



Освіта
суддів -
для
економічного
розвитку

Judicial
Education
for
Economic
Growth

ФАСИЛІТУВАННЯ РОБОТИ У МАЛИХ ГРУПАХ

практичний посібник
для тренерів



Освіта
суддів -
для
економічного
розвитку

Judicial
Education
for
Economic
Growth

ФАСИЛІТУВАННЯ РОБОТИ У МАЛИХ ГРУПАХ

практичний посібник
для тренерів

Київ 2017

УДК 37.091.33

Ф 26

Фасилітування роботи у малих групах: практичний посібник для тренерів. – К., ФОП Демчинський О.В., 2017. – 32 с.

Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою Національної школи суддів України. Протокол № 3 від 01 серпня 2017 року.

Головний редактор оригінального тексту “Facilitating small groups” – **T. Brettel Dawson**. Загальна наукова редакція українського тексту – **Намалія Шукліна**, проректор Національної школи суддів України, к.ю.н., професор, заслужений юрист України.

Переклад, адаптація та доповнення – Відділ науково-методичного забезпечення діяльності Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Вищої ради правосуддя Національної школи суддів України:

Олександр Іщенко, начальник відділу, к.ю.н.

Марина Самофал, заступник начальника відділу, к.ю.н.

Цей посібник підготовлено для розробників освітніх програм для суддів (суддів-розробників курсів, членів опорних груп Національної школи суддів України), які планують використовувати у навчальних заходах таку форму підготовки, як роботу у малих групах, а також для суддів-тренерів та/або фасилітаторів дискусій у таких групах.



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Дане видання здійснене в рамках українсько-канадського проекту «Освіта суддів – для економічного розвитку», який фінансується Міністерством міжнародних справ Канади.

© НШСУ, 2017

© NJI, 2017

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ПОСІБНИКА	4
Секція А: Загальний огляд застосування методики фасилітування роботи в малих групах	5
Мета застосування методики фасилітування роботи в малих групах	5
Характеристики ефективного фасилітатора малої групи	6
Підготовка – основа успіху фасилітатора роботи в малих групах	7
Допомога розробників курсу	8
Хід роботи в малих групах: підготовка та ведення дискусії у малій групі	9
Підсумки	14
Швидка інструкція « Підготовка до роботи та ведення дискусії в малій групі»	15
Контрольний список для перевірки готовності фасилітатора до роботи в малій групі	16
Секція Б: Навички фасилітування дискусії у малих групах	17
Навички успішного фасилітатора	17
Ефективна постановка запитань	18
Категорії запитань	20
Стратегія постановки запитань в залежності від мети та стадії дискусії	21
Динаміка роботи групи: робота з проблемними особами та групами	22
Види проблемних осіб та груп	22
Сприяння ефективному зворотному зв'язку	26
Забезпечення ефективного зворотного зв'язку	26
Швидка інструкція. Відмінності конструктивного та деструктивного зворотного зв'язку	28
Як проводити ефективну нараду фасилітаторів (інструкція)	28
Елементи ефективної наради фасилітаторів	29

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ПОСІБНИКА

Основною цільовою аудиторією цього посібника є судді-тренери та члени опорних груп Національної школи суддів України, які залучаються в ролі фасилітаторів роботи у малих групах суддів при реалізації суддівських освітніх програм. У посібнику зосереджується увага на ролі фасилітатора та його підготовки для координації роботи малої групи.

В секції А йде мова про мету роботи у малій групі; характеристики ефективного фасилітування роботи в малих групах та підготовку до фасилітування роботи в малих групах.

В секції Б міститься більш докладний опис методів, які можуть бути використані для сприяння обговоренню у малій групі, включаючи методи постановки запитань, використання комунікативних навичок, роботи з проблемними групами, створення сприятливого середовища і забезпечення конструктивного зворотного зв'язку.

Під час створення посібника основна увага авторів була зроблена на практичному досвіді фасилітування та організації роботи малих груп суддів-слухачів. Теоретичні концептуальні положення використовувалися авторами більше в прикладному контексті, а їх чітке структурування у тексті посібника не було основною метою видання.

СЕКЦІЯ А: ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ФАСИЛІТУВАННЯ РОБОТИ В МАЛИХ ГРУПАХ

МЕТА ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ФАСИЛІТУВАННЯ РОБОТИ В МАЛИХ ГРУПАХ

Робота в малих групах є освітньою методикою, що створена для забезпечення обміну досвідом. Загалом малі групи фокусуються на дослідженні перспектив чогось, застосуванні знань, розв'язанні проблем чи практичному відпрацюванні певних навичок. З допомогою малих груп створюється більш інтерактивна атмосфера, в якій учасники обдумують певні питання, перевіряють і узагальнюють свої знання, практикують нові навички, методи або підходи у комфортному середовищі.

Робота в малих групах передбачає одночасне досягнення соціальної та освітньої мети. Безумовною перевагою такого навчання є можливість спілкуватися із колегами та безпосередній контакт із фасилітаторами, які є представниками групи викладачів. При постановці чітких навчальних цілей роботи у малих групах може бути забезпечене дуже продуктивне та ефективне середовище для навчання. Застосування методики роботи в малих групах майже завжди є частиною емпіричної освіти дорослих.

Загальною метою роботи в малих групах є сприяння участі кожного слухача в роботі та обговоренні, надання учасникам можливості діяти більш активно, ніж коли навчання відбувається у ході пленарної дискусії з великою кількістю учасників.

Метод роботи у малих групах зміщує освітній досвід суддів від пасивного (прослуховування лекції або групи експертів) до активного навчання. Використання цієї навчальної методики може здатися ризикованим. Відповідно, повинні бути вагомі підстави на користь використання такої методики, і вони дійсно є:

- Суддям, як правило, подобається робота в малих групах, оскільки вона дозволяє обговорювати свій власний досвід, розширювати свої когнітивні горизонти, поспілкуватися з іншими суддями. Застосування цієї методики дає можливість висловлювати та чути різні точки зору.
- Малі групи забезпечують менш напружене і комфортне середовище для навчання. Вони створюють можливість використовувати

ти більше часу на кожного слухача. Робота в малих групах також створює більш сприятливе і продуктивне середовище для дослідження нового.

- Робота в малих групах надає можливість для суддів відпрацювати певні вміння та навички, працювати колегіально, розглядаючи різні варіанти вирішення проблемних питань. Крім того, при роботі у малих групах, судді можуть отримувати конструктивний зворотний зв'язок.

Ключовий компонентом успіху застосування такого методу навчання завжди будуть добре підготовлені та кваліфіковані фасилітатори – люди, які розуміють завдання і можуть скеровувати групу при його виконанні за допомогою арсеналу методичних прийомів і навичок спілкування.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОГО ФАСИЛІТОРА МАЛОЇ ГРУПИ

Підтримання цікавого та такого, що відповідає цілям та завданням групи, діалогу, вимагає певних творчих зусиль. Ефективний фасилітатор малої групи – це особа, яка:

- допомагає групі поетапно та правильно рухатися до поставленої цілі;
- скеровує, моделює, підбадьорює та підтримує;
- робить навчання предметом спільної відповідальності учасників групи, намагаючись залучити усіх до роботи (фасилітатор повинен слідувати за мірою своєї участі у роботі);
- може мовчати без негативних наслідків – учасники групи думають і на це потрібен час;
- коротко втручається у дискусію для її підтримання і забезпечення її зосередженості на правильному предметі;
- протистоїть бажанню надати вирішення навчальної проблеми і запобігає тому, щоб дискусії рухалися назад до фасилітатора;
- є чесним та відвертим при висловленні власних поглядів на проблему, таким чином фасилітатор створює середовище, в якому усі учасники дискусії можуть комфортно самовиразитися (не критично, якщо у відповідь на питання фасилітатор скаже, що він чогось не знає);
- є гнучкою, терплячою, дружньою людиною та має ентузіазм;
- має здатність до вирішення проблемних ситуацій (ефективні фа-

силітатори задають обдумані питання та залучають до обговорення усіх учасників малої групи, при цьому не принижуючи та не засуджуючи їх);

- слідує за реалізацією та успіхами кожного із членів групи;
- висловлює та вислуховує думки, розумно заохочує продовження позитивної взаємодії у групі;
- за необхідності узагальнює хід заняття чи рішення, коли це необхідно (під час чи в кінці роботи);
- допомагає групі рухатися відповідно до поставленої теми чи завдання;
- обговорює проблеми, що виникають у групі відкрито, але не перебирає увагу при обговоренні на себе.

ПІДГОТОВКА – ОСНОВА УСПІХУ ФАСИЛІТАТОРА РОБОТИ В МАЛИХ ГРУПАХ

Попередня підготовка фасилітатора групи є настільки ж важливою, як і сама навчальна сесія із застосуванням методики роботи у малих групах. Позитивною практикою для успішного фасилітатора є використання часу підготовки для наступного:

- Переконайтеся, що Ви розумієте ціль завдання для роботи у малій групі.

Існують різні види роботи в малих групах – деякі з них є складнішими і вимагають більш детальної підготовки фасилітатора. Зокрема, можна використовувати наступні види.

Дискусійна група – передбачає загальне обговорення проблеми, відеореєсу, справи, основної доповіді, відповідей на питання для клікерів тощо. Метою роботи в такій групі є отримання широкого спектру реакцій, підходів, поглядів. Завданням фасилітатора є залучення до дискусії усіх учасників групи.

Вирішення проблеми з використанням аналітичної основи (таблиці). Фасилітатор допомагає групі проаналізувати проблему та визначитися із шляхами її вирішення. Група працює по крокам, визначених у аналітичній основі (таблиці). Завданням фасилітатора є заохочення до відкритого обдумування варіантів вирішення проблеми. Метою такої групи є опрацювання певного масиву знань.

Сесії, орієнтовані на формування навичок вимагають найвищого рівня професіоналізму фасилітатора. Як правило, при використанні таких сесій залучаються два фасилітатори, один з яких є експертом у певній галузі знань і може забезпечити конструктивне узагальнення результатів. Завданням фасилітатора, який не є експертом у певній галузі знань, є забезпечення фокусування групи саме на формуванні навичок, а не заглибленні у матерію базової навчальної ситуації.

Фасилітована рольова гра (акваріум)

При застосуванні цієї навчальної форми фасилітатор проводить навчальне судове слухання. В необхідні моменти (навчальні моменти) фасилітатор зупиняє слухання для того, аби разом із групою розібратися із досвідом чи практикою вирішення певних питань у судовому процесі. Фасилітатори таких груп можуть бути експертами у певній галузі знань, що здатні дати конструктивне узагальнення результатів роботи. Метою рольової гри є відпрацювання навичок та пропрацювання альтернативних способів дій у різних ситуаціях.

- Переконайтеся, що Ви знаєте, скільки часу необхідно для відповідного заняття і його окремих частин – складіть план використання часу на різних етапах роботи малої групи.
- Відведіть час для налагодження позитивної динаміки роботи у групі.
- Перегляньте матеріали, що стосуються відповідного заняття, наприклад, питання для дискусії, задачі, аналітичні основи (таблиці), нотатки для фасилітаторів щодо суті завдань; будь-які матеріали, що рекомендовані до прочитання (модельні справи, статті, витяги із законодавства чи судової практики тощо).
- Коротко занотуйте питання для дискусії та додаткові питання, що виникають/можуть виникнути.

ДОПОМОГА РОЗРОБНИКІВ КУРСУ

Нижче пропонується перелік видів допомоги, на яку фасилітатор може розраховувати від розробників та організаторів сесії роботи у малих групах:

- Фасилітатор повинен бути запрошений завчасно, аби мати достатньо часу для обдумування завдань та належної підготовки. Незважаючи на те, що роль фасилітатора – це більше роль особи, яка скеровує процес дискусії, а не роль експерта у певній галузі, фасилітатор повинен хоча б у загальних рисах бути знайомим із основними, сутнісними аспектами сесії, що пропонується.
- Фасилітатор повинен отримати документацію для роботи в малих групах, зокрема завдання (вправу) та всі матеріали, потрібні для його виконання (презентація, аналітичні таблиці, актуальна судова практика тощо). Фасилітатор може попросити роз'яснити певні моменти. Важливо, щоб фасилітатор мав змогу надавати інформацію про ефективність використання тих чи інших навчальних матеріалів.
- Фасилітатор повинен отримати нотатки для фасилітатора, які включають два елементи:
 - Логістика: час, відведений для заняття; мета роботи у малих групах; інформація про спеціальні результати роботи, які мають бути досягнуті; інформація про необхідність звітування фасилітатора і форму такого звітування; список учасників.
 - Сутність завдання: огляд ключових проблем чи навичок у світлих принципів, правових норм, проблем, які викликають дискусію та не мають єдиного вирішення.
- Відвідання наради фасилітаторів або групи викладачів до початку проведення тренінгу. Така нарада надає можливість ще раз розглянути сесії, що будуть фасилітуватися, пояснити методологічні підходи та завдання, які включені до сесії. Якщо дозволяє час, можна зробити апробацію на тестовій групі та отримати відгуки учасників.

ХІД РОБОТИ В МАЛИХ ГРУПАХ: ПІДГОТОВКА ТА ВЕДЕННЯ ДИСКУСІЇ У МАЛІЙ ГРУПІ

Основною ціллю роботи з використанням методу обговорення в малих групах є стимулювання дискусії та забезпечення її зв'язку із підготовленими навчальними матеріалами, що дає змогу побачити різні шляхи вирішення питань або застосувати (правові) принципи та підходи до вирішення завдання. Загалом, навчання в малих групах не має за мету отримання «правильної» відповіді, але дає простір для обміну досвідом та можливість поекспериментувати із різними способами зробити щось. Часто роль фасилітатора полягає у стимулюванні групи до аналізу про-

блеми чи завдання. У випадку, коли члени малої групи намагаються сфокусуватися лише на висновках і результатах, завданням фасилітатора є повернути їх до мисленнєвого процесу, дискусії та прийняття рішень.

Кожна мала група буде відрізняться від попередньої, як і умови проведення тренінгу. Тому доцільно адаптовувати свій план проведення тренінгової сесії, враховуючи складність завдання і час, необхідний для його вирішення.

Загалом, виокремлюють чотири етапи дискусії у малих групах: початок роботи групи; представлення навчального завдання; власне дискусія чи виконання завдання; підведення підсумків роботи групи.

Далі наведемо орієнтовні переліки дій фасилітаторів на тій чи іншій стадії роботи малої групи.

1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПОЧАТКУ РОБОТИ

- *Представлення.*

Представте (відрекомендуйте) себе та коротко опишіть Вашу роль як фасилітатора у роботі; дайте можливість представитися кожному учасникові групи, якщо це не було зроблено раніше. З'ясуйте, чи мають слухачі досвід навчання у малих групах.

- *Встановлення порядку роботи.*

- Повідомте групу про план роботи (розгляньте можливість запису такого плану на фліпчарті завчасно).
- Поясніть, скільки буде тривати обговорення і чого потрібно досягти в результаті (яким чином результат буде використано).
- Прослідкуйте за тим, щоб група обрала доповідача від групи чи самостійно (але толерантно) призначте такого доповідача (якщо добровільно не обрано такого доповідача). У жодному разі НЕ відводьте собі ролі доповідача!

- *Запаліть групу інтересом та ентузіазмом.*

Нагадайте учасникам мету роботи у малій групі та зауважте, що вони отримують від активної участі в роботі групи: поясніть, що в групі кожному буде надана можливість навчитися від інших та поділитися власними знаннями і досвідом. Робота в групі також допоможе виявити пробіли в знаннях і розвинути свої навички у певній сфері.

- *Забезпечте комфортний навчальний простір.*

Запропонуйте основні правила роботи та дайте можливість учас-

никам групи долучитися до їх формулювання. Для початку вони можуть бути такими:

- Усі правила висловлені, погоджені та мають силу; переконайтеся, що у членів малої групи немає запитань щодо порядку роботи.
 - Індивідуальний вклад кожного члена малої групи у спільну роботу групи не варто оприлюднювати (за загальним правилом); висновки групи мають бути узагальнені та доповідаються пленарно; про наявність полярних думок, які виникли при обговоренні, доповідач повідомляє під час оголошення доповіді.
 - Нетривала тиша при обговоренні є нормальним явищем.
 - Перерви будуть оголошуватися завчасно.
 - Незгода із іншою думкою є допустимою, поки вона не переростає в агресію до конкретної особи чи неконструктивну поведінку.
 - Висновки та відповіді повинні бути конструктивними, толерантними та предметними.
- *Переконайтеся у готовності розпочати.*
Переконайтеся, що усі учасники групи мають матеріали, необхідні для роботи (відкрили правильну закладку в байндері з матеріалами тренінгу тощо).

2. ПРЕДСТАВЛЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Представлення навчального завдання залежить від виду роботи у малій групі, що застосовується. Коли фасилітатори відмічають відсутність бажання чи інтересу групи до роботи, це часто пов'язано з неналежним представленням навчального завдання, коли учасники є непідготовленими до роботи.

- *Фасилітатор має бути впевнений в розумінні групою навчального завдання.*
 - Почніть з перефразування завдання / навчальної ситуації, щоб кожен мав концептуальне розуміння завдання. Корисним прийомом може бути прохання до групи коротко висловити свою думку щодо шляхів вирішення навчального завдання або коротко узагальнити навчальне завдання, ґрунтуючись на інформачії, що була надана.
 - Переконайтеся, що решта групи погоджується з представленим одним із членів групи узагальненням, а також дайте мож-

лівість поставити запитання чи уточнити відповідні моменти.

- Чітке розуміння завдання є важливим, тому фасилітатор повинен відвести досить часу для досягнення такої чіткості перед початком роботи малої групи. Якщо Ви відчуваєте, що група досить чітко розуміє завдання, Ви можете розпочати надавати інструкції щодо роботи в малій групі.
- *Використовуйте техніку короткого інструктування, якщо група вимагає розширеного уточнення навчальної ситуації.*
 - Якщо фасилітатор відчуває потребу в глибшому розумінні навчального завдання учасниками групи, для активізації групи буде ефективним використання простої техніки інструктування.
 - В цей час група є більш орієнтована на фасилітатора, але пам'ятайте, що в підсумку метою є орієнтованість групи на себе саму.
- *Сформулюйте кінцеву мету інструктування малої групи повторно.*
 - Дуже важливим для фасилітатора є озвучення кінцевої мети роботи малої групи. Ефективним методом досягнення зрозумілості такої мети є опис того, в чому повинен полягати успішний результат роботи (наприклад, «група повинна визначити три основні причини виникнення вказаної проблеми або навести шляхи (бачення) вирішення завдання»).
- *Запитайте учасників групи, чи мають вони відповідний досвід для того, щоб ним поділитися.*
 - Здатність використовувати свій досвід допоможе учасникам групи чіткіше усвідомити навчальне завдання і стимулюватиме до обміну досвідом.

3. УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ ПРИ ВИКОНАННІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

- *Задавайте актуальні та добре структуровані питання, що стосуються навчального завдання.*
 - Саме на цьому етапі на перший план виходять комунікативні навички. Вмілий фасилітатор матиме здатність перефокусувати питання і «повернути» їх назад у групу. Це допоможе забезпечити критичне осмислення відповідних питань для того, щоб мала група досягла поставлених навчальних цілей.
 - На цьому етапі корисно використовувати різноманітні питальні структури (закриті, відкриті, проблемні питання) та різні види питань (уточнюючі, узагальнюючі тощо).

- *Заохочуйте активну участь.*
 - Існує кілька методів залучення усіх учасників групи до роботи:
 1. Якщо думка була представлена одним чи кількома учасниками, запитайте, чи бачить хтось вказану ситуацію інакше.
 2. Почергово запитайте кожного учасника групи про його думку щодо певного питання.
 3. Проведіть попереднє голосування / опитування щодо певного питання, а потім запитайте когось (найкраще тих осіб, хто мало говорив раніше), хто голосував певним чином, про підстави для висловлення відповідної позиції.
 - Крім того, є кілька підходів для роботи з групою, в якій один з учасників домінує у дискусії. Намагайтеся контролювати активність такого учасника. Корисними фразами для цього є:
 1. Дякую за висловлення Вашої думки / ідеї – чи можемо ми почути когось з цієї частини групи?
 2. Зважаючи на час, відведений для завдання, я б хотів, щоб кожен мав змогу висловитися до закінчення навчальної сесії.
 3. Чи можу я зупинити Вас, щоб Ваші колеги розвинули запропоновану думку?
- *Слідкуйте за обговоренням і підводьте групу до формулювання рішення з кожного важливого аспекту завдання.*
- *Виявляйте та корегуйте проблемну динаміку роботи групи невідкладно.*

4. ЗАКІНЧЕННЯ РОБОТИ В МАЛІЙ ГРУПІ ТА ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

- Коли залишається 5–10% часу із відведеного для виконання навчального завдання, повідомте групу про це.
- Визначте, на якій стадії роботи (щодо дискусії чи іншого завдання) знаходиться група: що ще треба зробити? Погодьте, що з того, що ще треба зробити, є пріоритетним, якщо група не встигає виконати всього завдання. Ви можете скласти список завдань, які ще потрібно виконати групі на фліпчарті і опитати учасників групи, на яке завдання вони хочуть витратити решту часу.
- Узагальніть думки щодо яких учасники дійшли згоди або розходяться у думках; перегляньте будь-які складені групою списки для кінцевого звіту щодо виконання завдання.

- Забезпечте хороше закінчення сесії:
 - Попросіть учасників групи підсумувати 2–3 думки, які вони вивнесли з дискусії (або попросіть їх коротко занотувати такі думки для себе без обговорення у групі).
 - Подякуйте усім учасникам групи за участь у її роботі та підкресліть наявність результатів такої роботи.
- Нагадайте групі про необхідність збереження конфіденційності інформації (якщо така обговорювалася у групі).
- Повідомте учасників групи, що буде відбуватися далі: чи є перерва? чи є необхідність переміщення до іншого приміщення тощо.

ПІДСУМКИ

Навчання в малих групах є не просто гарною теоретичною ідеєю. Така методика є одним із основних способів залучення суддів до вивчення досвіду і формування навичок. Замість скляного погляду, що має місце навіть в аудиторіях найерудованіших лекторів, робота у малих групах сприяє взаємодії, допитливості, дискусіям та обговоренням. Учасникам залишається, щось більше, ніж просто враження; вони долучаються до формування нових навичок і підходів, які вони мали можливість обговорити з колегами.

ШВИДКА ІНСТРУКЦІЯ « ПІДГОТОВКА ДО РОБОТИ ТА ВЕДЕННЯ ДИСКУСІЇ В МАЛІЙ ГРУПІ»

ПІДГОТОВКА ДО РОБОТИ ТА ВЕДЕННЯ ДИСКУСІЇ В МАЛІЙ ГРУПІ

Етап перший: ПОЧАТОК РОБОТИ – ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ХОРОШОГО СТАРТУ

- Представлення.
- Встановлення порядку роботи групи.
- Стимулювання інтересу до завдання.
- Забезпечення продуктивного та безпечного навчального простору.
- Перевірка готовності групи.

Етап другий: ПРЕДСТАВЛЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

- Переформулюйте навчальне завдання для виявлення його концептуального розуміння.
- Переконайтеся, що всі учасники групи розуміють завдання.
- Заохочуйте до участі у обговоренні усіх учасників групи.
- Роз'яснюйте моменти, які є незрозумілими (за необхідності).
- Чітко поясніть, в чому полягає ефективний результат роботи.

Етап третій: УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ ПРИ ВИКОНАННІ НАЧАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

- Ставте вчасні та добре структуровані запитання щодо навчального завдання.
- Заохочуйте активну участь.
- Слідкуйте за обговореннями і їх відповідністю навчальним завданням.
- Відслідковуйте динаміку роботи групи та будьте готові керувати деструктивною динамікою.

Етап четвертий: ЗАКІНЧЕННЯ РОБОТИ У МАЛІЙ ГРУПІ ТА ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

- Узагальніть думки, щодо яких учасники дійшли згоди або розходяться у думках.
- Запропонуйте учасникам групи підсумувати чи занотувати ключові твердження, які вони винесли з дискусії.
- Визначте та підкресліть позитивні здобутки роботи групи.
- Подякуйте учасникам за участь.

КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ГОТОВНОСТІ ФАСИЛІТАТОРА ДО РОБОТИ В МАЛІЙ ГРУПІ

Я добре підготувався (-лася) до роботи у малих групах, якщо:

- Я маю належне розуміння базової інформації щодо програми та сесії навчальних сесій (модулів, тем тощо).
- Я спланував (-ла) порядок роботи групи (час та хід заняття).
- Я визначився (-лась), яким чином відбуватиметься представлення учасників.
- Я визначив (-ла) базові правила, які я буду виконувати для створення сприятливого середовища для дискусій.
- Я підготував (-ла) пояснення навчального завдання та інструкцій для малої групи.
- Я визначив (-ла) різні техніки фасилітування роботи в малій групі, придатні для цього завдання.
- Я спланував (-ла) застосування кількох ефективних способів постановки питань, що придатні для цього завдання.
- Я визначився (-лася) з переліком необхідного для проведення сесії: фліпчарти, нотатки для фасилітатора тощо.
- Я відчуваю себе зацікавленим (-ою) у проведенні сесії та мотивованим (-ою) до роботи.

СЕКЦІЯ Б: НАВИЧКИ ФАСИЛІТУВАННЯ ДИСКУСІЇ У МАЛИХ ГРУПАХ

Найбільш важливими навичками фасилітатора є комунікативні навички. Спілкування (комунікація) – це процес передачі смислів (ідей, думок тощо) між людьми через вербальні та невербальні повідомлення для досягнення бажаної мети. Ефективний фасилітатор повинен опанувати обидві групи наступних навичок:

- Навички вербального спілкування (активне слухання, задавання питань, перефразування, узагальнення, пояснення та підведення підсумків).
- Навички невербального спілкування (прямий зоровий контакт, гарна постава, м'який вираз обличчя. Пам'ятайте, що відсутність зорового контакту, схрещені руки чи насуплені брови сприймаються негативно).

Ефективний фасилітатор повинен навчитися бути гнучким та застосовувати свої комунікативні навички відповідно до ситуації.

НАВИЧКИ УСПІШНОГО ФАСИЛІТАТОРА

В процесі підтримки групи на кожному етапі роботи (налаштування групи на хороший старт, представлення навчальної ситуації, рух від завдання до завдання та підведення підсумків) ефективний фасилітатор опирається на комунікативні та управлінські навички, включаючи:

- активне слухання;
- використання своєчасних та підходящих методів та стилів опитування, залежно від ситуації;
- здатність переосмислити та узагальнити дискусію;
- виявлення консенсусу там, де він є;
- переформатування роботи групи для її ефективної роботи і концентрації на позитивному;
- виявлення та управління проблемною динамікою групи;
- моделювання конструктивного висновку;
- використання ряду методичних прийомів для переорієнтації чи активізації групи (сюди включається використання фліпчартів та аналітичних таблиць);

- управління (утримання в конструктивному руслі) розбіжностями в думках, де вони існують.

Далі пропонуємо деякі комунікативні поради, які варто мати на увазі при фасилітуванні роботи в малій групі:

- Немає двох людей, які розуміють речі абсолютно однаково, тому немає двох людей, які сприймуть одну і ту ж інформацію однаково.
- Важливим є як спосіб передачі інформації, так і її зміст.
- Необхідно прислухатися до емоційного забарвлення висловлювань інших людей; слідкуйте за емоційним забарвленням власних висловлювань.
- Враховуйте важливість фізичного руху, вийдіть у центр кімнати, станьте біля фліпчарту, все це пробудить більший інтерес до завдання.
- Слухайте інтонацію інших, слідкуйте за їх жестами, емоційними висловлюваннями – суть часто ховається не у сказаному, а в тому, як це сказано. Слідкуючи за цим, можна зрозуміти, що людина мала на увазі.
- Якщо треба щось прояснити, задавайте питання.
- Дозволяйте людям закінчити свою думку без перебивання (крім випадків зловживань з їх сторони).
- Не бійтеся змінювати свої комунікативні переваги, якщо вони недоречні у певній ситуації.
- Будьте гнучкими, використовуйте різні комунікативні техніки при роботі із особою, що має мовний бар'єр, учасником групи, що займає ворожу позицію тощо.

ЕФЕКТИВНА ПОСТАНОВКА ЗАПИТАНЬ

Постановка питань є одним із основних елементів фасилітування роботи в малій групі. Ефективний фасилітатор намагається бути гарним слухачем того, що було сказаного (і навіть того, що сказано не було) і задає широкий спектр різноманітних питань для правильного фокусування та продовження дискусії. Різні види запитань можуть бути корисними на різних етапах роботи малої групи. Через запитання фасилітатор має змогу здобувати інформацію, синтезувати зроблене, аналізувати ситуацію, забезпечувати сфокусованість групи на дискусії та підтримувати її креативність, критичне та інноваційне мислення. Тому визначення підходів до правильної постановки запитань – важливий етап підготовки фасилітатора.

Переваги використання запитань полягають у:

- фокусуванні групи;
- забезпеченні руху групи від повторення інформації до побудови зв'язків і отримання знань;
- забезпеченні динаміки групи;
- моделюванні динаміки групи: стимулює участь всіх учасників і сприяє висловленню різних позицій.

Запитання можуть використовуватися для:

- відкриття сесії (знайомство, уточнення очікувань);
- збирання великої кількості ідей;
- синтезування ідей;
- аналізу ситуації;
- визначення шляхів розв'язання проблем;
- прийняття рішень;
- інтерпретування.

Навчальний момент

Одним із найважливіших моментів в роботі малої групи є момент, коли учасники ставлять фасилітатору пряме запитання. Звісно, роль фасилітатора і полягає у відповіді на питання, проте, він не повинен піддаватися бажанню одразу відповісти на питання, натомість має переадресувати його назад у групу. Ця здатність відрізняє хорошого фасилітатора від чудового фасилітатора. Вміння переадресовувати питання назад у групу вимагає практики. У разі, коли фасилітатор відповідає на питання, він позбавляє групу можливості навчитися новому; навчання стає не активним, а пасивним, втрачає необхідну динаміку. За умови якісної роботи фасилітатора навчання стає спільним, учасники малої групи не чекають на останнє слово фасилітатора у вирішенні певної проблеми, а шукають її вирішення у своєму середовищі. Це, однак, не означає, що фасилітатор взагалі не може відповідати на питання, але він має спершу дати змогу групі знайти відповідь на поставлене питання. Якщо ж фасилітатор все ж дає відповідь, він має пересвідчитись, що група її зрозуміла і засвоїла. Останнього можна досягти, даючи можливість учасникам підсумувати чи розвинути відповідь, надану фасилітатором.

Короткі підказки:

- ставте питання логічно, послідовно та з різним ступенем складності;
- формулюйте питання чітко для уникнення плутанини, двозначних та неправильних відповідей;
- запитання повинні бути релевантними, стимулювати інтерес та містити виклик (мотивувати до участі в обговоренні);
- задавайте питання для підведення підсумків кожного з етапів роботи;
- давайте слухачам достатньо часу для обдумування питання;
- досягайте більш наповнених змістом та частіших відповідей шляхом:
 - тримання пауз «Я б хотіла більше дізнатися про ____»;
 - висловлення стимулюючих тверджень, щоб допомогти учасникам розвинути ідею;
 - запрошення учасників до обдумування або наведення прикладу із життя;
 - заохочення до коментування, підведення підсумків чи обдумування інших прикладів.

КАТЕГОРІЇ ЗАПИТАНЬ

Категорія	Зміст та сфера використання	Приклад
Закриті запитання	<ul style="list-style-type: none"> • Передбачають одну відповідь: «так», «ні», або конкретну інформацію. • Використовуються для перевірки знання інформації, встановлення базового розуміння. 	Скільки осіб було у процесі?
Відкриті запитання	<ul style="list-style-type: none"> • Багато можливих відповідей, відсутність єдиної правильної відповіді; дозволяють учасникам «перетравити» інформацію, стимулюють до дискусії. • Починаються з питальних слів: хто, що, коли, як, чому. 	Чому необхідно знати скільки осіб брало участь у процесі?
Запитання, направлені на розв'язання проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулюють до застосування на практиці ідей; генерують різноманіття точок зору; дозволяють фасилітатору зрозуміти, як учасники групи інтерпретують інформацію та концепції. 	Що трапилося б, якби один із слідчих був відсутнім?

СТРАТЕГІЯ ПОСТАНОВКИ ЗАПИТАНЬ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД МЕТИ ТА СТАДІЇ ДИСКУСІЇ

Різні стратегії ставлення запитань можуть використовуватися для уточнення та поглиблення відповідей учасників, генерування ідей та поглядів, обдумування висновків та узагальнення. Для початку дискусії та дослідження перших відповідей можуть застосовуватися наступні техніки.

Послідовність (Стадія)	Зміст та сфера використання	Приклад
Розуміння	Розуміння ситуації та базової інформації.	Хто є сторонами в указаній справі? В чому суть спору?
Уточнення	Допомагають учасникам більш глибоко розглянути тему, проблему, ідею чи концепцію.	Ви не могли б уточнити? Ви могли б запропонувати щось? Що Вам потрібно знати для того щоб...? Що Ви розумієте під ...?
Обдумування	Дозволяють учасникам висловити свої думки, інтерпретації, поділитися досвідом.	Що Ви думаєте про це? Як це могло б бути змінено? Хто з Вас думає так само? Хто не згоден?
Узагальнення	Допомагають учасникам використати свої знання для формування конкретних висновків, обґрунтування своїх поглядів; допомагають фасилітатору оцінити передачу знань.	Що з цього ми можемо виключити? Який принцип чи правило застосовне в даному випадку?
Застосування	Пов'язують навчання та реальні життєві ситуації шляхом використання особистого життєвого чи професійного досвіду в контексті навчального матеріалу.	Які є можливі варіанти? До яких результатів призведе той чи інший варіант? Що є найкращим варіантом? Що Ви робитимете для запровадження цих знань в роботу?
Підведення підсумків	Дають змогу учасниками оцінити їх досвід як досвід навчання; стимулюють до зворотного зв'язку, формулювання висновків; концентрують увагу на результатах навчання.	Чого ми навчилися? Як Ви оцінюєте цю дискусію? Що могло б зробити її ефективнішою? Які кінцеві пропозиції Ви маєте?

ДИНАМІКА РОБОТИ ГРУПИ: РОБОТА З ПРОБЛЕМНИМИ ОСОБАМИ ТА ГРУПАМИ

Успішний фасилітатор повинен мати ряд стратегій для роботи у складних ситуаціях.

При роботі у малих групах фасилітатор може мати справу із складною, деструктивною поведінкою осіб: мовчання; перебивання; відкрите критиканство; негативна невербальна поведінка (закочування очей, тон голосу, погляд, «йорзання» на стільці, зітхання); грубі або образливі зауваження (негативні стереотипи, сарказм); відмова брати участь у роботі групи; домінування в розмові.

Більшість людей не має наміру бути неконструктивними у спілкуванні з іншими. Часто така неконструктивність особи є наслідком її занепокоєння, надмірного захоплення або перевтоми. Фасилітатор може не розуміти, чим викликана така поведінка слухача, проте його завдання полягає в тому, щоб звести до мінімуму порушення, які заважають навчанню. Ключовим в управлінні деструктивною динамікою групи є відслідковування поведінки учасників та своєчасне визначення, чи є деструктивна поведінка випадковою, одномоментною або систематичною.

ВИДИ ПРОБЛЕМНИХ ОСІБ ТА ГРУП

НЕЗОСЕРЕДЖЕНА ОСОБА ЧИ ГРУПА

Приклад: «Пані Яна більше зацікавлена говорити на іншу тему ніж та, що заявлена до обговорення».

Протидія:

- Підкресліть цілі обговорення у малій групі; перефокусуйте (переспрямуйте) осіб, які відхиляються від обговорюваної теми чи проблеми.
- Спробуйте зацікавити групу запропонованою темою, наприклад: запитайте, чи зустрічалися вони з такою ситуацією на практиці; яким чином діяли в такій ситуації. Памятайте, якщо дискусія стосується особистого досвіду учасників, їм легше сфокусуватися на ній.

МЛЯВА ЛЮДИНА ЧИ ГРУПА

Приклад: Група стомлена. Ніхто не хоче працювати за підготовленою програмою. Хтось відповідає на питання односкладно, але, здається, лише тому, що всі мовчать.

Протидія:

- Будьте терплячі; дайте групі шанс (час) взяти темп. Якщо темп обговорення не підвищується до належного рівня – поставте конкретні запитання.
- Якщо дискусія залишається непродуктивною, запитайте, що група робитиме далі, спробуйте допомогти групі встановити пріоритетність задач, щоб встигнути виконати все завдання.

ВОРОЖА ГРУПА ЧИ ОСОБА

Приклад: «Пані Катерина поводиться вороже у відповідь на коментарі інших учасників. Вона прямо не каже, що вони недолугі, але, очевидно, що вона так вважає. Ясно, що вона вважає завдання залегким, відповідь – очевидно; її позиція: будь-який суддя, що має хоч трохи здорового глузду і займає посаду понад місяць, знає, як чинити у запропонованій ситуації».

Протидія:

- Постарайтеся отримати уявлення про те, що є причиною ворожості – ворожість пов'язана із завданням, неприязню між учасниками групи, фасилітуванням роботи у групі тощо.
- Не продовжуйте працювати як звичайно, краще відкрито обговоріть проблему, що викликає ворожість і спробуйте вирішити її так, щоб група могла працювати продуктивно.
- Залишайтеся нейтральними, а також попередьте інших бути терпимими. Не займайте позицію людини, що обороняється. Не приймайте чийсь сторону.
- Допоможіть групі, як єдиному цілому, справитися з поставленим завданням шляхом переформулювання поглядів, висловлених у групі, для переосмислення їх групою.

БОЯЗКА ЛЮДИНА ЧИ ГРУПА

Приклад: «Пан Сергій ще не промовив й слова, а група вже пройшла половину навчальної сесії (модуля тощо)».

Протидія:

- Не наполягайте на швидкому вирішенні поставленого завдання, але шукайте можливість поставити запитання такій особі / групі: («Що ви думаєте про цей підхід? Ви маєте, що додати (з Вашого досвіду/з досвіду Ваших колег?»).

ДОМІНУЮЧА ОСОБА ЧИ ГРУПА

Приклад: «Пані Олена має багато, чого сказати – вона висловлює свою думку щодо всього. Вона розважає групу розповідями про випадки, що траплялися в її суді, про те, як вона діяла в тій чи іншій ситуації (іноді, безвідносно до поставленого завдання)».

Протидія:

- Зробіть усе можливе для того, аби включити в дискусію інших учасників групи. Поставте питання іншим учасникам групи: «Пане Дмитре, ми ще не чули Вашої думки, Ви б хотіли щось додати?»
- Спробуйте обмежити участь домінуючої особи у загальній роботі групи (див. ідеї, висловлені раніше).
- Для обмеження використовуйте мову тіла – досить дієвий засіб, наприклад, при постановці запитання уникати зорового контакту з особою, що домінує в роботі групи; якщо висловлювання когось із членів групи є задовгим, нахиліться вперед і підніміть вгору руку, зображуючи жест-вимогу про зупинку.

ІНШІ ВИДИ ДИНАМІКИ ГРУПИ ТА СТРАТЕГІЇ РОБОТИ З НИМИ

Інші деструктивні види динаміки у роботі групи можуть виникати, коли один із членів такої групи діє наступним чином:

Зриває роботу групи (мова тіла, перемішування паперів тощо) – запитайте таку особу, чи їй необхідна допомога у віднайдені необхідної інформації.

Приклад: «Пан Олександр неговіркий, але весь час перебиває інших учасників групи».

У випадку, коли особа перебиває інших учасників групи чи фасилітатора, занадто передбачуваним буде попросити таку особу давати іншим закінчити речення. Втім, Ви можете досягти успіху у протидії цьому явищу, визначивши перелік виступаючих і дотримуючись його. При використанні такого методу Ви можете зупиняти попереднього мовця, повідомляючи про те, хто є наступним виступаючим.

Приклад: «Пан Володимир дуже задумливий, постійно відповідає на листи та текстові повідомлення. Матеріали сесії в нього відкриті не на потрібній сторінці».

«Відключається» (особа є ніби відсутньою, користується комп'ютером, планшетом чи телефоном). Для такого випадку необхідно встановити, що використання будь-яких приладів для відправлення електронної пошти, текстових повідомлень тощо є небажаним, а тому необхідно необхідно вимкнути відповідні технічні засоби або переключити їх на неактивний режим. Іноді все, що треба зробити для повернення такої особи до роботи – це запитати про її власну точку зору, задати легке питання, яке раніше групою не розглядалося або до обговорення якого особа не долучалася.

Відходить від теми чи проблеми. У цьому випадку варто знову сформулювати (повторити) завдання і тему чи конкретний аспект, що розглядається.

Приклад: «Пані Оксана намагається змінити предмет дискусії і, здається, діє супроти напрямку роботи, який вказує фасилітатор. Вона каже, що не розуміє суті проблеми, не погоджується з поставленим завданням, не бачить цілі дискусії».

Чинить супротив «процесу» роботи групи (напряму, меті). Така динаміка роботи групи, як правило, не може бути виправлена прямо і одномоментно. Її причина може критися у наявності певних проблем із завданням. Пам'ятайте, що доросла аудиторія (і особливо судді), як правило, не люблять, коли їм вказують, як чи про що думати.

Особі, яка чинить супротив, доцільно задати запитання «чи є щось із того, що ми робимо тут, таким, що не має сенсу для Вас? Чи можете Ви пояснити (розказати детальніше про) свої погляди?». Після таких питань будьте готові ефективно відреагувати на відповідь. Коли слухач продовжує чинити опір роботі групи або відмовляється від участі у спільній роботі, корисним може бути підсумовування того, що група може досягти при спільній роботі та перефразування завдань. Однак, будьте уважними та не витрачайте багато часу на «скрипуче колесо» – орієнтуйтеся на основну частину групи, будьте в конструктиві.

СПРИЯННЯ ЕФЕКТИВНОМУ ЗВОРОТНОМУ ЗВ'ЯЗКУ

Якщо робота у малій групі передбачає демонстрації чи тренування певних навичок або особливий підхід до вирішення певного завдання, результати роботи є інтегрованими у самому навчальному процесі. Проте, учасники групи повинні знати, наскільки добре вони виконували завдання для оцінки та покращення продуктивності. Це особливо болюче питання для суддів, які не звикли до зворотного зв'язку або оцінки (коментарів) щодо продуктивності їх роботи. Отримання зворотного зв'язку при навчанні з використанням обміну досвідом включає заслуховування думки колег, з якими ви маєте стосунки поза навчанням. Це може покращити такі відносини, а може створити у них перешкоди.

Якщо людині потрібно вказати на необхідність зміни її поведінки / способу дії або розглянути альтернативні варіанти вирішення того чи іншого питання, повинен бути знайдений спосіб зробити зворотний зв'язок корисними і прийнятними для неї.

Рекомендованим підходом є наслідування і формування культури конструктивного зворотного зв'язку, що визначається як обґрунтований коментар або порада, яка підтримує, націлює на формування хорошої продуктивності праці та заохочує до подальшого навчання.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

- *Загальні підходи*
 - Забезпечте сприятливе середовище.
 - Звертайте увагу на потреби осіб, яких стосується відповідний аналіз чи висновок.
 - Підходьте до зворотного зв'язку організовано та сплановано.
 - Дотримуйтесь балансу.
 - Будьте щирими.
 - Якщо оцінюють Вас, зважте, що оцінка є унікальною можливістю для навчання та отримуйте її як дарунок. Слухайте з уважністю. Просіть назвати конкретні приклади, що необхідно залишити так як є, а що можна було б зробити інакше. Якщо Вам щось не зрозуміло, обговорюйте це питання далі. Не займайте оборонну позицію.

- *Позитивні моделі:*
 - Коментарі повинні бути чіткими, предметними та зосередженими

ми на роботі конкретного учасника (окремо варто зупинитися на тому, що особа сказала чи зробила, чи було таке твердження чи дія ефективним / неефективним, що можна було сказати чи зробити інакше, з Вашої точки зору).

- Зосереджуйтеся на тому, що може бути змінено реально.
 - Не перевантажуйте адресата інформацією більше, ніж він може використати.
 - Краще давайте пропозиції, а не поради.
 - Ставте питання для уточнення / підтвердження Вашого розуміння ситуації.
 - Визначаєте альтернативні можливості разом.
 - Забезпечуйте нормальне спілкування шляхом перевірки, що те, що Ви говорите, розуміють.
 - Оцінка має бути збалансованою; намагайтеся закінчити на позитивній ноті: спочатку зверніть увагу на позитивні моменти, які варто зберегти; зазначте специфічні моменти, з якими Ви не погоджуєтеся, для яких Ви повинні мати більше інформації, або над якими Ви ще маєте подумати.
- *Моделі, яких необхідно уникати:*
 - Надання необґрунтованої, упередженої оцінки.
 - Порівняння однієї особи з іншою.
 - Надання позитивної оцінки діям особи, якщо ви так не думаєте.
 - Висловлювання здогадок про мотиви чужої поведінки.
 - Персональна критика особи.

ШВИДКА ІНСТРУКЦІЯ. ВІДМІННОСТІ КОНСТРУКТИВНОГО ТА ДЕСТРУКТИВНОГО ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

Відмінності конструктивного та деструктивного зворотного зв'язку	
✓ Конструктивний зворотний зв'язок	X Негативний зворотний зв'язок (критицизм)
<ul style="list-style-type: none"> • Описує поведінку. • Представляє конкретні факти, що стосуються поведінки. • Орієнтований на можливість зміни. • Збалансований. • Дається своєчасно і доречно. • Об'єктивно визначає взаємодію між учасниками. • Базується на переконанні, що люди дійсно хотіли виконати завдання якісно. • Хороші міжособистісні стосунки є важливим елементом виявлення поваги до інших та забезпечення ефективного робочого простору. 	<ul style="list-style-type: none"> • Описує особу. • Невизначений та загальний («завжди», «ніколи»). • Має ціллю звинувачення. • Є зосередженим на собі, спрямований на те, що така особа може винести із ситуації, а не на міжособистісні відносини. • Не бере до уваги потреб інших осіб. • Ґрунтується на обставинах, які інші особи не можуть змінити. • Ґрунтується на переконанні, що люди не бажають здійснити роботу якісно.

ЯК ПРОВОДИТИ ЕФЕКТИВНУ НАРАДУ ФАСИЛІТАТОРІВ (ІНСТРУКЦІЯ)

Нарада фасилітаторів – це зустріч фасилітаторів як групи викладачів (тренерів) з метою обговорення цілей та орієнтирів для конкретного завдання. Типи нарад фасилітаторів різняться залежно від конкретної навчальної програми. Наприклад:

Коротка нарада	Довша нарада (з тренуванням)
<ul style="list-style-type: none"> • Пов'язана тільки з однією навчальною сесією у тренінгу (курсі). • Ціль: орієнтувати фасилітаторів на одну навчальну сесію тренінгу (курсу). • Мета: розглянути питання про матеріали для навчальної сесії, наприклад, кейси та запитання для обговорення, нотатки для фасилітатора. Впевнитись, що фасилітатори мають усі необхідні матеріали, розуміють свою роль, орієнтуються у програмі заходу. • Тривалість варіюється в залежності від досвіду фасилітаторів і складності сесії. Може тривати 20–40 хв. 	<ul style="list-style-type: none"> • Пов'язана з декількома навчальними сесіями у тренінгу (курсі). • Ціль: орієнтувати фасилітаторів на тренінг (курс) як ціле, оскільки їх завдання полягатиме у фасилітуванні протягом кількох навчальних сесій цього тренінгу (курсу). • Мета: Розглянути питання щодо матеріалів навчального курсу, наприклад, кейси та запитання для обговорення, нотатки для фасилітатора. На цій нараді також обговорюється використання засобів для фасилітування, наприклад, фліп-чартів. Під час цієї зустрічі найчастіше здійснюється пробне тренування проведення курсу. • Тривалість варіюється в залежності від досвіду фасилітаторів, характеру курсу (тренінгу) (зокрема, нові курси вимагають більше часу на підготовку, у той час, як повторювані тренінги за участю фасилітаторів, які брали участь у розробці навчальних матеріалів – менше) і складності змісту тренінгу (курсу): 40–90 хв.

ЕЛЕМЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ НАРАДИ ФАСИЛІТАТОРІВ

Щоб досягнути максимальної користі нараду фасилітаторів варто організувати в такі етапи:

- **Підготовка («домашнє завдання перед нарадою»):** до наради директор навчального курсу або відповідальна особа повинна забезпечити фасилітаторів усією належною інформацією про навчальну (-і) сесію (-і) (розподіл часу, число учасників, їх кваліфікація); програмою заходу; нотатками для фасилітаторів і будь-якими іншими необхідними допоміжними матеріалами (наприклад, презентаціями PowerPoint). Фасилітатори повинні переглянути ці матеріали до наради.

- **Вступна частина наради**
 - Знайомство фасилітаторів (представлення).
 - Огляд порядку денного наради фасилітаторів.

- **Ціль фасилітування у курсі в цілому або у навчальній сесії**

На нараді фасилітаторів визначена особа пояснює ціль навчальної програми (сесії) і мету зустрічі фасилітаторів.

 - Ціль програми: визначена особа пояснює ціль загальної сесії.
Наприклад: «Дана сесія розрахована на пів дня. Її мета полягає в тому, щоб дати учасникам розуміння як...».

 - Короткий виклад програми – визначена особа окреслює структуру сесії.
Наприклад: «Ми розпочнемо з 20-тихвилинної лекції про стан законодавчого регулювання питання... Потім ми проведемо мозковий штурм, щоб визначитися з ..., після цього буде перерва. Після перерви ми переглянемо відео про ... Наступним буде обговорення у малих групах факторів, що ..., використовуючи прийоми, які ми колективно обговорили під час мозкового штурму. Ми закінчимо досить коротким пленарним обговоренням про підсумки роботи в малих групах».

 - Цілі навчальної сесії для малої групи: призначена особа окреслює конкретну мету сесії малої групи.

Наприклад: «В центрі уваги малої групи буде визначення інших факторів ніж ті, на які вказує поведінка, на які судді можуть опиратися для визначення достовірності цих двох показань свідків. Це дійсно важливо, що ми зосереджуємо їх увагу на таких речах як незалежність свідчень, достовірність інформації, наявність невідповідностей і їх достатність, щоб підірвати довіру до свідка. Нам також потрібно налаштувати суддів мислити критично про те, що вони роблять – чи формують вони швидкі судження про правдивість свідка? Чи здійснюють вони допит незалежно від основних припущень, що можуть впливати на їхні думки про правдоподібність ситуації?»

- Цілі наради фасилітаторів: призначена особа пояснює мету самої наради фасилітаторів як такої.

Наприклад: «Сьогоднішня загальна мета полягає в підготовці до проведення навчальної сесії малої групи. Ми переглянемо матеріал сесії, зміст і освіжимо в пам'яті різні методи фасилітування».

• **Конструктивна робота**

Це основна частина зустрічі, на якій обговорюється, як необхідно діяти для досягнення запланованого результату.

ОЗНАЙОМЛЕННЯ ІЗ ЗАВДАННЯМ

- Огляд програми заходу: фасилітаторів необхідно запитати чи мали вони можливість переглянути програму заходу – якщо ні, забезпечте для цього необхідний час.
- Огляд нотаток для фасилітатора. Заохочуйте фасилітаторів для обговорення більшості з пунктів, визначених у нотатках разом з їхніми групами на сесії.
- Проведення практичної сесії («репетиція/тренування»).

РОЗГЛЯД ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО ФАСИЛІТУВАННЯ (ця сесія залежить від досвіду фасилітаторів)

- Перегляньте етапи роботи у малій групі (використовуйте роздатковий матеріал – Швидка інструкція «Підготовка до роботи та ведення дискусії в малій групі»).
- Ретельно розгляньте методи комунікації фасилітатора з групою та техніки постановки запитань.
- Розгляньте типові завдання (виклики), що постають перед

фасилітатором (планування часу, зосередження уваги групи тощо).

- Якщо надання зворотного зв'язку є частиною ролі фасилітатора, перегляньте конструктивні принципи зворотного зв'язку.

- **Підведення підсумків**

- Головуючий підводить підсумок ключових питань над якими варто попрацювати.
- Головуючий звертає увагу фасилітаторів на «Контрольний список для перевірки готовності фасилітатора до роботи в малій групі».

ФАСИЛІТУВАННЯ
РОБОТИ У МАЛИХ ГРУПАХ
практичний посібник
для тренерів

Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою Національної школи суддів України. Протокол № 3 від 01 серпня 2017 року.

Головний редактор оригінального тексту “Facilitating small groups” – **T. Brettel Dawson**. Загальна наукова редакція українського тексту – **На-малія Шукліна**, проректор Національної школи суддів України, к.ю.н., професор, заслужений юрист України.

Переклад, адаптація та доповнення – Відділ науково-методичного забезпечення діяльності Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Вищої ради правосуддя Національної школи суддів України:

Олександр Іщенко, начальник відділу, к.ю.н.
Марина Самофал, заступник начальника відділу, к.ю.н.

Підписано до друку 24.09.2017 року
Формат А5. Папір 100 грам/м², крейдований.
Друк офсетний.
Друк: ФОП Демчинський О.В.
м. Київ, вул. Магнітогорська, 1
Тел.: (044) 360-27-75
Тираж - 500 примірників

