педагогічна наука містить теоретичні положення, які можемо використовувати, досліджуючи зазначене поняття. Для усвідомлення теоретичних засад формування фасилітації звертаємося до гуманістичної парадигми розвитку людства, що належить до фундаментальних ідей світової педагогіки. Ідея гуманізму цієї науки має яскраве відображення в працях багатьох науковців.

У центрі уваги гуманістичної педагогіки перебуває цілісна особистість, яка прагне до максимальної реалізації своїх можливостей, є відкритою для сприйняття нового досвіду, здатна до свідомого й відповідального вибору в різноманітних професійних і життєвих ситуаціях.

Фасилітацію науковці розуміють як взаємодію між учасниками освітнього процесу, яка ґрунтується на засадах гуманізму, толерантності, передбачає нагальний пошук способів і засобів гуманізації освітнього процесу.

Під **фасилітацією** (з латинської «*facilis*» — легкий; англійської, «*facilitate*» — полегшувати, допомагати) науковці розуміють технологію навчання, принциповою особливістю якої є опосередкована участь педагога в колегіальному самонавчанні учнів. С. Шахматова зазначає: «Педагогічна фасилітація як процес — це полегшення й посилення продуктивності осві-

²⁸ Просіна О.В. Фасилітація як інноваційна технологія в навчально-виховному процесі // Педагогіка вищої та середньої школи. — Вип. 40. — 2014. — С. 224–229.

ти, навчання і виховання, розвиток суб'єктів педагогічної взаємодії через їхній стиль спілкування й особливості особистості педагога та учня. Учитель-фасилітатор — педагог, який своєю присутністю і впливом полегшує прояв ініціативи, самостійності учнів, сприяє процесу їхнього психічного розвитку й забезпечує позитивну міжособистісну взаємодію»²⁹.

Науковці виокремлюють фасилітацію як ознаку професійно важливої якості особистості управлінця. Це професійне психологічне новоутворення, що інтегрує індивідуально-психологічні особливості емоційної, інтелектуальної й поведінкової сфер, виявляється в міжособистісній взаємодії і позитивно впливає на виконання управлінської діяльності. С. Шахматова зазначає, що визначальним для реалізації фасилітації освітянами є розвиток трьох якостей особистості, до яких належить атрактивність, толерантність і асертивність. Атрактивність — прагнення людини до формування позитивного ставлення до себе з боку інших людей, яке ґрунтується на власному позитивному почутті до цих людей, щирості, відкритості, конгруентності, робить поведінку людини соціально адаптованою. Толерантність — уміння без роздратування і вираженої ворожості ставитися до думок, поглядів, звичок інших людей, бути щирим і терпимим. Осягненням мистецтва є ведення діалогів без повчання і без апеляційних вказівок, що становить потужний фасилітаційний засіб. Асертивність — комплексне почуття впевненості в собі, у власних силах. Упевненість виявляється як стабільне позитивне ставлення до власних навичок і здібностей. Атрактивність, толерантність і асертивність — сформовані якості особистості, які визначають гуманістичний характер міжособистісних стосунків, що виявляється насамперед у зміцненні віри людини в себе, можливості свого професійного розвитку і самовдосконалення.

Фасилітована дискусія як одна із форм педагогічного спілкування полягає в колективному обговоренні певної проблеми, що має на меті колегіально наблизитися до результату (знаходити рішення, відкривати нові ідеї, утворювати консенсус) за допомогою певних стратегій, додаткових запитань і спеціальних прийомів управлінця-фасилітатора.

Управлінець-фасилітатор повинен мати необхідні навички, з-поміж яких є вміння створити атмосферу абсолютного позитивного сприйняття, активне слухання, управління групою динамікою.

«Створення фасилітатором атмосфери абсолютного позитивного сприйняття відбувається завдяки тому, що він уважно слухає учнів, намагаючись зрозуміти, що стоїть за кожним висловом. Він щирий і природний (конгруентний) у своїх виявах, реакціях. Така поведінка фасилітатора сприяє подоланню учнями бар'єра спілкування з ним як з викладачем. Водночас фасилітатор конструє проблемне інтелектуальне середовище. Напруга, що породжується цим середовищем, спонукає учнів до розв'язання проблеми, а комфорт від позитивного сприйняття полегшує їм цю роботу»³⁰.

²⁹ Шахматова С.И. Педагогическая фасилитация: особенности формирования и развития [Электронный ресурс] / С. И. Шахматова // Профессиональное образование / Приложение «Новые педагогические исследования». — 2006. — № 3 — М.: ИСОМ, 2006. — С. 118–120. — Режим доступа: <http://www.rsvpu.ru/filedirectory/4072/pedagogicheskaya-fasilitaciya.pdf>.

³⁰ Учимся фасилитировать: метод. пособ. для учит., студ. пед. спец., препод / П.В. Лушин, З. А. Ржевская, Е. Г. Даникова, Н. А. Колтко, О. А. Миненко. — Кировоград, 2003. — 52 с.

Задля того, щоб в учасників з'явилося бажання висловлювати в колективі свої особистісно значущі думки і переживання, кожен член колективу повинен уміти вислуховувати й намагатися зрозуміти іншого, тобто мати навички так званого активного слухання. Незважаючи на уявну зовнішню простоту, ці два вміння мають низку труднощів, які виникають під час їх формування. Суттєва роль у процесі формування цих умінь особливо на початковому етапі групового процесу відводиться фасилітаторам. Коли значуща тема для обговорення в групі знайдена, фасилітатору потрібно уважно стежити за тим, щоб не пропускати позиції та висловлювання інших. Необхідно звертати увагу не тільки на зміст повідомлення учнів, а й на їхні почуття.

Управління групою динамікою (проходження групою стадій розвитку) передбачає вміння фасилітатора відчувати, коли група «співтовариство дослідників» переходить на інший етап розвитку й обирає позицію найбільш відповідну для цього етапу, при цьому його дії можуть бути парадоксальними, тобто позиція, яку він займає, є протилежною стану групи на певному етапі.

Науковці зазначають, що на відміну від традиційної (авторитарної), позиція управлінця-фасилітатора трансформується від жорстко директивної до байдужої, проходячи стадії рівноправного співробітництва, конфронтації, інтеграції й підпорядкування.

Швидкість проходження стадій також залежить від рівня розвитку колективу: у колективі, який тільки сформувався, стадії можуть бути більш тривалі в часі, ніж у раніше створеному; у «старому» уже є достатній досвід роботи разом і сформовані навички критичного, творчого й толерантного мислення.

Головне правило ведення дискусії — не оцінювати відповіді учасників дискусії як «правильні» чи «неправильні» (кожен має право на своє «бачення», навіть якщо воно не збігається із загальноновизнаним чи розумінням керівника). Треба намагатися залучати до обговорення всіх, щоб не домінували одні й ті ж учасники, щоб не залишився хтось «забутим».

До ключових елементів технології належать *парафраз* і *пов'язування* думок учасників обговорення (дискусії). Перефразування і пов'язування (лінкінг) відповідей версій учасників під час групової рефлексії забезпечують підтримання дискусії на високому рівні активності спрямовують її на кінцевий результат — розуміння сутності процесів, які сприймаються й обговорюються. Фасилітатор зобов'язаний підтримувати дискусію, але в жодному разі не ставати на чийсь бік. Думка меншості є важливою і має вислуховуватися з однаковою увагою й повагою, але при цьому треба просити аргументувати думку, позицію. Важливим є усвідомлення, що може існувати багато різних версій, «мозкова атака» проводиться групою, забезпечує позитивні результати у зародженні і розвитку ідей.

Задля ефективного спрямування фасилітованої дискусії доцільно використовувати такими запитаннями: **для пояснення думки учня:** «Можете Ви пояснити це інакше? Я не дуже добре розумію, що Ви маєте на увазі, коли...?»; **для проведення аналізу:** «Як це пов'язано з тим, що ...? Це те ж саме, що ...? Чим це відрізняється від ідеї ...? Можна уявити те, як це могло трапитися?»; **для розв'язання проблем:** «Як Ви ще можете подумати про це? Що якщо хтось скаже ...? Деякі думають, що, а Ви що думаєте з цього приводу?»

Як вам це допоможе? Що Ви вирішите про ...?»; для **формулювання відгуку**: «Як Ви слухаєте і відповідаєте? Наскільки ефективний ...? Які зміни Ви порадили б? Як Ви це робите ...?».

Отже, фасилітативна діяльність має такі характеристики: спільне управління; отримання індивідуальних результатів; отримання спільних або розподілених результатів, наприклад, зміна ставлення один до одного на більш толерантне спілкування.

Використання фасилітованої технології в управлінні виховною діяльністю закладу позашкільної освіти сприяє розвитку толерантного, критичного й творчого мислення всіх учасників³¹.

Навчитися фасилітувати найлегше, спостерігаючи за фасилітатором, коли він показує, як це треба робити. Недостатньо тільки читати про фасилітацію, необхідно побувати у фасилітативному середовищі і, нарешті, спробувати створити його самостійно, тому на нашій Толоці ми будемо пробувати фасилітацію в дії.

«Фасилітована технологія Open Space».



У 1983 році Оуен був організатором першого Міжнародного симпозиуму з організаційного розвитку в США, після закінчення якого всі 250 учасників одностайно відзначили, що найкращим у всьому заході були кави-паузи. Такий зворотній зв'язок викликав неабияке здивування в організатора, але й змусив замислитися: чому саме та частина конференції, на яку можна вплинути найменше, усі вважали найкращою.

Розмірковуючи над цими питаннями, Оуен звернув свою увагу на найдавніші способи комунікації між людьми.

Коло: найважливіші речі в житті відбуваються в колі. Ми зустрічаємося в колі сім'ї, у нас є коло друзів тощо. У колі немає тих, хто знаходиться вище або нижче за інших, у ньому всі люди можуть бачити один одного.

Дихання: якщо в нас перехопило подих, мало що може статися. Ми повинні для початку глибоко вдихнути, щоб віднайти власний ритм. Це спостереження правильне також як для груп, так і організацій. Самоорганізація, самоврядування, плідна співпраця, умотивована спільна діяльність стають тоді найбільш ефективними і результативними, коли люди в групах чи організаціях знаходять свій ритм і свідомо його використовують.

Дошка оголошень: простий метод, який уже давно використовується, за допомогою якого люди можуть повідомляти один одному про свої побажання й інтереси.



³¹ Радимо ознайомитися з одним із різновидів фасилітованого методу — «Світове (Інтернаціональне) кафе», де стисло розкрито сутність методу: Просіна О. Підготовка педагогів до формування ціннісних орієнтацій вихованців у школах мистецтв // Ціннісні орієнтири навчально-виховного процесу в позашкільних навчальних закладах: методичний посібник / А. Е. Бойко, А. В. Корнієнко, О. В. Литовченко [та ін.]; за ред. В. В. Мачуського. К.: Артмедіа принт, 2017. — 272 с; С.79–109. — Електронний ресурс [Режим доступу]: <http://lib.iitta.gov.ua/708455/>

Ринкова площа: це той форум, на якому стикаються між собою різні інтереси. Наприклад, хтось хоче купити або хоче продати. Ми звикли до того, щоб орієнтуватися в ринковій метушні. Можемо вибирати між різними пропозиціями товару й взаємовигідно торгуватися.

Поява технології «open space» не була спланованою акцією для з'єднання цих простих елементів людської комунікації воедино. Сам Харрісон Оуен не вважає себе винахідником «відкритого простору». Вірогідніше, говорить про відкриття, яке зробив завдяки випадку, а не в результаті цілеспрямованого наукового дослідження й експериментування. Оскільки в основі «відкритого простору» лежать елементи, які знайомі кожному із нас, і вони лише по-новому пов'язані один з одним, то на нього не існує патентних або ж авторських прав. Наголошують, що **«Open space — Відкритий простір»** належить нам усім.

Перший захід у форматі «відкритого простору» пройшов у 1985 році в Монтерей (Каліфорнія) під час третього Міжнародного симпозіуму з організаційного розвитку. Після прибуття на конференцію учасники знали тільки її тему, а також час початку й завершення роботи форуму. Жодної програми, повна відсутність організаційного комітету й кропіткої попередньої роботи щодо розробки і наповнення змістом поданої події — тільки один фасилітатор і 85 учасників. Як їм це вдалося?

Упродовж трьох днів у режимі «тут і зараз» самостійно визначили проблеми і питання для обговорення, самостійно організували роботу на паралельних майданчиках і в малих групах, визначили відповідальних і провели в різних місцях і в різний час кілька воркшопів. Так відбулося народження «open space». Сьогодні технологія «open space» активно використовується в усьому світі для проведення конференцій, симпозіумів, нарад, семінарів тощо. Вона результативна. Так, наприклад, з її допомогою компанія Боїнг створила новий дизайн літакових дверей; американський телекомунікаційний концерн АТ&Т розробив проект свого павільйону на Олімпійських іграх 1996 року в Атланті; Федеральна залізниця Німеччини (Deutsche BahnAG) визначила нову концепцію для розвитку свого підприємства; білорусько-німецькі громадські ініціативи в лютому 2005 року на партнерській конференції в Гезеке обговорили ідеї спільних проектів і перспективи своєї співпраці ... — і все це у «відкритому просторі»!

На чому ґрунтується «відкритий простір»?

У «відкритому просторі» цілеспрямовано створюються умови для прояву здібностей людини (людей) до самоорганізації. Теорія вивчення хаосу і дослідження моделей самоорганізувальних систем дають однозначну відповідь, чому «відкритий простір» життєздатний: «Порядок існує так чи інакше». Усі комплексні системи мають здатність до самоорганізації. Саме цей феномен лежить в основі проведення заходів у форматі «open space».

Коли зникають механізми структурування і контролю, вони заміщуються самоорганізацією і самостійністю учасників, яким надається унікальна можливість для самовизначення з урахуванням власних потреб, робочого «ритму», готовності брати на себе відповідальність і впливати на те, що відбувається навколо й отримувати максимальну користь для саморозвитку.

Структурується лише час і простір для цього. І робиться це за допомогою чотирьох принципів, одного закону і одного попередження.

Закон «open space»: голосування «ногами»

Це закон «двох ніг»: якщо під час роботи в малій групі Ви бачите, що нічому новому не вчиться і нічого не можете дати іншим — дійте самі, «голосуйте» ногами, шукайте інші місця й інші способи роботи! Якщо я в групі сумую, то просто витягую з неї енергію. У цьому випадку саме своєю відсутністю демонструю їй мою повагу. Цей закон може бути також хорошими ліками проти «розумників» і «зануд».

Якщо дотримуватися закону «двох ніг», то у «відкритому просторі» учасники отримують можливість побувати у двох ролях: «джмелів» і «метеликів».

Важливо зазначити, що простір для «open space» готується заздалегідь, у ньому немає столів, інформаційні плакати вивішуються по периметру розташування учасників, робочі зони для діяльності малих груп та сервіс-центр групи супроводу також позначаються і готуються заздалегідь. Окремо вивішуються часовий графік роботи й готується дошка для ринку ідей із зазначенням часу і місця для роботи малих груп. Вони можуть бути або відгороджені один від одного переносними перегородками, або розташовуватися в окремих приміщеннях, двері в яких постійно залишаються відкритими. Також у місці проведення «open space» організовується постійно діючий буфет для кави-пауз.

Розміри приміщення залежать від кількості учасників: це може бути величезний конференц-зал або навіть спортзал із безліччю допоміжних приміщень, просторе приміщення для роботи невеликої групи. Кількість учасників можлива від 5 до кілька сотень і навіть тисяч чоловік. Оптимальні терміни тривалості «open space» знаходяться в проміжку від 1 до 3 днів залежно від кількості учасників і того, які результати від нього очікують.

На початку був короткий вступ та ознайомлення учасників з основними засадничими принципами й правилами роботи.

Основні принципи «Open space»:

Ті люди, які прийшли сюди — це люди, які Вам підходять

Це означає: я працюю, розмовляю, обговорюю, думаю із присутніми людьми.

Те, що відбувається — це те, що може статися

Це означає: я концентрую свою увагу на тому, що відбувається тут і зараз, і має для мене значення.

Процес починається, коли приходять час

Це означає: геніальне осяяння, креативний поштовх або блискуча ідея народжуються не на замовлення, тому підлаштовуюся під ритм людей навколо мене й можу спокійно чекати, що відповідний момент для цього настане.

Якщо кінець — то кінець / Якщо не кінець — тоді не кінець

Це означає: моїм часом розпоряджаюся продуктивно.

Є основні типи учасників у роботі відкритого простору — так звані «джмелі» і «метелики».

«Джмелі» є зразком працездатності й старанності, розробниками своїх і пропонуванних ідей. Вони можуть перелітати від однієї групи до іншої і, по-

дібно джмелику, переносити пилок з однієї квітки на іншу, зокрема інформацію та ідеї, збагачуючи своєю присутністю процес групової роботи і вносячи в нього різноманітність. «Метелики», навпаки, — нерішучі і неактивні, часто ставлять собі запитання: «А що я, власне кажучи, тут роблю?» Вони вважають за краще «пурхати» там, де буфет, курилки, здійснювати прогулянки навколо будівлі або вести розмови.

Навчально-методичне видання

Ольга Володимирівна Просіна

**ТОЛОКА ПОЗАШКІЛЬНИКІВ:
МЕТОДИЧНИЙ ПУТІВНИК**

За редакцією:

Тамари Михайлівни Сорочан
Вікторії Вікторівни Сидоренко

(українською мовою)

Технічний редактор – М. Є. Куценко

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи
ДК № 1692 від 17.02.2004.

Здано на виробництво 04.04.18. Підписано до друку 01.05.18. Формат 70x100/16.
Папір офсетний. Гарнітура SchoolBookC. Ум. друк. арк. 6,98.
Зам. № 01/05.

Видавець: СПД Резніков В. С.
91055, м. Луганськ, вул. Октябрська, 15а.
Тел.: (050) 476-39-16.
e-mail: r_vlad@ukr.net.