

**В.С. Зайцев**

# **ТЕХНОЛОГИЯ МОДЕРАЦИИ**

**Учебно-методическое пособие**

**Челябинск 2018 г.**

УДК 371.01/021/

ББК 74.202.45я.73

Технология модерации. – Учебно-методическое пособие. / Сост. В.С.Зайцев. – Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. – 31 с.

ISBN 978–5–93162–104–3

Учебно-методическое пособие разработано на основе изучения современной педагогической литературы и личного опыта работы составителя.

Пособие предназначено для широкого круга работников образования, учителей, преподавателей и студентов педагогических, психологических и социально-педагогических факультетов и отделений.

Рецензент

С.Г. Литке,

член-корреспондент Международной академии психологических наук, действительный член Российской профессиональной психотерапевтической лиги, кандидат психологических наук, доцент.

Н.В. Уварина,

профессор ЮУрГГПУ, доктор педагогических наук

ISBN 978–5–93162–104–3

©Зайцев В.С., 2018

©Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018

## Оглавление

1. Введение .....	4
2. История технологии модерации .....	6
3. Характеристика модератора .....	11
3. Этапы и методы модерации .....	15
4. Эффекты применения технологии модерации в образовательном процессе	28
5. Список литературы.....	31

## **Введение**

Термин «модерация» произошел от итальянского «moderare» и означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание».

Методика модерации была разработана в Германии в 70-ых годах XX века. Это время характеризовалось усилением участия широких слоев населения в процессе принятия решений. В современном значении под модерацией понимают технику организации интерактивного общения, благодаря которой групповая работа становится более целенаправленной и структурированной. В данное время технологию модерации используют как способ проведения совещания или занятия, который быстрее приводит к результатам и дает возможность всем участникам принять общие решения как свои собственные.

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

### **Что такое модерация?**

Moderare – в переводе с латинского означает приводить в равновесие, управлять, регулировать.

**Модерация** – это:

а) совокупность техник и методов по организации взаимодействия в группе с целью принятия решений;

б) способ системного, структурированного ведения совещания (семинара) с прозрачными методами в целях эффективной подготовки, проведения и подведения итогов встречи.

### **Кто руководит процессом?**

Руководителя процесса называют модератором.

!Кстати, в Ватикане модератор был лицом, который указывал на самые существенные положения в речах папы.

Модератор является проводником коммуникации.

Функция модератора – помочь обучаемому «раскрепоститься», выявить скрытые возможности и нереализованные умения.

### **Почему модерация эффективна?**

Все просто.

Человек усваивает информацию:

- 10% – при чтении;
- 20% – на слух;
- 30% – визуально;
- 40% – на слух и визуально;
- 60% – при обсуждении вопроса;
- 80 % – при самостоятельном обнаружении и формулировании проблем;
- 90% – при самостоятельной формулировке и решении проблемы.

### **Что необходимо для организации процесса модерации?**

- оптимальный численный состав рабочей группы – от 4 до 12 человек;
- нейтральная позиция модератора;
- размеры комнаты должны позволять участникам групповой работы свободно передвигаться, и в то же время хорошо видеть визуализированный материал;

- рабочий процесс должен протекать с использованием базовых процессов, таких как визуализация, вербализация, презентация, обратная связь.
- желание найти оптимальное решение задачи.

Сейчас модерация нашла множество областей применения, от проведения собраний и заседаний до учебных занятий в школе, ВУЗе, ССУЗе.

Современная теория и практика научно-методического обеспечения профессиональной деятельности преподавателя предлагает использование различных технологий как индивидуальной, так и групповой работы студентов, в том числе и модерации. Модерация служит своеобразным полигоном, на котором студенты могут отрабатывать свои профессиональные умения, решать профессиональные проблемы, гармонично развиваться как личность и профессионал.

Методика модерации универсальна, она применяется практически везде, где люди сотрудничают и заинтересованы в достижении общего результата.

### **История технологии модерации**

О модерации впервые заговорили в Германии в начале 70-х годов XX в. в связи с деятельностью консультативного совета предпринимателей, так называемой Команды Квикборна, целью которой было внедрение нововведений по управлению и сотрудничеству в сфере политики и экономики на демократической основе с привлечением к выработке решений всех заинтересованных лиц. С тех пор за рубежом модерация нашла множество областей применения. Методика модерации успешно опробована при проведении различных мероприятий: от годового собрания акционеров акционерного общества до семинара в университете, совещания сотрудников и даже семейного совета.

В отечественной литературе понятия «модерация», «модератор» впервые появились в связи с анализом немецкой практики повышения

квалификации. Модерация как образовательная технология была разработана в 1970-е годы в Германии, в земле Северный Рейн-Вестфалия и описана в работах ученых и практиков (К. Klebert, E. Schrader, С. А. Жезлова, Г. В. Борисова, Т. Ю. Аветова, Л. Ю. Косова и др.).

Модерация достаточно широко распространена в европейских странах и используется в системе государственного повышения квалификации, практике внутришкольного повышения квалификации педагогов, управленческой деятельности руководителей школ (Г. Белер, Д. Йотенн, П. Браунек, Х.-Т. Иоганн, Р. Урбанек, А. Шмидьелль и др.).

Понятие «технологии модерации» соседствует с понятием активных методов обучения (далее – АМО), которые в последнее время приобретают колоссальную популярность. В сети Internet образовательные порталы предлагают услуги по обучению педагогических работников применению технологии модерации и АМО. Однако если про сами АМО можно найти исчерпывающую информацию, то особенности технологии модерации остаются не всегда ясными.

Русскоязычные источники ограничиваются работами А. В. Петрова, И. Лазаренко, С. А. Жезловой, О. В. Баркановой, информацией на сайте Г.Ткаченко и указывают перевод самого слова («moderate» – «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание»), не вдаваясь в подробности появления технологии.

Подробнее описаны процессы, обусловившие появление модерации в трудах зарубежных авторов, таких как К. Клеберт, А.Шрадер, В. Штрауб, М. Нуланд, Б.Бом, А.Циглер.

Деятельность по осуществлению модерации не является новой (от лат.moderare: сдерживать, регулировать). Этимологией слова «модерация» активно занимался Альберт Циглер. В нашем контексте главным образующим словом понятия является «modus», означающее «меру» или «способ». С одной стороны, это связано с «modestus» (сдержанный, умеренный), а с другой – с «moderate» (сдерживать).

Рассматриваемый термин в контексте «сдерживания, сглаживания» был заимствован из латинского языка в XVI веке и стал широко распространен в английском языке. В конце указанного века термин пришел в немецкую речь в значении «ведения дискуссии».

По некоторым данным, во время Второй мировой войны немецкие военнопленные в английских лагерях применяли элементарную форму модерации (в сегодняшнем значении). В начале 1940-х годов они вырезали карточки из картонных коробок и делали на них необходимые краткие записи. Целью таких действий было уточнение проработанности вопросов, которые обсуждались во время встреч. Затем карточки помещались на забор или на стене здания, группируясь по степени проработанности того или иного вопроса.

Модерация – это своего рода ответ на потребности человека в правилах сосуществования с другими людьми.

В середине 1960-х годов были разработаны основы современной модерации. Это было связано с общественными волнениями, вызванными политическими событиями. Люди хотели активно участвовать в принятии решений, касающихся их прав, и требовали внимания к своим нуждам. Существовавшие формы и методы взаимодействия, предполагающие полный контроль со стороны учителя, руководителя, заказчика уже не могли удовлетворить требования восставших. В то время активно создавались консалтинговые фирмы, которые провели множество исследований и даже написали отчеты, которые не приносили никакой практической пользы. Но одна из таких фирм объединила руководителей и тех, кто пострадал от их решений, за одним столом, чтобы сделать работу над новыми творческими идеями совместной. После долгого периода творческих разработок модерация стала некой совокупностью технологий планирования и визуализации, группового взаимодействия и обсуждений руководства, социальной психологии, социологии, менеджмента, с пониманием социальных и психологических процессов, ко-



гуманистической психологии. По мере того, как шло время, команда поняла, что отношение модератора, его возможности по организации деятельности группы гораздо важнее, чем простое применение методов. Модерация – это инструменты, призванные помочь группе создать собственное понимание проблемы. Сам процесс модерации представляется как искусство: он требует соучастия, самоконтроля и интуиции. С первых семинаров и тренингов модерация распространилась достаточно широко в разных странах, демонстрируя тем самым возможность применения и успеха в разных культурах.

В изданиях зарубежных авторов модерация рассматривается как метод. Метод здесь представлен как «тщательно спланированная форма организации или поведения, с помощью которых кто-то пытается оптимально решать задачи и достигать цели».

В русскоязычных источниках модерация представляется как технология. Складывается отечественный опыт использования идей модерации в обучении студентов в ВУЗах. На протяжении нескольких лет на территории Российской Федерации действуют модераторские центры для учителей и руководителей образовательных учреждений, реализующие идею непрерывного повышения квалификации с использованием опыта немецких коллег.

Модерация становится и объектом научных исследований. Понятия «модерация», «модератор» рассматривались в публикациях отечественных исследователей М. Н. Костиковой, В. М. Лопаткина, И. Р. Лазаренко, П. К. Одинцова, И. К. Шалаева. Появились работы, описывающие модерацию как новый метод групповой работы и новую педагогическую технологию.

Анализ зарубежной и отечественной литературы по проблемам образования студентов и повышения квалификации педагогов показал, что понятие «модерация» используется в нескольких значениях:

- 1) как форма повышения квалификации;
- 2) как совокупность методов для организации работы со слушателями;

3) как технология обучения;

4) как дидактический метод.

В последние годы модерация упоминается в работах по менеджменту как один из эффективных методов проведения деловых совещаний.

В основу разработки целей, содержания и методов модерации положены педагогические, психологические и социологические аспекты, направленные на обеспечение комфортности в группе, на организацию совместной деятельности участников по решению проблем и достижению результатов.

Возможность применения модерации в образовательной деятельности со школьниками и студентами подтверждает Б. Бом, говоря о том, что внедрение методов модерации сравнимо с переходом от рукописных записей к печатной машинке или компьютеру. В настоящее время машинопись стала чем-то самоочевидным в официальной переписке. То же самое должно быть достигнуто в практике применения методов модерации при работе с группами, имеющими различные направления деятельности: в области образования, производства, бизнеса, управления и политики. Автор отмечает, что, несмотря на крайнюю полезность методов модерации, в лучшем случае они нашли свое применение на профессионально-учебных семинарах и современном менеджменте. А в педагогике: колледжах и университетах, в социальных и медицинских системах, в политических органах, а также в сфере государственного управления в методах групповой работы преобладает «каменный век».

М. Нуланд, К. Клеберт описывают в своих работах примеры применения модерации со школьниками и студентами. М. Нуланд отмечает, что в рамках новых идей и подходов в образовании, на первый план выдвигающих активность студентов, вовлечение их в образовательный процесс, модерация имеет широкий спектр возможностей для того, чтобы шаг за шагом научить студентов:

- планировать свою деятельность. Благодаря визуализации целей занятия или мероприятия студенты все чаще осуществляют планирование своей деятельности самостоятельно;
- эффективному общению. Студенты учатся выражать свое мнение, слушать, анализировать мнение других, принимать различные мнения и концепции;
- углублению предметных знаний. Студенты глубже прорабатывают различные вопросы, наборы фактов или упражнения, а также передают результаты своей работы не только в устной форме, но и с помощью визуализации;
- мыслить творчески. Студентов просят подходить к решению задач творчески, разрабатывать креативные идеи, представлять результаты работы в интерактивном режиме, визуализируя их, но не лишая выступления информативности;
- основам исследовательской деятельности. Модерация помогает научить собирать, систематизировать, обобщать информацию, генерировать новые идеи.

### **Характеристика модератора**

Преподаватель – модератор. Модерирование – деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей студента и его способностей. В основе модерирования лежит использование специальных технологий, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями и подводящих студентов к принятию решения за счет реализации внутренних возможностей.

Модерирование нацелено на раскрытие внутреннего потенциала студента, на выявление скрытых возможностей и нереализованных умений. Основными методами работы преподавателя - модератора являются такие, которые побуждают студентов к деятельности и активизируют их, выявляют

существующие у них проблемы и ожидания, организуют дискуссионный процесс, создают атмосферу товарищеского сотрудничества. Преподаватель - модератор выступает посредником, который способствует установлению отношений между студентами.

Преподаватели, выполняющие работу модератора, обладают определенным набором личностных черт, как базовых, так и приобретенных. Часть этих черт является универсальными характеристиками, которые в достаточно высокой степени присущи всем модераторам. Другая часть качеств может варьироваться. Личностные качества человека являются производными от генетически заданного типа нервной системы и типа социализации.

Начинающему модератору важно обрести собственный, естественный для него стиль. Подражание чужому стилю порождает внутреннее чувство дискомфорта и неискренности, которое передается группе.

Стили проведения групповых дискуссий могут быть конструктивными и деструктивными. К конструктивным относятся те, которые помогают установить с группой хороший контакт и способствуют получению нужной информации. Существует целый ряд деструктивных стилей ведения группы, которые могут скомпрометировать работу модератора, снизить качество результатов и привести к нарушению этики интервьюирования.

Деструктивные персональные стили.

1. Растерянный и запуганный модератор. Отголоском этих чувств является волнение, которое испытывают модераторы перед началом новой группы. Проблемой является такое «зашкаливание» волнения, при котором оно переходит в панику или ступор, лишаящие модератора способности понимать и даже слышать сказанное, резко сужающие его оперативную память, способность к адекватной реакции и т.п.

2. Авторитарный модератор. Желание в максимальной степени контролировать и регулировать ход обсуждения является доминирующим в действиях такого модератора. Жесткость нередко сочетается с грубостью или с высказываниями и интонациями, которые могут восприниматься

респондентами как грубость. Следствием является распад групповой дискуссии и редукция группового интервью к серии индивидуальных ответов.

3. Попустительствующий модератор - прямая противоположность авторитарному. Модератор этого типа не может сосредоточить дискуссию на обсуждаемых вопросах и сконцентрировать ее во времени. Дискуссия начинает уходить от темы, распадаться на локальные обсуждения. Активизируются альтернативные лидеры, которые переключают внимание на себя.

4. Модератор, влияющий на ход дискуссии. Основная причина влияния состоит в наличии у модератора собственной точки зрения, которая мешает ему воспринимать точки зрения участников.

5. Плохо слушающий модератор. Низкая профессиональная пригодность некоторых модераторов состоит в том, что они не являются хорошими слушателями. В результате они теряют полезное из того, что сказано в течение обсуждения.

6. «Слишком знающий» и «наивный» модератор. В данном случае речь идет о нарочитой психологической игре в «знающего» или «наивного» исследователя. Участники группы быстро уличают в некомпетентности модератора, который, обладая поверхностной информацией, разыгрывает знатока.

«Наивный» стиль также в большинстве случаев вызывает негативный эффект, т.к. большинство респондентов отдают себе отчет в том, что, если бы модератор не обладал некоторой осведомленностью по предмету исследования, он не вел бы групповое обсуждение.

7. Модератор-эксгибиционист. Использует группу для целей самоутверждения, стремясь вызвать восхищение у ее членов и у наблюдателей. Такой модератор ставит личные цели выше целей исследования.

8. Модератор с болезненным любопытством. Интеллектуальное любопытство является одним из побудительных мотивов любого модератора.

Модератор, чьи вопросы носят характер излишнего внимания к личным проблемам, явно наносит вред исследованию своим вторжением в частную жизнь участников ради удовлетворения своего личного любопытства.

#### Необходимые качества хорошего модератора

Способность не терять нить обсуждения, соотносить ход дискуссии с целью исследования. Прежде всего модератор должен понимать как общий смысл заказа, так и смысл тех конкретных вопросов, которые записаны в тематическом плане дискуссии. Значение высказываний респондентов должно эффективно соотноситься с общим смыслом исследования, причем любые приращения информации должны тут же пускаться в оборот. По завершении каждой группы модератор должен быть в состоянии свести воедино всю полученную информацию и передать заказчикам основную мысль.

Способность воодушевлять участников обсуждения. Для создания воодушевляющей атмосферы необходим комплекс реакций, образующих так называемое активное слушание: внимание, понимание, адекватное реагирование, сопереживание, эмпатия.

Способность отстаивать свою главенствующую роль. Модератор должен уметь отстоять свою лидерскую функцию и лишь после преодоления кризисной ситуации вновь сделать ее невидимой. Выход группы из-под контроля возможен вследствие возникновения острого спора, переходящего в конфликт, или из-за того, что сам предмет обсуждения вызывает либо большой интерес, либо слишком сильные эмоции. Модератор должен объяснить группе, что он является ответственным за получение нужной информации, и что группа собрана именно для того, чтобы помочь ему в достижении этой цели.

Эффективное использование времени дискуссии. Высокий коэффициент использования времени обсуждения – одно из профессиональных качеств модератора. Эффективное использование времени дискуссии включает в себя: высокий темп обсуждения, отсутствие пауз, лаконизм высказываний

участников, сосредоточение на проблеме обсуждения, отсутствие явных отступлений от обсуждаемого круга вопросов.

Пол модератора и участников обсуждения должен совпадать в том случае, если темой обсуждения являются вопросы, связанные с полом: личная гигиена, парфюмерия и косметика, нижнее белье и т.п. Косвенно с проблемами пола могут быть связаны некоторые заболевания или последствия их лечения.

Возраст. Вопрос, возникающий очень часто, заключается в том, могут ли молодые модераторы вести группы, состоящие из людей более старшего возраста. Трудности более зависят от социальной зрелости и позиции модератора, чем от возраста. Однако очень молодому модератору может помешать его возраст при проведении групп с составом участников, профессиональное положение которых дало им высокий статус в обществе.

Возраст может оказаться более серьезным препятствием в том случае, если пожилой модератор проводит группу, состоящую из подростков. Подростковые группы составляют особые трудности, так как их обостренное самосознание и иногда нетерпимые высказывания в адрес своих ровесников могут помешать созданию благоприятной рабочей обстановки в группе.

### Этапы и методы модерации

Модератор должен иметь знания в области модерации той или иной проблемы, но совсем не обязательно, чтобы он был высококвалифицированным специалистом, у которого заранее готово решение.

Таблица 1

Этапы процесса модерации групповой работы

Этапы	Фазы	Краткая характеристика
Подготовительный	1.Получение заказа на модерацию	Модератор не должен уповать на девиз «Ввяжемся, а там посмотрим».
	2.Изучение ситуации	

	3.Решение организационных вопросов	Необходимо, чтобы заказчик сформулировал цель хотя бы в общем виде. Для структурирования работы группы модератор может использовать различные схемы планирования хода мероприятия.
	4.Построение сценария события	
Технологический	1.Ориентация в проблеме	Технологическое описание групповой работы может содержать комбинацию самых разных модераторских методов и техник. Однако базовыми процессами остаются визуализация, вербализация, позиционирование, обратная связь.
	2.Определение сути проблемы	
	3.Образование групп	
	4.Организация расположения малых групп	
	5.Организация позиционной динамики, сотрудничества, соревнования, конструктивных конфликтов	
	6.Разработка темы	
	7.Презентация	
	8.Утверждение плана дальнейшей работы	
Аналитический	1.Организация групповой рефлексии	Групповая работа сопровождается обратной связью и завершается итоговым анализом работы. Аналитический этап дает основание для корректировки последующих действий. Обратная связь может быть получена разными способами, но обязательно ориентирована на получение от участников групповой работы информации о содержательной и формальной стороне работы.
	2.Оценка заседания	
	3.Подготовка отчетной документации	

Модератор – авторитет процесса, а не содержания. Поэтому он должен обладать высоким уровнем социальной компетенции: он должен легко устанавливать социальные контакты, учитывать распределение социальных ролей в группе, понимать групповую динамику, управлять процессом межличностного взаимодействия.

Модератор поддерживает группу, организуя разумное целенаправленное поведение в ней. Участники группы должны четко



представлять себе цель совместной деятельности – это позволит им избежать ложного представления о том, что их поведением манипулируют. При организации работы группы модератор играет роль своеобразного «катализатора» общественного мнения.

Метод модерации – это организация обсуждения проблемы, которая дает возможность участникам принять общие решения как свои собственные.

Метод рекомендуется к применению как в обучении взрослых (тренинги, служба занятости), так и в высшем образовании. В частности, он хорошо применим и опробован для определения навыков трудоустройства, которыми должен обладать выпускник.

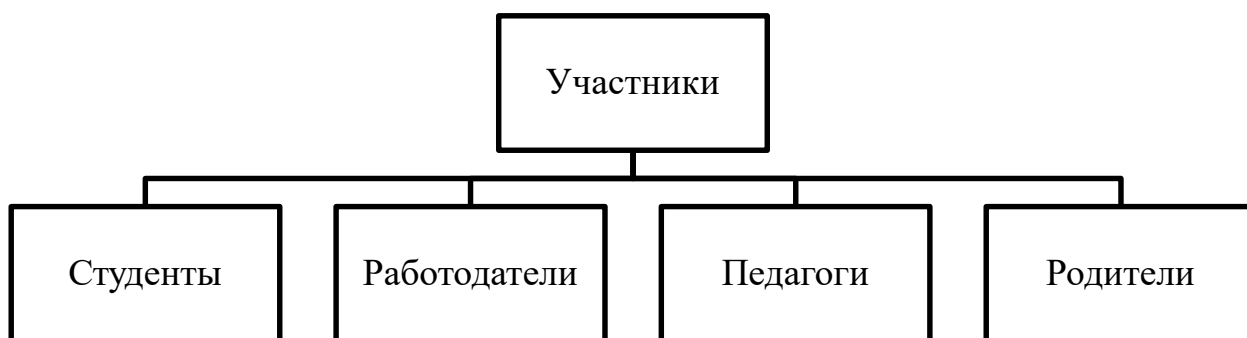


Рисунок 1.– Участники образовательного процесса

Выделяют следующие этапы модерации:

1. Инициация (начало занятия, знакомство).
2. Вхождение или погружение в тему (сообщение целей занятия).
3. Формирование ожиданий участников (планирование эффектов занятия).
4. Интерактивная лекция (передача информации – если необходимо).
5. Проработка содержания темы (групповая работа участников).
6. Подведение итогов (рефлексия, оценка занятия).

Модерация включает также эмоциональные разрядки (разминки).

Техника модерации предусматривает заполнение рабочих карточек на заданную тему каждым участником, сортировку, подбор подобных ответов, группировку карточек, обсуждение и оценку высказанных идей.

## Методы модерации

- «Корабельный совет»
- «Саммит позитивных перемен»
- «Знаниевый реактор»
- «Делфи»
- Быстрый форсайт
- «Открытое пространство»
- «Мировое кафе»
- «Стратегия Уолта Диснея»
- «6 шляп мышления»
- Кластеризация
- «Карточный опрос» – служит для сбора и сортировки тем, идей,

проблемных пунктов или вариантов решения. Этот метод рекомендуется в ситуациях, когда рассматриваются спорные темы. Опрос с использованием карточек также необходим, когда в группе недостаточно открытые отношения и участники сдержаны или малознакомы.

- «Mind-mapping», или метод «корней дерева» – планирование необходимых действий по проекту, где от «ствола дерева» расходятся «корни», или от основной цели идут задачи, а также необходимые ресурсы и действия в виде «ответвлений».

- «Схема анализа проблемы» – анализ причин и последствий существования основной проблемы.

- «Вспышка» – обзор мнений участников, например, при анализе «проблемного поля»;

- «Многопозиционный опрос» – метод выбора с помощью голосования. Применяется, когда при множестве альтернатив необходимо сделать выбор или определить отношение экспертной группы к обсуждаемым вариантам. Как вариант может быть использован после мозгового штурма, чтобы отобрать идеи, с которыми стоит работать дальше.

• «Поле координат» – сравнение или расстановка приоритетов. Например, сравнение своей продукции и продукции конкурентов по осям цена-качество, или тот приоритет, который вы заполнили в начале статьи

#### Классические методы модерации

1. «Мозговой штурм», или метод мозговой атаки (англ. brainstorming или нем. Gedankensturm) впервые был предложен А. Осборном. «Мозговой штурм» - это исходный метод модерации групповой работы. С помощью мозгового штурма можно быстро описать и представить предпосылки к углублению и дальнейшей разработке значимых идей.

В ходе «мозгового штурма» происходит совместное определение и расстановка приоритетов, а результат предоставляет возможность для подготовки и проведения дальнейшего хода заседания. Техника стимулирует группу к быстрому генерированию большого количества идей.

Цель: стимулировать группу к быстрому генерированию большого количества идей.

План метода. действия:

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

Идея метода заключается в том, чтобы отделить процесс генерирования идей от их критической оценки. Метод не требует специальной подготовки и легко усваивается любыми профессиональными группами.

Универсальность метода позволяет с его помощью решить почти любую проблему и любое затруднение в сфере человеческой деятельности.

Благодаря мозговому штурму возможно произвести виртуальное изменение продукта (идеи) девятью различными способами. Эти способы носят название модификационных операций:

1. Альтернатива.
2. Сравнение.

3. Модификация.
4. Преувеличение.
5. Уменьшение.
6. Замещение (использование других процессов, материалов).
7. Замена.
8. Переворачивание.
9. Комбинация.

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

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

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

Порядок проведения:

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

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

Комбинированные варианты мозговых атак.

Двойная прямая мозговая атака: после проведения прямой мозговой атаки делается перерыв от 2 часов до 2–3 дней и еще раз повторяется прямая мозговая атака.

Обратная и прямая мозговая атака: сначала проводят обратную мозговую атаку и выявляют все недостатки объекта, выделяют среди них главные. Затем, с помощью прямой мозговой атаки, находят пути преодоления и устранения этих недостатков. Этот цикл имеет смысл повторить через некоторое время, чтобы проследить развитие объекта.

Прямая и обратная мозговая атака: процесс, обратный вышеописанному. С его помощью можно прогнозировать недостатки проектируемого объекта в будущем.

Мозговая атака с оценкой идей: предназначена для решения сложных задач и выполняется в три этапа. На первом проводится прямая мозговая атака. Общий список идей передается каждому участнику. Каждый должен отобрать 3–5 лучших идей. Разрешается добавлять новые и развивать имеющиеся. На втором каждый участник сообщает о выбранных идеях и аргументирует их достоинства. Одинаковые идеи повторно не обсуждаются. В результате обсуждения составляют таблицу положительно-отрицательной оценки идей. Каждый участник выбирает из таблицы один-два наилучших варианта. На третьем этапе выбранные варианты обсуждаются в целях ранжирования. Составляются приложения с обоснованием, эскизами, таблицами, диаграммами. Все материалы передаются на оценку экспертам и заказчикам.

Мозговая атака по круговой схеме: участники делятся на подгруппы по 3–5 человек, каждый из которых записывает на листе по 2–3 идеи. Затем в рамках подгруппы происходит обмен карточками, записанные на них идеи развиваются другими участниками и дополняются новыми. После трехкратного обмена каждая группа составляет сводный перечень выдвинутых идей. Перечни идей всех групп предоставляются на общее обсуждение для оценки.

Максимально структурированной мозговой атакой считается метод номинальной группы (А. Л. Дельбек, Э. Г. Ванде Вен, В. К. Ерофеев, Н. Е. Карягин, Е. Г. Ноздрина). Метод номинальной группы полезен в ситуациях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, с тем, чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может. Метод проводится в тщательно отобранной группе специалистов, хорошо разбирающихся в обсуждаемом вопросе. Сущность метода заключается в отделении выдвигаемых идей от их авторов, что создает благоприятные условия для выдвижения любых идей любым участником совещания. Отдельные предложения выдвигаются анонимно, окончательное решение считается групповым.

Метод состоит из пяти этапов:

- 1) молчаливое генерирование;
- 2) неупорядоченное перечисление идей;
- 3) уяснение идей;
- 4) ранжирование идей;
- 5) анализ и взвешивание отдельных предложений.

2. Метод карточного опроса.

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

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

### 3. Метод двойного карточного опроса.

Предусматривает два и более варианта карточных ответов, как правило, противоположных:

- а) «за» и «против»;
- б) настоящее, будущее, прошлое;
- в) задачи различных участников деятельности и т. д.

### 4. Модифицированный карточный опрос.

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

### 5. Метод вызова.

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

Эффекты:

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

Недостатки:

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

### 6. Метод точечных вопросов.

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

последующей дискуссии, так как это оптическая картинка общественного мнения.

#### 7. Метод смыслового поля.

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

	В чем проблема?		Предложения по решению проблемы
Смысловое поле			
	Ожидаемое сопротивление		Еще не решенные вопросы

Рисунок 2.– Графическое средство «Смысловое поле»

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

Разговор участников связан с решением той или иной проблемы, однако высказываться могут только участники внутреннего круга. Кто-то из участников внешнего круга тоже может включиться в разговор, если перейдет из внешнего круга во внутренний и займет «горячий стул». В этот момент один из участников разговора должен покинуть внутренний круг и перейти во внешний, тем самым освободив свое место, которое становится «горячим стулом».

Поводом для такого перехода может служить отсутствие аргументов для беседы, передача полномочий участия в разговоре другому лицу, усталость от общения и др.

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



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

11. **Систематизация ожиданий, настроений.** Грамотная модерация любой ситуации групповой работы всегда начинается с вопроса об ожиданиях участников. При этом каждый должен иметь право высказаться. Кроме того, модератор периодически выстраивает шкалу и барометр настроения. В качестве основных таблиц и шкал для проведения метода систематизации могут использоваться следующие варианты (рисунок 3).

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
☹		☹	☹ ☹ ☹	☹ ☹ ☹ ☹ ☹ ☹	☹ ☹	☹ ☹ ☹ ☹
Очень плохо	Плохо	Затрудняюсь сказать		Хорошо	Очень хорошо	
☹ ☹	☹ ☹ ☹	☹		☹ ☹ ☹ ☹ ☹ ☹ ☹	☹ ☹ ☹	

Рисунок 3.– Таблица и шкала для систематизации настроения

#### Приемы групповой работы

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Эффекты применения технологии модерации в образовательном процессе**

1. Целеполагание, учет потребностей и ожиданий обучающихся делает образовательный процесс понятным и желанным для студентов. Преподаватель в этом случае только помогает обучающимся (и то не всегда) найти оптимальные пути к цели.

2. Признание равноправной роли обучающегося в образовательном процессе, значительная самостоятельность в процессе обучения, ответственность за результаты своей учебной деятельности способствуют развитию у обучающихся мотивации на достижение успеха, лидерских качеств, уверенности в себе и своих силах.

3. Эффективное сотрудничество обучающихся в процессе групповой работы формирует у студентов навыки, которые пригодятся им везде (студенческой группе, в профессиональном коллективе, в семье, в общественной жизни).

4. Организация качественного коммуникативного пространства на занятиях обеспечивает взаимопонимание и эффективное взаимодействие всех участников образовательного процесса, содействуя открытому и свободному обмену информацией, знаниями, а также эмоциями и чувствами (развитие диалога и полилога).

5. Использование различных форм, методов и техник визуализации обеспечивает наглядность, четкое восприятие и понимание обучающимися нового материала, оживляет образовательный процесс, позитивно воспринимается обучающимися и положительно сказывается на результатах обучения.

6. Использование модерации приводит к повышению мотивированности обучающихся, стимулированию познавательной активности и творческого процесса, раскрытию и развитию способностей обучающихся, содействию их качественному обучению.

7. Мониторинг урока через формальное и неформальное фиксирование хода и результатов образовательного процесса, содействует упорядоченности формирующихся знаний обучающихся, помогает педагогу в контроле полноты реализации учебного плана.

8. Обучение в сотрудничестве, обучение действием, рефлексия, глубокое осмысление и ясное понимание учебного материала определяют активный статус новых знаний, обеспечивают приобретение универсальных навыков и готовность к их применению в практических ситуациях, в том числе ситуациях с высокой долей неопределенности, когда отсутствуют готовые ответы.

9. Осмысление и критический анализ поступающей информации посредством рефлексии позволяет обучающемуся достигать необходимого уровня понимания нового материала, новых отношений, новых моделей поведения, что является важнейшим условием личностного роста и развития.

10. Анализ и оценка процесса и результатов лекции / семинара, выяснение эмоционального самочувствия обучающихся позволяют преподавателю получить четкое представление о гармоничности построения образовательного процесса, соответствия содержания, формы и методов, используемых в образовательном процессе потребностям и возможностям обучающихся.

11. Технология модерации предоставляет педагогу инструменты эффективного управления процессами обучения, воспитания и развития. Применение модерации делает образовательный процесс более контролируемым, устойчивым, позволяет педагогу профессионально управлять процессами, происходящими на занятиях и уверенно получать запланированные результаты.

12. Использование модерации, активных методов обучения позволяют каждому педагогу, на всех, без исключения, занятиях целенаправленно и методично осуществлять воспитание, развитие и социализацию личности студента. Планируя занятие, построенное на технологии модерации,

преподаватель одновременно с постановкой предметных целей, формулирует и ставит цели воспитания, развития и социализации обучающихся.

Полноценное осуществление ключевых процессов модерации, основанное на грамотном детальном планировании и последующем методичном их воплощении, обеспечивает интенсивную проработку и качественное усвоение нового знания обучающимися, формирование и отработку учебных, предметных и специальных умений, развитие и закрепление универсальных навыков, привитие общественно значимых ценностей и нравственных норм поведения.

Эти результаты применения данной технологии, без сомнения, позволяют отнести модерацию к современным эффективным образовательным технологиям. И эти эффекты соответствуют требованиям федеральных государственных стандартов образования третьего поколения.

## Список литературы

1. Активное социально-психологическое обучение. Часть I: Дискуссии [Текст] / авт.сост. О.В. Барканова. – Красноярск: Литера-принт, 2008.– 175 с.
2. Панина, Т.С. Современные способы активизации обучения [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова; Под ред. Т.С.Паниной. – 4-е изд., стер.– М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 176 с.
3. Петров, А.В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации [Текст] / А.В.Петров.– СПб.: Издательство «Речь», 2005.–80с.: ил.
4. Эдмюллер, Андреас. Модерация: искусство проведения заседаний, конференций, семинаров [Текст] / Андреас Эдмюллер, Томас Вильгельм; [пер. с нем. М.М. Дрёмина, К.А. Мартыновой]. – М. :Издательство «Омега-Л», 2007. – 119 с. : ил., табл.
5. Bohm, V. Moderation of Teamwork:Basics and Techniques [Электронный ресурс] / V. Bohm, H. Legewie. – Режим доступа: <http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Mod-engl-kurz.pdf>
6. Klebert, K., Kurzmoderation: AnwendungderModerationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen [Текст] /К. Klebert. – Hamburg, Windmuhle, 2011.
7. Neuland, M. The World of Moderation / Michele Neuland. [Transl. from German by Bill Taylor. Caricatures: Guido Neuland]. Kunzell: Neuland Verl. Fur lebendiges Lernen, 1998.
8. <http://www.trainers-academy.com.ua>
9. <https://pedtehno.ru/content/principy-i-priemy-moderacii-na-urokah-biologii-dlya-povysheniya-effektivnosti>
10. <https://refdb.ru/look/2704330.html>

*Научное издание*

Владимир Сергеевич Зайцев

# ТЕХНОЛОГИЯ МОДЕРАЦИИ

Учебно-методическое пособие

Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера»,  
454091, г. Челябинск, ул. Свободы, 159

---

Подписано в печать 16.11.2018. Формат бумаги 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 1,9 Уч.-изд. л. 2,1. Тираж 100 экз. Заказ № 44.  
Отпечатано на лазерном принтере. Бумага «Снегурочка». Цена свободная.

---

ИП Петров А.И. ИНН 7447002994728.  
Свидетельство: Серия 74 № 002890022 от 14 января 2005 г.  
выдано Администрацией Калининского р-на г. Челябинска.  
454001, г. Челябинск, пр. Бр. Кашириных, 108-а.  
Телефоны: раб. +7 (351) 795-80-30, сот. +7-908-081-48-14