



# Руководство SEMPRE

по обучению расширению  
возможностей



# Выходные данные

## ВЕДУЩИЙ ПАРТНЕР

Диакония Земли Шлезвиг-Гольштейн  
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein  
Landesverband der Inneren Mission e.V  
Kanalufer 48  
24768 Rendsburg  
Тел.: 04331-593-0  
Факс: 04331-593-244  
info@diakonie-sh.de

## КООРДИНАТОР ПРОЕКТА

Дорис Шееп Scheer@diakonie-sh.de

## СЛУЖБА КОММУНИКАЦИЙ ПРОЕКТА

REM Consult, Гамбург  
Хауке Зимен, sempre@rem-consult.eu

## РЕДАКТОР

Анетте Нильсен (UC SYD)  
ANNI@UCSYD.DK  
UC SYD, DEGNEVEJ 16  
6700 ESBJERG

## АВТОРЫ

Магрете Кесар Бьерг, Гунди Шрёттер Йохансен, Анна  
Брока, Хелен Нильссон, Тина Гиндеберг Гадгаард,  
Хартвиг Вагемайстер, Гюнтер Кёгст, Хакан Ураз

## ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙН

Линн Гревениц, Kulturkonsulat.com  
Бритт Гунденсен  
Метте Фрюергаард, Frufo Advertising  
Хакан Ураз, REM Consult

## ПАРТНЕР ПРОЕКТА В РОССИИ

Карельский научный центр  
Российской академии наук (КарНЦ РАН)  
185910, Республика Карелия,  
г. Петрозаводск, ул. Пушкинская, 11  
<https://www.krc.karelia.ru>  
Тел.: +7 (8142) 76-60-40

## ПОДГОТОВКА ИЗДАНИЯ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Ольга Кислова, Анастасия Быкова,  
Елена Коновальчикова, Александра Смирнова,  
Раиса Белая, Виктор Сафонов

## Иллюстрации

Обложка: © Freerig  
Страницы: 4, 5, 7, 12, 13, 17, 23, 24, 32, 33, 39, (добавить  
пробел между 32 и 33)  
43, 44, 45, 46, 48 © Магрете Кесар Бьерг  
Страница: 6 © Хакан Ураз  
Страницы: 7, 8, 29, 37, 40, 42 © Freerig  
Страница 42: © Анетте Нильсен

**СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА:** март 2016 г. – февраль 2019 г.

Проект SEMPRESO финансируется Европейским Союзом (Европейским фондом регионального развития) в рамках Программы «Интеррег Регион Балтийского моря 2014–2020».

Проект поддержан Федеральным министерством транспорта и цифровой инфраструктуры Германии через Федеральную программу межгосударственного сотрудничества.



Содержание настоящей публикации отражает мнение автора/партнера. Европейская Комиссия и Управляющий орган/Совместный секретариат не несут ответственности за то, как будет использована содержащаяся в публикации информация.



# Оглавление

<b>ПРИГЛАШЕНИЕ К ОЗНАКОМЛЕНИЮ</b> .....	<b>4</b>
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>6</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>8</b>
<b>1. ПРОЕКТ SEMPRE</b> .....	<b>9</b>
1.1. Введение .....	9
1.2. Учебные модули .....	10
1.3. Руководство и его структура .....	11
<b>2. ЧАСТЬ I: РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЗА СЧЕТ ОБУЧЕНИЕ</b> .....	<b>12</b>
2.1. Введение в обучение действием .....	12
2.2. Теоретические основы обучения действием .....	13
<b>3. ЧАСТЬ II: РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ</b> .....	<b>15</b>
3.1. Введение .....	15
3.2. Разработка учебных модулей .....	15
3.3. Реализация учебных курсов в организации .....	19
3.4. Презентация учебных модулей .....	20
3.5. Звезда проектирования – инструмент планирования модулей обучения .....	24
3.6. Подготовка сценария для учебных модулей .....	26
<b>4. ЧАСТЬ III: РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ</b> .....	<b>32</b>
4.1. Теория обучения .....	33
4.2. Процесс обучения действием .....	38
4.3. Роль преподавателей .....	41
4.4. Учим учителей .....	42
4.5. Методы и инструменты – дополнительные материалы .....	43
4.6. Документирование процессов изменений .....	43
<b>КАК ОЦЕНИТЬ ХОД, ФОРМУ И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА ОБУЧЕНИЯ</b> .....	<b>44</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	<b>46</b>



## ПРИГЛАШЕНИЕ К ОЗНАКОМЛЕНИЮ

### Уважаемый читатель,

добро пожаловать в Руководство SEMPRES по обучению расширению возможностей, описывающее как разрабатывать и проводить тренинги по концепции расширения возможностей, а также вовлекать получателей услуг с помощью практически ориентированных прикладных методов.

Руководство было подготовлено партнерами проекта «Расширение социальных прав и возможностей в сельских районах» (SEMPRE), осуществляемого при поддержке ЕС. Расширение прав и возможностей является философской концепцией – вдохновляющей основой для работы с получателями услуг, поставщиками социальных услуг, различными заинтересованными сторонами и лицами, принимающими решения. Концепция расширения возможностей тесно связана с участием получателей услуг, формированием у них чувства вовлеченности, признания, а также совместным использованием ресурсов и демократизацией. Все эти ценности лежали в основе работы партнеров проекта SEMPRES через микропроекты, создание сетей и отстаивание интересов.

Инициирование, проектирование и предоставление услуг вместе с получателями, а не для получателей, как это делает SEMPRES, является инновационным подходом к улучшению обслуживания и удовлетворению потребностей в услугах, которые пока не удовлетворяются. Практический опыт получателей услуг – это очень ценный актив, который крайне необходим, если мы хотим, чтобы услуги были доступными технически и финансово, устойчивыми и качественными – такими, которые мы сами хотели бы получать, если бы нам самим понадобилась помощь, будь то в деревне или в городе. Более того, работа совместно с получателями услуг, а не просто для них, адресована всем, кто занимается предоставлением социальных услуг, не только потому, что это помогает нам в наших усилиях по предоставлению более качественных и более адресных социальных услуг, но и потому, что приближает нас к более инклюзивному обществу. Для меня, как ведущего партнера проекта SEMPRES, большая честь предложить вашему вниманию все результаты проекта – Пособие по расширению возможностей, Организационную дорожную карту, брошюру, в которой представлены наши микропроекты и рекомендации по формированию политики. Эти публикации отражают те сложности и проблемы, с которыми мы сталкиваемся в работе по расширению возможностей, но, что более важно, они демонстрируют какого высокого уровня приверженности делу, творчества и вдохновения можно достичь, если принять концепцию расширения возможностей в качестве принципа работы. Я надеюсь, что работа с этим Руководством и изучение продуктов SEMPRES придадут вам сил и мотивируют вашу работу так же, как наша собственная работа была вдохновлена и мотивирована нашей увлеченностью расширением возможностей.

Искренне Ваш,

Хайко Нас

Ландеспастор (глава диаконии земли Шлезвиг-Гольштейн)





## ПРЕДИСЛОВИЕ

# Любая учеба, сама по себе, расширяет ВОЗМОЖНОСТИ

*Диакония Вальдеса является частью Церкви Вальдеса (Chiesa Valdese) или Вальденской Церкви – старейшей протестантской конфессии Италии.*

*Диакония Вальдеса предоставляет услуги во многих областях, включая долгосрочную помощь, обеспечение трудовой занятости, работу с молодежью, социальное жилье, помощь детям и взрослым с ограниченными возможностями, а также социальную интеграцию мигрантов, лиц, ищущих убежища, и беженцев. Она работает по всей территории Апеннинского полуострова.*

*Диакония Вальдеса исходит из ценности расширения возможностей, поскольку ее девиз – «Servire con le Persone», то есть служить с людьми, а не людям или для людей.*

Любой, кто видел, как озаряется восторгом лицо ребенка при освоении нового навыка, знает, что это правда. Такие моменты время от времени возникали, даже когда на уроках использовались старомодные педагогические методы, а лекции были обязательным атрибутом профессиональной подготовки взрослых. В последние десятилетия интерактивные стили преподавания и обучения сделали учебную среду более динамичной, а инициативы в области обучения стали более стимулирующими и эффективными, отчасти благодаря предоставлению учащимся большего количества моментов удовлетворенности своими достижениями. Сегодня можно и нужно делать еще больше для повышения эффективности обучения и дальнейшей работы обслуживающего персонала. Обучение персонала является важной инвестицией, которая приносит значительную пользу частным и государственным поставщикам услуг, а также религиозным организациям. Сами организации выигрывают за счет повышения качества своей работы, а их сотрудники и получатели их услуг также оказываются в выигрыше. В то время как в коммерческом секторе многие компании ограничиваются в предлагаемом обучении только передачей знаний и наращиванием компетенций, обучение для некоммерческих организаций, которые нанимают поставщиков услуг, должно обеспечивать и это, и многое другое. Например, обучение может служить для создания или укрепления позитивной и достаточно однородной организационной культуры. Когда существует узнаваемая и признанная организационная культура, сотрудники разделяют чувство принадлежности к организации и видят, что руководство также (обычно!) действует в соответствии с ключевыми ценностями организации. Такой климат благоприятен для распространения и роста культуры, основанной на расширении возможностей. Обеспеченный расширенными возможностями персонал будет более креативным и более мотивированным в создании позитивных результатов для получателей услуг. Кроме того, обучение, предоставляемое сотрудникам на разных уровнях, может способствовать неформальному общению между сотрудниками по поводу выдвигаемых идей и предложений. Как известно всем профессионалам, подготовка и проведение обучения – это первый шаг. Затем необходимо оценить, как обучение повлияло на культуру и поведение в организации. Тренинги по расширению возможностей хорошо подойдут как для неформального распространения среди сотрудников, так и для помощи менеджерам в оценке эффективности обучения. Сотрудники, которые смогут быстро ощутить собственные преимущества от расширения возможностей, скорее всего, выработают привычку поощрять и защищать расширение возможностей получателей услуг. Менеджеры, в свою очередь, быстро заметят этот сдвиг в поведении. Таким образом, учебные модули будут частью процесса, но большое значение будет иметь взаимодействие между сотрудниками, которые осознают важность расширения возможностей получателей услуг. Понимание значимости расширения



возможностей заразительно и может распространяться внутри организации, придавая приоритетное значение вовлечению получателей услуг в процесс принятия решений и разработки политики, а также поддерживая мотивацию и самоотдачу персонала.

Это пособие было подготовлено специалистами по обучению при значительном вкладе партнеров и других поставщиков услуг, участвовавших в проекте SEMPRE в течение 36 месяцев его деятельности. Это плод экспериментов и наблюдений за лучшими способами создания культуры, при которой расширение возможностей рассматривается как процесс, который не только приводит к более позитивным результатам для получателей услуг, но и обеспечивает более благоприятную рабочую среду для персонала.

Виктория Манзи

*Вице-президент Синодальной комиссии Дяконии Вальдеса*



## Введение

Учебные модули, разработанные в рамках проекта SEMPRE, предназначены для тех, кто хочет изменить практику предоставления социальных услуг, либо в своей собственной организации, либо в качестве педагогов, обучающих поставщиков социальных услуг. Это руководство даст вам необходимую информацию, чтобы максимально эффективно использовать учебные модули.

Вы работаете в качестве руководителя или сотрудника в сфере предоставления социальных услуг в государственной или частной организации, или НКО? Или, возможно, Вы работаете в учреждении по подготовке социальных работников, будь то университет, иное учебное заведение, или государственное или частное учреждение по повышению квалификации? Тогда это Учебное пособие предназначено для Вас и может идеально подойти для того, чтобы по-новому взглянуть на обучение и пересмотреть концепцию разработки и предоставления социальных услуг. Данное руководство дает конкретные рекомендации и инструменты для разработки учебных модулей, которые должны изменить практику предоставления, создания или совершенствования социальных услуг. Эти рекомендации и инструменты были разработаны для достижения этих целей в рамках проекта SEMPRE.

# 1. Проект SEMPРЕ

## 1.1. ВВЕДЕНИЕ

SEMPRE – это проект в рамках Программы ЕС «Интеррег Регион Балтийского моря», реализуемый 16 партнерами из восьми стран региона Балтийского моря. SEMPRE стремится изменить практику предоставления социальных услуг, снабдив действующих лиц на сельских территориях региона Балтийского моря усовершенствованными инструментами для инноваций в сфере социальных услуг. В основе этих инструментов лежат концепции расширения возможностей и вовлечения получателей услуг.

Проект SEMPRE разработал различные методические руководства и пособия, чтобы достичь изменений на разных уровнях:

- **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА:** Руководство для руководителей и лидеров

организаций-поставщиков социальных услуг в процессе организационных изменений.

- **ПОСОБИЕ ПО РАСШИРЕНИЮ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:** Сборник инструментов по расширению возможностей для развития и предоставления социальных услуг.
- **РУКОВОДСТВО ПО ОБУЧЕНИЮ В ОБЛАСТИ РАСШИРЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:** Нарращивание потенциала преподавателей, руководителей и персонала по адаптации методов работы в сфере предоставления социальных услуг.
- **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛИТИКИ:** Призыв к политикам и лицам, определяющим политику в социальной сфере, поддержать внедрение подхода по расширению возможностей и социальные инновации.



Рисунок 1: Отношения между различными разработками SEMPРЕ

Из этого руководства Вы узнаете, как извлечь пользу из учебных модулей и как они могут помочь в наращивании потенциала при работе с концепцией расширения возможностей и изменения практики предоставления социальных услуг, существующей в различных организациях и учебных заведениях. •

## 1.2 УЧЕБНЫЕ МОДУЛИ

### Учебный подход

Учебные модули основаны на общей концепции: **обучение действием** и **концепция расширения возможностей**.

Первая часть руководства посвящена объяснению концепций расширения возможностей и обучения действием, а также подхода к обучению и разработке учебных модулей, основанного на этих концепциях. Подробное описание данного подхода будет приведено в третьей части руководства, а во второй части мы приведем несколько примеров реализации учебных модулей.

Как упоминалось ранее, проект SEMPRES включает партнеров из разных стран региона Балтийского моря, которые различаются как по культуре, традициям обучения, законодательству и практике предоставления социальных услуг, так и по тому, как устроены их учреждения.

В совокупности, эта сложность дает то широкое понимание обучения, которое можно найти в определении обучения, данном Иллерисом: «[...] любой процесс, который в живых организмах приводит к постоянному изменению способностей, не связанный с биологическим созреванием или взрослением» (Illeris ред. 2009, с.7). Иллерис понимает обучение как постоянное изменение способностей отдельного индивидуума. Мы же хотим достичь постоянных изменений не только у отдельных людей, но и в организациях.

Во второй части Венгер (Wenger, 2008) определяет, как можно создавать обучение в сообществах практики. Это означает, что человек учится постоянно, и учится разными способами, в разных ситуациях и контекстах. Таким образом, мы должны убедиться, что создаем соответствующую обстановку, включаем верное содержание и обеспечиваем присутствие нужных участников, чтобы они изучали и испытывали то, что актуально именно для них.

### ТИПЫ ОБУЧЕНИЯ

Как уже упоминалось, контекст очень важен при разработке курса. Укажем различные типы обучения для разных целевых групп, направленные на разные организации.

Тип обучения	Целевые группы	Организаторы
Обучение по месту работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сотрудники, волонтеры, получатели услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Социальные службы/органы социального обеспечения, частный сектор, НКО совместно с преподавателями</li> </ul>
Повышение квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сотрудники с профессиональным образованием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Образовательные организации дополнительного профессионального образования – встраивается в существующие предложения</li> </ul>
Бакалавриат, магистратура	<ul style="list-style-type: none"> <li>Студенты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Образовательные организации высшего образования – встраивается в существующие учебные программы</li> </ul>

Таблица 1: Типы обучения и виды его применения

## Обучение по месту работы

Мы предлагаем Вам инструменты, с помощью которых Вы и Ваши сотрудники можете добиться изменений в вашей организации. Это означает, что Вы можете использовать учебные модули для разработки и реализации принципов расширения возможностей в вашей организации.

## Повышение квалификации

Когда вы работаете по учебным модулям с участниками с различной специализацией, с разным образованием и опытом, разработка и реализация концепции расширения возможностей осуществляются, в основном, косвенным образом, поскольку участники являются действующими лицами в своей собственной организации. Мы вернемся к этому во второй и третьей частях руководства.

## Бакалавриат и магистратура

Работая со студентами, вы можете сотрудничать с организациями для прохождения практик, неправительственными организациями или ассоциациями получателей услуг, где студенты могут работать по проблемам расширения возможностей и проходить обучение действием в сотрудничестве с получателями услуг, тем самым участвуя в осуществлении перемен. Мы вернемся к этому во второй и третьей частях руководства.

## Литература и язык

При разработке учебных модулей мы использовали английскую литературу. Поскольку каждая из стран-партнеров также имеет свою собственную литературу и будет проводить обучение на родном языке, количество литературы на английском языке сведено к минимуму, а теоретические описания различных подходов упрощены, чтобы облегчить понимание и повысить мотивацию. Вы можете использовать литературу на языке вашей страны и варьировать ее по своему усмотрению.

Учебные модули были по-разному опробованы четырьмя партнерами на трех разных языках. Опыт, полученный в рамках этих пилотных проектов, является частью данного руководства.

### 1.3. РУКОВОДСТВО И ЕГО СТРУКТУРА

#### Часть I

В Части I объясняются понятия расширения возможностей и обучения действием. Она излагает теоретические основы и готовит читателя к практическому применению этих понятий.

#### Часть II

Часть II в первую очередь предназначена для руководителей и сотрудников организаций, желающих изменить практику своей работы путем организации учебных модулей, а также для преподавателей или консультантов, чтобы помочь им реализовать процесс изменений с использованием учебных модулей. В этом разделе будут представлены методики разработки учебных модулей, соответствующие указанным выше требованиям. Кроме того, будут представлены шаблоны для разработки курсов на разных уровнях для разных целевых групп, а также описан опыт пилотных проектов.

#### Часть III

Часть III предназначена для преподавателей, которые хотят использовать учебные модули в своей практике. В этом разделе приводится описание структуры учебных модулей и их содержания с конкретными примерами. Мы также обсудим различные роли преподавателей. Также будет обсуждаться теоретический подход к представлению учебных модулей и их связи с концепцией расширения возможностей и обучением действием.



## 2. Часть I: Расширение возможностей за счет обучения действием

### 2.1 ВВЕДЕНИЕ В ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ

Мы разработали учебные модули в соответствии с концепцией обучения действием (ОД), поскольку мы работаем с расширением возможностей при помощи ОД. **Чтобы узнать больше о концепции расширения возможностей, см. [Пособие по расширению возможностей SEMPRE](#).**

Концепция обучения действием прекрасно подходит для процесса расширения возможностей, а собственно обучение действием становится способом работы с расширением возможностей на практике. Мы опишем и представим процесс расширения возможностей, как показано на рисунке 2.



Рисунок 2. Модель расширения возможностей



Обучение действием основано на взаимосвязи между действием и обдумыванием и, таким образом, представляет собой непрерывный процесс действия, обдумывания и обучения. Действия основаны на реальных проблемах, с которыми сталкиваются участники. Можно также сказать, что они основаны на «жизненном опыте», таком как процесс расширения возможностей. Участие является добровольным и происходит в специальных организованных учебных группах.

## 2.2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ДЕЙСТВИЕМ

В рамках обучения действием сформировались четыре школы (O'Neil and Marsick // Pedler, 2011): неявного совместного обучения, научная, экспериментальная и школа критического осмысления.

1. **Школа неявного совместного самоуправления обучения** не является обучением действием сама по себе, она предполагает рабочие группы, преследующие одни и те же цели, такие как учебные группы, развивающие группы для учителей и по социальным вопросам, в которых присутствует некоторый объем обучения. (Там же)

2. Рейвенса (Ravens, там же) называют отцом обучения действием. Он был основателем так называемой **Научной школы обучения действием**. Научная школа основана на научных методах и тесно связана с организационным развитием и в меньшей степени с навыками межличностного общения и обучением.

3. **Экспериментальная школа** основана на цикле Колба (Kolb, 1984), показанном на рисунке 3. Вы обдумываете свое действие и извлекаете из этого урок, и переносите этот опыт с собой в следующее действие. Обдумывание, обобщение и конструирование действий происходит в учебных группах в специально организованных условиях. Эта школа представлена МакГиллом и Бити (McGill and Beaty, 2013).

4. **Школа критического осмысления** (КОД) делает упор на рефлексии и поиске корня проблемы. Для нее важны основополагающие представления, полученные от семьи, школы и общества, а также изучение организационных норм и контекстов. Школа критического осмысления устроена аналогично экспериментальной школе, хотя роль ведущего/помощника считается еще более важной. По своим подходам КОД является трансформирующим процессом.

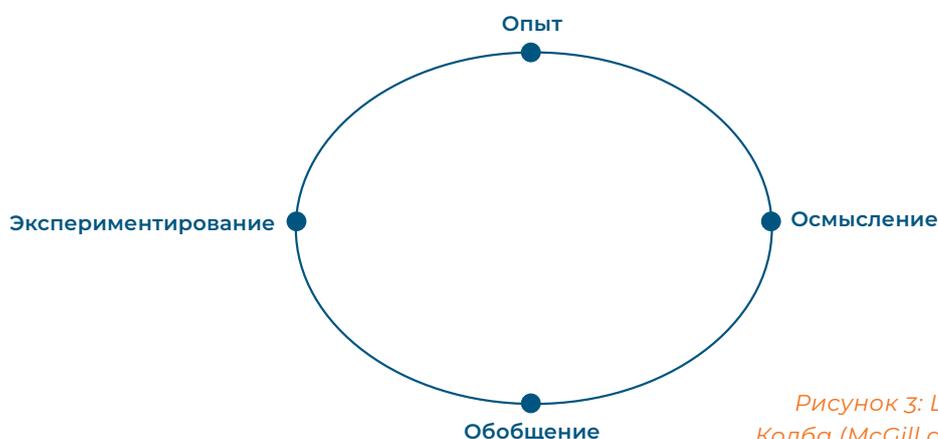


Рисунок 3: Цикл обучения Колба (McGill and Beaty, 2013, стр. 20).

Все школы обучения действием в определенной степени имеют как индивидуальные, так и организационные последствия: начиная со школы неявного обучения, чье влияние на организации незначительно, при потенциально более сильном воздействии на отдельных лю-

дей, и заканчивая школой критического осмысления, в которой как отдельным людям, так и организациям ставятся более сложные задачи по изменению и преобразованию – это показано на рисунке 4.

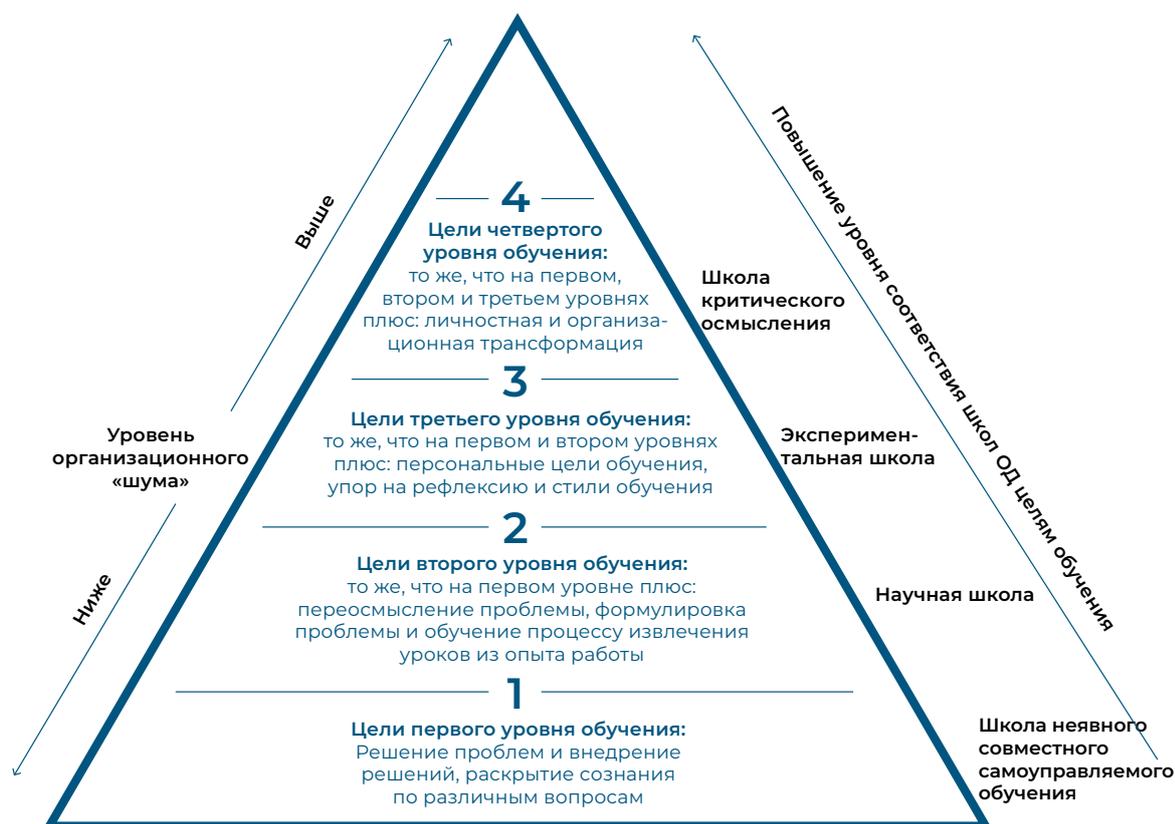


Рисунок 4: Пирамида обучения действием.  
Marsick & O'Neil (1999). *The Varieties of Action Learning in Practice: A Rose by another name?*  
Cap 16 in Pedler (2011) Ed. *Action Learning in Practice*

В проекте SEMPРЕ применялись третий и четвертый уровни обучения действием, представляющие школы обучения действием, имеющие наибольший потенциал для изменений и трансформаций как отдельных людей и групп, условий их жизни, так и соответствующих организаций. Мы используем Экспериментальную школу и ее способ проектирования обучения действием, как это описано в книге Макгилла и Бити (McGill and Beaty, 2013) «Обучение действием», но в части рефлексии и обучения мы дополняем ее принципами Школы критического мышления.

## 3. Часть II. Руководство по разработке учебных модулей

### 3.1. ВВЕДЕНИЕ

В этом разделе мы, прежде всего, обратимся к тем, кто отвечает за предоставление любого вида социальных услуг, будь то в государственных, частных или волонтерских организациях. Учитывая большое разнообразие возможных сценариев, содержание будет представлено в формате обучения в учебных заведениях. Соответственно, некоторые элементы могут быть не особенно актуальны для Вас, если Вы представляете не образовательное учреждение. Поэтому Вам предлагается выбрать то, что значимо для Вас и вашей организации, при условии, что Вы будете придерживаться концепции расширения возможностей и обучения действием. Важной частью планирования и реализации процесса перемен в вашей организации и вашей практике является обучение сотрудников. Оно необходимо для того, чтобы сотрудники могли поменять свои взгляды и практику, и обеспечивать реальное участие получателей услуг. Будут представлены модели для разработки учебных модулей. Первая модель предназначена для студентов и для системы непрерывного образования, а вторая модель является гибкой моделью для всех других целей, но в основном для различных форм обучения на рабочем месте.

### Обучение действием

Учебные модули основаны на концепции обучения действием, то есть обучение действием задает рамки и составляет суть учебных модулей. Обучение действием происходит в учебных группах и тесно связано с практикой. Поскольку вы не можете предвидеть, что произойдет в ходе обучения действием, разработка учебных модулей является сложной задачей: они должны быть одновременно гибкими и достаточно жесткими для поддержания процесса.

### 3.2. РАЗРАБОТКА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

Учебные модули должны подходить для разных стран, организаций, культур и традиций, а также для различных целевых групп, и в то же время основываться на обучении действием. Для этого требуется широкая и гибкая, но в то же время устойчивая и последовательная модель для разработки курсов. В этом нам должна помочь идея Венгера (Wenger, 1998) об обучении

в контексте «сообществ практики» и его модель для разработки структуры обучения.

### Сообщества практики

Венгер понимает и определяет сообщества практики довольно широко. Мы все принадлежим к сообществам практики – на самом деле, сразу к нескольким таким сообществам. В его понимании, обучение происходит в рамках любых сообществ практики. Это означает, что обучение он понимает и описывает как «ситуационное». Ваша организация представляет собой сообщество практики, состоящее, в свою очередь, из сообществ практики меньшего размера. Вам нужно определиться, какие части вашей организации Вы хотите изменить и из каких сообществ практики эти части состоят. В [Организационной дорожной карте SEMPRE](#) описаны способы организации процесса изменений на разных этапах и с различными видами рабочих групп.

### Модель проектирования

«Обучение нельзя спроектировать, можно только спроектировать условия для него». (Wenger 2008, стр. 229). Можно разработать учебный план и структуру обучения, но само обучение – это вопрос смысла, практики, самосознания и сообщества. Венгер создал модель, а не рецепт для проектирования такого обучения, в котором учитываются все основные элементы. Это означает, что в процессе проектирования вы должны иметь в виду контекст, в котором будет вестись обучение, и его участников, а также привлекать участников к процессу разработки учебных модулей.

**Смысл:** способ говорить о нашей (меняющейся) способности – индивидуально и коллективно – воспринимать нашу жизнь и мир как осмысленные.

**Практика:** способ говорить об общих исторических и социальных ресурсах, рамках и перспективах, на которые может опираться взаимное участие в действии.

**Сообщество:** способ говорить о социальных конфигурациях, в которых наша деятельность стоит вложенных усилий, а наше участие признается как компетенция.

## Дуальности

В своей модели проектирования Венгер работает с дуальностями, которые определяют друг друга напряжением между ними, то есть когда мы говорим об участии, в качестве его противоположности выступает реификация (овеществление). Реификация – это акт превращения кого-либо в объект для определенной цели. Вам обязательно придется работать с участием и рассматривать его в свете реификации в его различных формах.

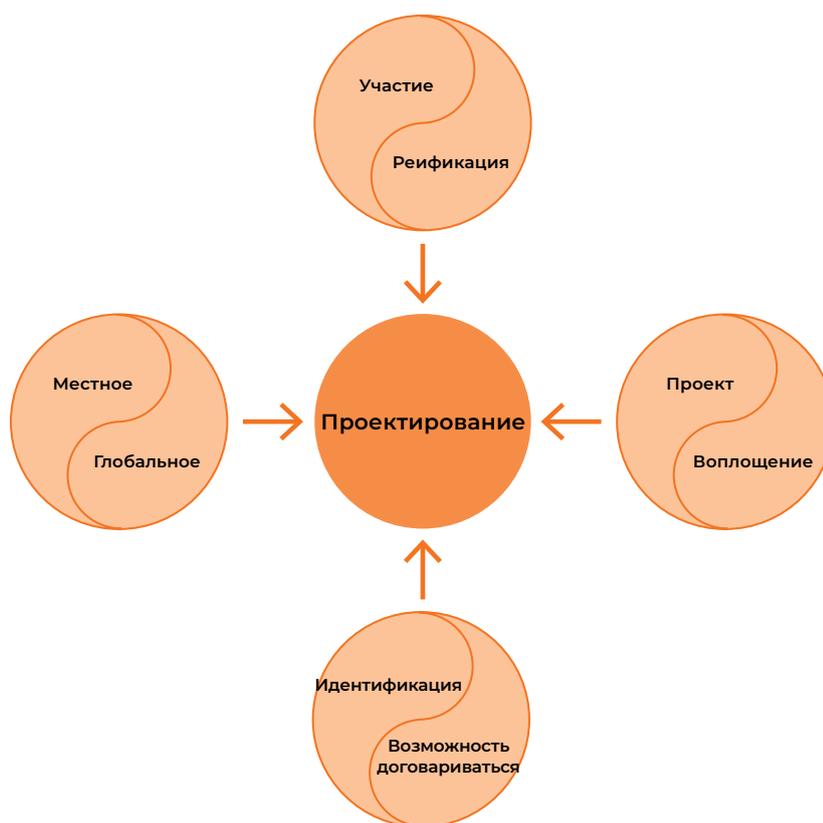


Рисунок 5: Модель проектирования.  
Венгер (Wenger, 2008, с. 232)

## Участие/реификация

Проектирование условий для практики всегда делится между участием и реификацией, а успешность его зависит от того, насколько эти два измерения сочетаются друг с другом.

- Вы должны убедиться в наличии рамок и инструментов для участия, и что участие возможно – то, как пойдет обучение, будет зависеть от наличия инструментов и реакции различных участников на взаимодействия.
- Чтобы задуманное сработало, сделайте так, чтобы «правильные люди находились в правильном месте в правильных отношениях» (там же, с. 231-231).

### Повышение квалификации разрабатывается в форме последовательности из четырех шагов, чтобы:

- использовать практический опыт из повседневной работы участников на следующем шаге семинара,
- собирать информацию от участников на основе их ежедневной работы



## Проект/воплощение

Существует скрытая неопределенность в соотношении между проектом и его фактической реализацией на практике, так как практика – это не просто результат проектирования, но и реакция на него.

- Это означает, что даже если вы разработаете идеальную учебную программу, реакция на нее вовсе не обязательно будет соответствовать вашим ожиданиям. Поэтому проект должен предусмотреть разнообразные сценарии, учитывающие различные виды реакций.
- Важно обсудить, что может быть поставлено на карту и что может возникнуть в процессе работы в соответствующих группах, как в отношении учебных модулей, так и в отношении организации.

Во время одного из пробных курсов стало очевидно, что для обучения действием необходимо сделать презентацию о теории коммуникации и обучения. Это было включено в программу по ходу реализации.

## Местное/глобальное

«Ни одно сообщество не может полностью спроектировать обучение другого.

Ни одно сообщество не может полностью спроектировать свое собственное обучение» (там же, с. 234).

- Учебные модули разрабатываются до определенной степени и представляют основные ценности, подходы и методы, но должны корректироваться и согласовываться в вашей собственной организации и адаптироваться к вашим конкретным потребностям.
- Поэтому важно, чтобы учебные модули проводили и участвовали в их разработке преподаватели из сторонней организации или из другого подразделения вашей организации, чтобы у вас не было единых докс<sup>1</sup>.

В рамках пробного курса рассматривались вопросы повседневной работы участников, что иногда приводило к тому, что ОД подвергали сомнению и сравнивали с другими хорошо известными методами. Здесь требуется проявить гибкость, и можно явно позволить временное изменение методики или применение набора методик.

<sup>1</sup>то, что считается само собой разумеющимся в любом конкретном обществе или сообществе практики

## Самоидентификация/ возможность договариваться

В процессе обучения самоидентификация участников и их отношение к процессу могут меняться, принимая различные формы участия или неучастия.

- При разработке и ведении учебных модулей с учетом изменений в практике работы участников неизбежно обсуждение их самовосприятия.
- Важно, чтобы участники обучения и заинтересованные стороны в организации участвовали в процессе проектирования, чтобы договориться о том, кому принадлежит процесс обучения.

По крайней мере, в двух случаях при проведении пилотного семинара стало ясно, что границы решения проблем были четко заданы ощущением неравенства в сознании сотрудников и руководства организации. Проблема власти присутствует и здесь.

## Каркас проектирования

В предыдущей части мы рассмотрели дуальности в модели. Далее рассмотрим каркас проектирования для вашей работы по внедрению изменений с помощью учебных модулей.

Венгер оперирует тремя базовыми элементами обучения:

**Средства вовлечения** – могут опираться на то, как организован процесс изменений.

**Средства воображения** – чтобы изменить практику, нужно иметь возможность представить себе это изменение. Приветствуются ли в вашей организации критическое мышление и исследования? Какая деятельность поощряется?

**Средства упорядочивания** – чтобы изменить практику, необходимо иметь общее видение перемен и планы.

Это продемонстрировано в следующей матрице:

### Модель проектирования и базовые инфраструктуры обучения по Венгеру

	Вовлечение	Воображение	Упорядочивание
Участие/реификация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осмысленное комбинирование этих двух элементов в действиях, взаимодействие и создание общей истории.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Истории, игра с формами, перегруппировка, представления (напр., учебная поездка в рамках семинара).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стили и дискурсы.</li> </ul>
Проект/воплощение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ситуативная импровизация без режима ответственности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сценарии, возможные миры, моделирование, восприятие новых широких образцов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммуникации, обратная связь, координация, пересмотр договоренностей, перегруппировка.</li> </ul>
Местное/глобальное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширенное членство, посредничество, периферийность, общение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модели, карты, презентации, посещения, туры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандарты, общие инфраструктуры, центры авторитета/полномочий.</li> </ul>
Идентификация/ возможность договариваться	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимность, достигаемая совместными действиями, ситуационные договоренности, маргинализация.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые траектории, эмпатия, стереотипы, объяснения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вдохновение, сферы влияния, обоюдность властных отношений.</li> </ul>

Таблица 2: Модель проектирования и базовые инфраструктуры обучения. (Wenger, 2008, с. 240)

Это подчеркивает важность участия сотрудников и других заинтересованных сторон в планировании и разработке процесса изменений, чтобы вы могли создавать общие истории, сценарии, вести деятельность на местах и диалог в рамках всей организации.

### 3.3. РЕАЛИЗАЦИЯ УЧЕБНЫХ КУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Согласно модели каркаса проектирования обучения, предложенной Венгером, в процессе разработки учебных модулей Вы должны тесно сотрудничать с заинтересованными сторонами в вашей организации и с участниками. В предыдущем разделе необходимость привлечения заинтересованных сторон и участников обосновывалась тем, что это позволит разработать хорошо спланированные и организованные учебные модули.

В то же время, этот процесс выполняет функ-

цию реализации учебных модулей в вашей организации. В процессе проектирования вы подготовили свою организацию к изменениям. В Организационной дорожной карте будет более подробно расписано, как настроить вашу организацию для реализации перемен в направлении расширения возможностей через обучение действием и участие получателей услуг.

При разработке учебных модулей важно помнить о том, как обучение будет реализовываться. По оценке Бринкерхофа (Brinkerhoff, 2006), итоговое воздействие обучения на 80 или более процентов определяется факторами системы эффективности, а оставшиеся 20% или около того обусловлены различиями в качестве самого тренинга и характеристиках обучаемого, таких как личные способности и мотивационные ценности. Далее он уточняет, что 40 из 80 процентов связаны с условиями до начала обучения, а остальные 40% - с условиями после обучения. Это показано на рисунке 6.●

Условия, связанные с деятельностью до обучения	Условия, связанные с обучением	Условия, связанные с деятельностью после обучения
Потребности, подготовка, цели, мотивация	Планирование, преподавание, упражнения, материалы, преподаватели, местоположение	Актуальность, передача, обратная связь с руководством, организационные препятствия
40% усилий	20% усилий	40% усилий

Рисунок 6: Воздействие обучения (Brinkerhoff, 2006, с. 304)

Проводить обучение сложнее, если Вы работаете методистом/преподавателем в учреждении дополнительного образования и ведете учебные модули для участников из разных организаций. В этом случае, можно пригласить руководителей организаций, приславших своих сотрудников на учебный модуль, стартовый семинар или совместную встречу с сотрудниками. Они должны узнать о цели изменений и обсудить между собой и с сотрудниками своей организации, как они хотят реализовывать различные процессы и изменения в организации. Пример этого будет представлен в Части III.

Если Вы работаете в университете или ином учреждении по профессиональной подготовке социальных работников, Вы можете сотрудничать с практиками – как с учреждениями, так и с получателями услуг – в рамках различных проектов и, в идеале, договариваться о внедрении изменений после

учебного модуля. Это также будет подробно рассмотрено в Части III.

### 3.4. ПРЕЗЕНТАЦИЯ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

Мы разработали различные модели учебных курсов и шаблон для конкретного планирования учебных курсов. Модели и шаблон разработаны в соответствии с моделью проектирования учебных курсов и проведения учебных модулей в организациях, предложенной Венгером.

#### Модели учебных курсов

Первая модель предназначена для студентов и для системы непрерывного образования, где деятельность и дисциплины, извлеченные из учебных модулей, не имеют конкретной привязки к организации, в которой они будут реализовываться, и где участники приходят из разных организаций или являются студентами.

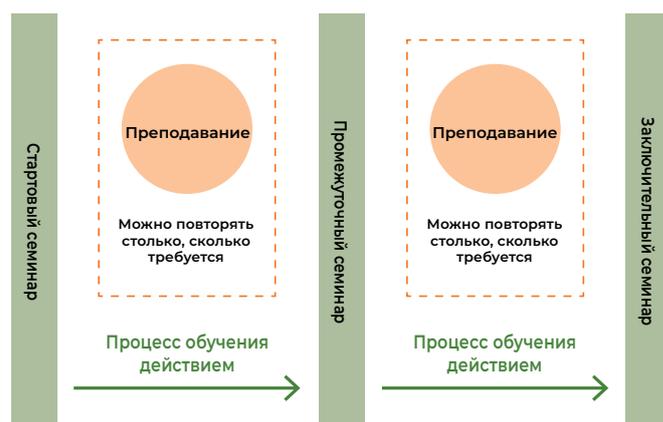


Рисунок 7: Студенты и система непрерывного образования

Вторая модель – это гибкая модель для всех других целей, но в основном для различных форм обучения по месту работы.

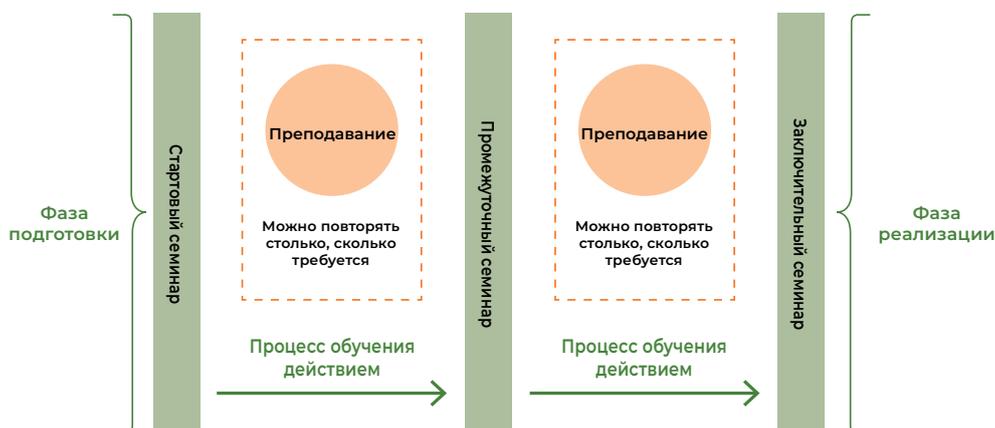


Рисунок 8: Гибкая модель для учебных модулей

Ни один из модулей не имеет ограничений или показаний по продолжительности. Обучение действием требует много времени, и подходящий график прохождения учебных модулей устанавливается в зависимости от того, как Вы спланировали процесс (наличие условий, структура и формат преподавания и т. д.).

Обе модели опираются на три основы, представляющие процесс обучения действием и изменения на практике, которые вводятся во время учебных модулей. Все три имеют разные цели.

Поскольку эти основы представляют процесс обучения действием по-разному и на разных этапах, настоятельно рекомендуется пригласить руководителей и других заинтересованных лиц из организаций-участников, если Вы работаете в системе дополнительного образования (программы непрерывного образования). Это облегчит внедрение изменений в представленных организациях.

Это можно сделать и в случае, если участниками являются студенты, а Вы каким-либо образом сотрудничаете с практикующими организациями и лицами, чтобы дать студентам возможность пройти обучение действием на практике.

Гибкая модель для учебных модулей включает как фазу подготовки, так и фазу реализации. Это необязательно, и в учебных модулях для непрерывного образования возможно только в некоторых случаях, но необходимо при обучении по месту работы. •

Для участников одного из пилотных курсов трех раундов обучения действием за четыре недели оказалось слишком мало для разработки действий, которые привели бы к изменениям. Они бы хотели уделить этому гораздо больше времени.

## Стартовый семинар

Цель стартового семинара – подготовить участников к процессу обучения действием и понять, что будут значить изменения, связанные с расширением возможностей путем обучения действием, для деятельности участников и их организаций.

Основным ожиданием общим для всех участников было налаживание связей друг с другом, содействие взаимному обмену, совместный рост и взаимное укрепление посредством сотрудничества.

## Промежуточный семинар

Цель промежуточного семинара – координировать и вдохновлять процесс обучения действием среди учебных групп, и решать общие проблемы.

На промежуточном семинаре все учебные группы и руководство собрались вместе. Учебные группы оценивали свои действия и новые знания, и обменивались опытом. Они планировали новые действия. Руководство вносило корректировки в деятельность организации в соответствии с этими действиями.

## Заключительный семинар

Целью заключительного семинара является оценка процесса обучения действием и обсуждение реализации достигнутых изменений на практике, а также дальнейшее обсуждение процессов обучения действием и того, как они будут поддерживаться.

В целом, результаты этого процесса были положительными. В настоящее время имеется широкий набор инструментов для проведения семинаров по обучению действием и распространению основных идей по расширению возможностей и обучению действием в условиях Германии. Апробируются дополнительные методы для варьирования процессов обучения. Все это позволит учреждениям или компаниям проводить основное обучение в пределах, скажем, двух дней, с последующей актуализацией через Интернет-чаты, чтобы собирать дальнейший опыт работы участников и соответственно реагировать на сложности при помощи рекомендаций и дополнительных консультаций преподавателей.

## Смешанное обучение

Часть учебных модулей можно организовать в форме смешанного обучения, при котором преподавание ведется через Интернет, либо через платформы электронного обучения, либо через интерактивные платформы. Стартовый, промежуточный и заключительный семинары должны быть очными.

Модули могут проводиться в виде смешанного обучения, но группа решила, что в стартовый день необходимо личное присутствие, так же, как и в день закрытия.



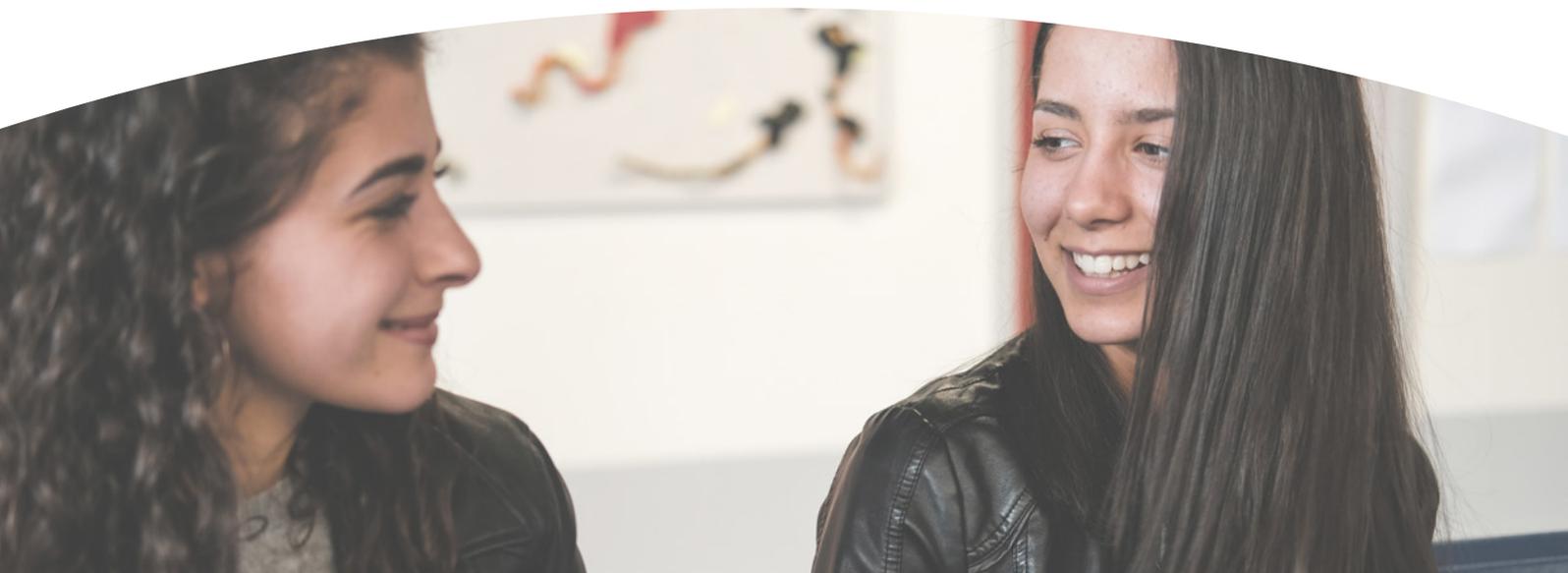
### 3.5. ЗВЕЗДА ПРОЕКТИРОВАНИЯ – ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ МОДУЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ

После того, как Вы обдумали, как провести учебные курсы в вашей организации и определились с моделью, которую будете использовать при разработке учебных модулей, Вы готовы приступить к планированию модулей. В то время как модель обучения Венгера помогает осмыслить основные элементы процесса обучения в связи с фундаментальными элементами обучения, Звезда проектирования позволит Вам сделать

первые шаги в планировании ваших учебных модулей. Она была разработана Сесилией Ван Лоон, Хенриком Хорном Андерсеном и Лине Ларсеном в их книге о содействии процессам, ведущим к результату через участие (Cecilie Van Loon, Henrik Horn Andersen and Line Larsen, 2016). Это инструмент, который можно использовать для продумывания и планирования жизненно важных элементов, и который поможет определить структуру Ваших учебных модулей. Поработав со звездой проектирования, Вы сможете подготовить сценарий своих учебных модулей.



Рисунок 9: Звезда проектирования (взято из: Van Loon et al., 2017, с. 206).



**Во-первых,** необходимо обдумать цель разработки Ваших учебных модулей, которая может быть разбита на несколько частных целей для каждого модуля. Хороший способ сделать это - спросить себя, к каким результатам приведет этот процесс. Чему он будет способствовать? Цель – это тот компас, который указывает Вам путь при принятии решений об организации процесса. В то же время, она должна сделать процесс осмысленным для участников.

**Возможные вопросы, которые способствуют определению цели:**

- Почему мы планируем эти учебные модули?
- К каким результатам мы должны прийти?
- Как мы узнаем, что достигли нашей цели?

**Во-вторых,** необходимо решить, кто должен участвовать в ваших учебных модулях.

Вы хотите, чтобы обучение прошли нужные люди, то есть те люди, которые станут частью команды по расширению возможностей, чтобы практика социальной работы изменилась. Вам нужно знать людей, участвующих в учебных модулях, чтобы понимать, насколько они подготовлены, как они работают и какие отношения поддерживают, и структурировать обучение в соответствии с этими факторами. Предпочтения людей в обучении различаются: некоторым нужен теоретический анализ, другие больше ориентированы на практику. Кому-то нравится экспериментировать, а для кого-то обучение наиболее эффективно, когда они работают с другими. Подумайте, как эти различные предпочтения повлияют на ваше планирование.

**Возможные вопросы, на которые нужно ответить при выборе участников:**

- Кто должен участвовать, чтобы достичь нашей цели?
- Что характеризует этих людей в смысле их знаний, опыта и отношений?
- Какие предпочтения могут иметь участники?

**В-третьих,** необходимо решить, где проводить учебные модули и какая физическая среда создает наилучшие условия для обучения.

Выберите место, которое будет отвечать Вашим требованиям к процессу, и подумайте, как оно повлияет на участников. Какие материалы, оборудование и инструментальный должны иметься в помещении? Создание атмосферы также задает и настрой участников.

- Готовы ли они принять участие в обучении? Знают ли они цель и то, какую роль они будут играть?

**Вопросы, на которые стоит ответить в связи с созданием среды:**

- Как создать оптимальную физическую основу для учебных модулей?
- Как подготовить сознание участников к началу прохождения учебных модулей?
- Какие инструменты и средства нужны для обеспечения выполнения учебных модулей?

**В-четвертых,** необходимо определить формат проведения учебных модулей.

Какие методы Вы будете использовать для достижения цели учебных модулей? Как вы будете мотивировать участников на активность? Как сделать так, чтобы участники понимали значимость обучения? Неплохо было бы обдумать, как начать и завершить тренинг, и как поддерживать высокий уровень активности в процессе. Подумайте, с какими элементами участники должны познакомиться и научиться работать во время обучения, и как они могут с ними работать. Удостоверьтесь, что деятельность разнообразна и имеет отношение к профессиональной деятельности участников. Оставьте время для обсуждений и размышлений.

**Вопросы, на которые стоит ответить при планировании формата обучения:**

- Какие методики могут помочь участникам достичь цели обучения?
- Как создать безопасную и стимулирующую учебную среду, которая будет мотивировать к участию?
- Как можно разнообразить процесс в наших временных рамках?

**В-пятых,** необходимо решить, кто и какие роли будет выполнять во время учебных модулей. Кто будет организатором учебных модулей? Кто будет ведущим? Кто будет делать доклады?

Четкое определение ролей поможет организатору, ведущему или докладчику утвердиться в своей роли и выбрать место относительно участников. Участники, в свою очередь, будут знать, кому адресовать свои ожидания и вопросы во время проведения учебного модуля.

**Вопросы, на которые нужно ответить в связи с распределением ролей:**

- У кого имеются знания, которые нужно привнести в учебные модули?
- Как привлечь нужных людей для проведения обучения?
- Кто может стать лучшим организатором и ведущим?

*Когда Вы ответите на эти вопросы, Вы готовы к разработке сценария учебных модулей.*

### 3.6. ПОДГОТОВКА СЦЕНАРИЯ ДЛЯ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

Сценарий – это подробный план ваших учебных модулей. Можно начать с чернового наброска графика для одного модуля, чтобы представить, как пройдет рабочий день с учетом ваших проектных идей. После этого, каждая сессия разрабатывается детально. Сценарий поможет Вам продумать модули. Какова цель каждой сессии? У кого какие роли в течение дня? Как Вы организуете процесс

технически?

Сколько нужно сделать перерывов и какова их продолжительность? Какие материалы потребуются для каждой сессии? и т.п.

При разработке сессии можно придерживаться темпа работы, который поможет обеспечить разнообразие в пределах одной сессии: мотивация, задания, работа, связь и результат (Van Loon, Andersen and Larsen, 2016, с. 104-107). Этот алгоритм показан на рисунке 10.

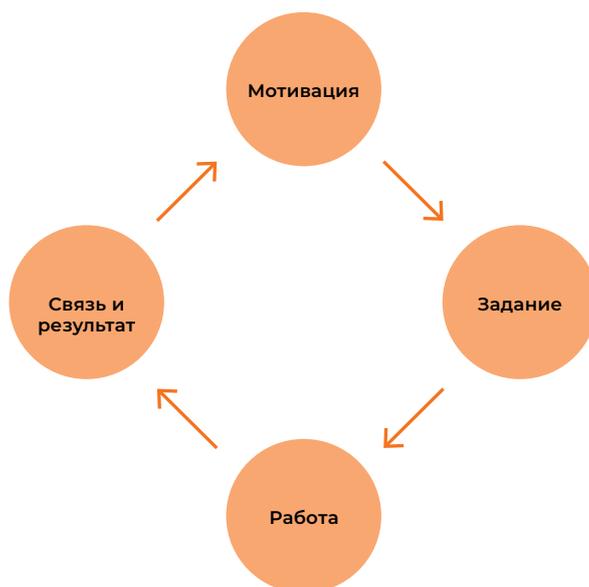


Рисунок 10: Ритм сессии (Van Loon, Andersen and Larsen, 2016, с. 104-107)

**МОТИВАЦИЯ** направлена на то, чтобы расположить участников к восприятию темы сессии. Важно, чтобы они знали цель того, с чем они будут работать. Способствовать этому может пример из жизни, разговор с соседом, обсуждение темы или упражнение.

**ЗАДАНИЕ** дает представление о профессиональном вкладе, который может быть основой для работы участника. Подготовьте короткую и предметную презентацию продолжительностью до 20 минут. Используйте слайды PowerPoint, электронную доску и флипчарт, чтобы участникам было на что смотреть, пока они слушают.

**РАБОТА** направлена на активизацию участников работать с предложенной темой и получение определенных результатов, как иллюстрации их работы.

**СВЯЗЬ И РЕЗУЛЬТАТ** касается представления результатов работы участника и привязки их к его профессиональной практике.

Работая на учебной сессии при помощи обучения действием, можно использовать этот алгоритм, чтобы определить:

- Как я могу мотивировать участников для следующего этапа учебного процесса?
- Какой профессиональный вклад им требуется для работы на следующем этапе обучения действием?
- Какую работу им нужно выполнить, чтобы завершить следующий этап обучения действием?
- Как они могут продемонстрировать свою работу и обдумать ее в связи с их реальной практикой совместно с другими участниками?

Степень детализации сценариев может быть разной. В следующем разделе приведены три различных шаблона, которые были использованы для пилотных учебных модулей в проекте SEMPRE. Первые два шаблона – это инструменты для преподавателя, а последний может быть использован в качестве информации, предоставляемой участникам до встречи. Последний шаблон не обязательно представлять в виде таблицы. При выборе уровня детализации сценария Вам, стоит учесть, в какой мере вы будете на него опираться при проведении учебного модуля. •

### ШАБЛОН 1: ОЧЕНЬ ДЕТАЛЬНЫЙ СЦЕНАРИЙ

Название:

Дата:

Место:

Участники

Цель:

#### Подготовка

	Предмет	Содержание	Цели обучения	Как добиться	Ответственный	Материалы	Пособие для преподавателя

#### День 1

	Предмет	Содержание	Цели обучения	Как добиться	Ответственный	Материалы	Пособие для преподавателя
Занятие 1 Время							
Перерыв							
Занятие 2 Время							

#### Дальнейшая работа

	Предмет	Содержание	Цели обучения	Как добиться	Ответственный	Материалы	Пособие для преподавателя
Тема 1							
Тема 2							

**ШАБЛОН 2: ДЕТАЛЬНЫЙ СЦЕНАРИЙ**

Название:

Дата:

Место:

Участники

Цель:

Подготовка

Время	Название занятия (ответственный)	Задача	Деятельность	Материалы

Дальнейшая работа:

**ШАБЛОН 3: ПРОРАБОТАННЫЙ ГРАФИК**

Название:

Дата:

Место:

Участники

Цель:

Подготовка

Время	Название занятия Краткое описание содержания

Дальнейшая работа:



## ПРИМЕР ШАБЛОНА 1: ДЕТАЛЬНЫЙ СЦЕНАРИЙ СТАРТОВОГО СЕМИНАРА В КИЛЕ, ГЕРМАНИЯ

Название:

Расширение возможностей через обучение действием – Стартовый семинар

Дата:

2018-06-21

Место:

Академия бизнеса земли Шлезвиг-Гольштейн, филиал в Киле

Участники:

Сотрудники организации-поставщика социальных услуг

Цель:

Расширить возможности сотрудников организации-поставщика социальных услуг в их повседневной работе с конечными получателями посредством изучения и освоения новых методик (в особенности ОД), разработанных в проекте SEMPРЕ.

Подготовка:

Семинар «Учим учителей» в Эсбьерге/приглашение участников, сталкивающихся с реальными проблемами в повседневной работе/выработка детальной концепции для группы

	Предмет	Содержание	Цели обучения	Как добиться	Ответственный	Материалы	Пособие для преподавателя
<b>День 1</b>	Расширение возможностей и обучение действием.	Введение в расширение возможностей и обучение действием.	Знания о расширении возможностей, понимание ОД.	Презентации, круглые столы, упражнения на ОД, ролевые игры.	Г. Кёгст.	Презентация, анкета, документация.	Материалы семинара «Учим учителей».
<b>Занятие 1</b>	Расширение возможностей/ОД.	Термины «расширение возможностей» и ОД.	Что означают понятия «расширение возможностей» и ОД?	Краткая презентация.	Г. Кёгст.	Презентация, анкета.	Материалы семинара «Учим учителей».
<b>Время</b>	09:00-11:00						
<b>Перерыв</b>	включительно						
<b>Занятие 2</b>	Практическая реализация I.	Роли в ОД, этапы ОД.	Понять и освоить методику.	Общее активное участие, ролевые игры, круглые столы, критические размышления по результатам ролевых игр.	Г. Кёгст, М. Хекман, участники.	Флипчарт, пробковая доска.	Материалы семинара «Учим учителей».
<b>Время</b>	11:00-12:30						
<b>Перерыв</b>	12:30-13:15						

	Предмет	Содержание	Цели обучения	Как добиться	Ответственный	Материалы	Пособие для преподавателя
<b>Занятие 2</b>	Практическая реализация II.	Роли в ОД, этапы ОД.	Понять и освоить методику.	Общее активное участие, ролевые игры, круглые столы, критические размышления по результатам ролевых игр.	Г. Кёгст, М. Хекман, участники.	Флипчарт, пробковая доска.	Материалы семинара «Учим учителей».
<b>Время</b>	13:15-15:30						
<b>Перерыв</b>	включительно						
	Предмет	Содержание	Цели обучения	Как добиться	Ответственный	Материалы	Пособие для преподавателя
<b>Занятие 3</b>	Расширение методики.	Дерево проблем, дерево решений, пример от участника, обсуждение по результатам.	Понять и освоить методику.	Презентация, круглый стол, упражнения с использованием предыдущих примеров ОД.	Г. Кёгст.	Презентация, флипчарт, пробковая доска.	Материалы семинара «Учим учителей».
<b>Дальнейшая работа:</b>	Дальнейшая работа, определение времени проведения онлайн-конференции (скайп).	Обзор и краткое обобщение по результатам дня, планирование дальнейшей работы.	Домашнее задание.	Обсуждение.	Г. Кёгст.	Сценарий, документация, разработка схемы документирования для коллективов ОД.	нет
<b>Время</b>	15:30-17:00						

## 4. Часть III: руководство для преподавателей

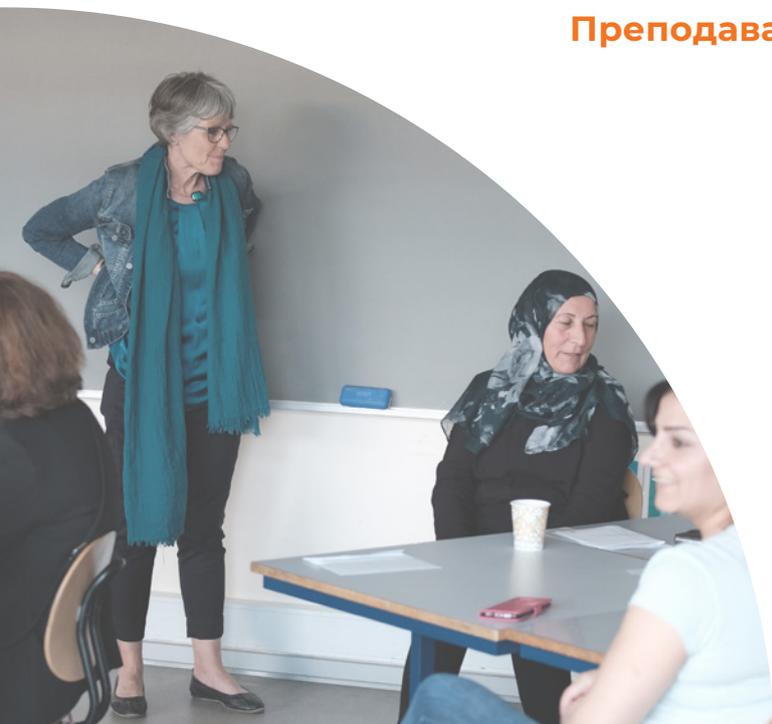
В этом разделе мы обращаемся к Вам, как к преподавателю учебных модулей. Вы преподаватель социальной работы, консультант или какой-то иной преподаватель или учитель. У Вас большой, или не слишком большой опыт, и вы привыкли к определенному роду мышления и понимания, обучения и преподавания. Это пособие издано в разных странах, и его читатели говорят на разных языках, в которых определенные слова и понятия могут означать что-то другое, что, в свою очередь, потребует от вас поиска местной литературы, чтобы заменить или дополнить литературу на английском, использованную в этом руководстве.

Руководство для преподавателей даст Вам представление о мышлении и подходах, лежащих в основе учебных модулей, а также мы дадим Вам некоторые идеи и рекомендации по обучению преподавателей, организации обучения и проблемам, с которыми могут столкнуться преподаватели, и поддержим их примерами с пилотных курсов. Вам из этого нужно извлечь то, что актуально для Вашей роли, контекста и опыта.

Мы более подробно рассмотрим конкретные темы для обучения, связанные с процессом расширения возможностей и обучением действием.

*«Мы поняли, насколько сильно языковой барьер (английский) мешает использованию обширной полезной информации в нашей работе. Альтернативным языком был русский, но концепция парадигмы социальной работы в нем отличается – это, скорее, медицинская парадигма, в то время как Запад использует, прежде всего, социальную парадигму в социальной работе. Поэтому потребовалось дополнительное время для подготовки и перевода материалов для нас (как преподавателей). На нас лежала повышенная ответственность за поиск материалов для них по темам, которые их интересовали».*

**Преподаватель, регион Видземе (Латвия)**



#### 4.1. ТЕОРИЯ ОБУЧЕНИЯ

Наша цель в отношении учебных модулей состоит в том, чтобы бросить вызов и, надеемся, поменять Ваши представления о преподавании, обучении и социальной работе на практике. Как описано в Части I, учебные модули основаны на концепции обучения действием. Мы выбрали экспериментальную школу (ОД) и школу критического мышления (КОД) в качестве платформ для обучения действием в учебных модулях. Это означает, что учебные модули построены на базе цикла обучения Колба и трансформативного обучения.

Поскольку обучение происходит по-разному, учебные модули основаны на различном понимании обучения, которое соответствует разным стилям. Мы представим теории обучения, которые считаем необходимыми для понимания концепции, и представим их как можно более кратко и четко. В конце добавлены некоторые ссылки, если Вы захотите побольше узнать о теории обучения или углубиться в детали. Подходы к обучению в

учебных модулях SEMPRE опираются, главным образом, на взгляды Иллериса – эксперта в сфере непрерывного образования. Кроме того, модули основаны на цикле обучения Колба и его стилях обучения.

Во введении мы представили определение обучения как «любого процесса, который в живых организмах приводит к постоянному изменению способностей и который не связан исключительно с биологическим созреванием или взрослением» (Illeris, 2009, с. 7). Это очень широкое определение обучения, которое включает в себя не только обучение в стенах класса, но и то обучение, которое происходит везде и во всех видах отношений, включая среду обучения. Обучение происходит в разнообразных обстановках и представляет разные процессы и разные виды обучения. Все учатся постоянно и всегда.●



### ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ И СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ ПО КОЛБУ

Цикл обучения Колба вдохновлен экспериментальным обучением и состоит из четырех этапов. Эти четыре этапа одновременно представляют четыре стиля обучения (Kolb, 1984, с. 68–69).

#### **Конкретный опыт:**

человек выполняет небольшое действие и наблюдает за тем, что происходит, тем самым приобретая конкретный опыт. На этом этапе приоритетом является чувство, а не мышление, интуитивный и «художественный» подход, а не систематический.

#### **Рефлексия и наблюдение:**

после приобретения конкретного опыта, начинается процесс его обдумывания. Размышления сосредоточены на том, что произошло и почему это произошло. Человек пытается понять, что произошло, наблюдать и описать это как можно точнее. В этом случае упор делается, в первую очередь, на рефлексии, а не на действие.

#### **Абстрактная концептуализация:**

этот этап опирается на логику, идеи и понятия, то есть используется научный подход, а не интуитивный и творческий подход. Теория формируется на основании конкретного опыта и следующей за ним рефлексии.

#### **Активное экспериментирование:**

цель этого этапа состоит в активном влиянии на людей и изменении ситуации, при этом в основе лежит действие, а не наблюдение. После завершения трех предыдущих этапов человек может создать свой собственный эксперимент, в котором цикл обучения может начаться заново.

Колб утверждает, что прохождение каждого из этапов обязательно и невозможно перейти к следующему этапу, пропустив предыдущий. Поскольку люди учатся по-разному, и кто-то больше ориентирован на одни этапы, а кто-то – на другие, то существуют различные стили обучения. Эта идея проиллюстрирована на рисунке 11 (из: Kolb 1984, с. 42).



Рисунок 11. Цикл обучения

Мы подробнее остановимся на идее стилей обучения в рамках семинара по тимбилдингу. •

## ЧЕТЫРЕ ТИПА ОБУЧЕНИЯ СОГЛАСНО ИЛЛЕРИСУ

Кумулятивное обучение:

Отсутствует воздействие когнитивных схем или окружения – их нужно создавать в ходе обучения.



Рисунок 12. Иллюстрация обучения

Это своего рода механическое обучение, в первую очередь связанное с ранним детством, когда закладываются многие когнитивные схемы в их исходной форме. Эта форма обучения характеризуется жесткостью.

### **Ассимиляционное обучение:**

Обучение происходит через дополнение существующих когнитивных схем, которые расширяются за счет знаний и навыков. Познание формируется, интегрируется и фиксируется чисто ассимиляционным способом. Это самая распространенная форма обучения

### **Аккомодационное обучение:**

Эта форму обучения нельзя связать с имеющимися когнитивными схемами – она является трансцендентным видом обучения. Существующие когнитивные схемы подвергаются разбору и реконструкции, чтобы понять воздействие окружения, которое нельзя объяснить существующими когнитивными схемами. Рефлексия и критическое мышление являются аспектами аккомодационного обучения.

**Трансформативное обучение:**

Колб (из Illeris, 2009) выделяет конвергентное и дивергентное обучение:

**Конвергентное обучение** концентрируется на одном единственном вопросе задачи, т.е.  $2 + 2 = 4$ .

**Дивергентное обучение** делает упор на творческий подход при наличии нескольких решений задачи, т.е.  $2 + 2 = 4$  и  $1 + 3 = 4$ .

Мы можем представить себе эти типы обучения из рисунка 13.

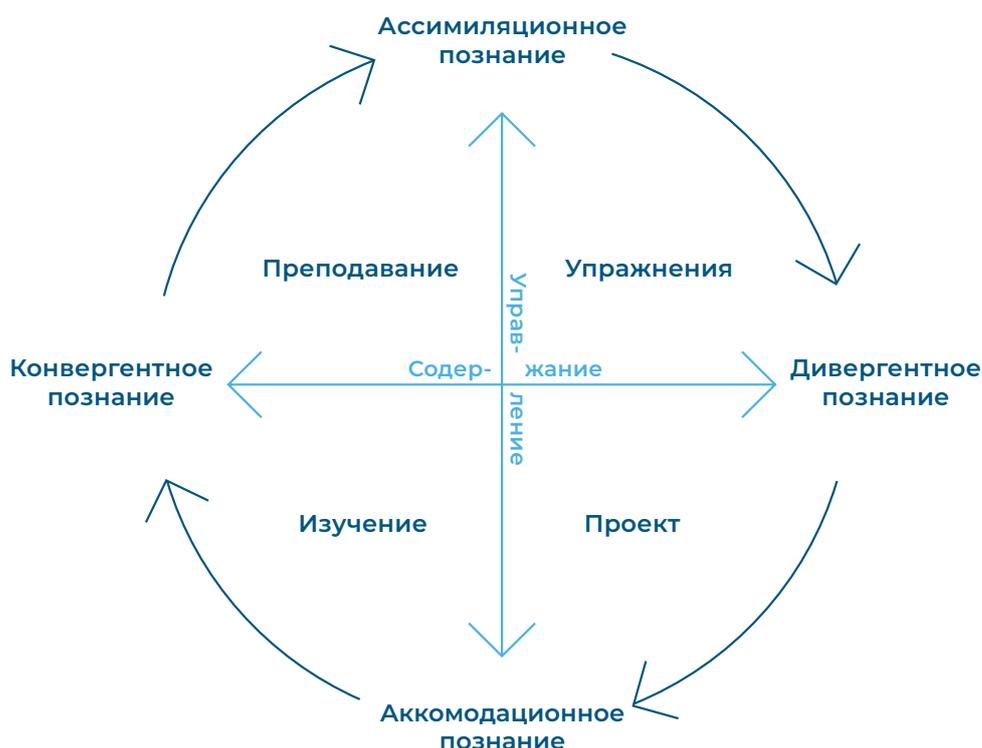


Рисунок 13: Типы обучения (Illeris 2015, с. 285)

Трансформативное обучение происходит с изменением самовосприятия и личностного развития, что означает одновременное изменение многочисленных когнитивных схем по всем четырем измерениям обучения.

В нашей модели показаны различные методы обучения или преподавания, которые вы, как преподаватель, можете использовать в учебных модулях. Ее можно использовать для преподавания, подготовки материалов, проведения презентаций и т. д., как в классе, так и при выполнении упражнений и самостоятельной подготовке, а также когда участники/студенты работают либо в классе, либо самостоятельно, либо в группах вне класса. Четвертое поле, «проектная работа», больше всего отвечает критериям обучения действием. Возможно, работа с проектами не является для Вас чем-то новым, но именно здесь вы применяете принципы трансформативного обучения.



В то время как обучение действием (ОД) в его экспериментальной версии основано на цикле обучения Колба, критическое обучение действием (КОД) связано с трансформативным обучением благодаря своему трансформативному подходу.

Иллерис дает следующее определение трансформативному обучению: «Концепция трансформативного обучения включает в себя любое обучение, которое подразумевает изменение личности учащегося». (Illeris 2014, стр. 40)

Далее он утверждает, что «его основными элементами являются индивидуальный опыт, критическое осмысление, диалог, целостная ориентация, понимание контекста и подлинные отношения – все это можно назвать элементами,

которые должны быть задействованы для поступательного трансформативного обучения – а его принципы подразумевают, что учебные процессы должны быть целенаправленными и эвристическими, властной иерархии нужно противостоять, различия нужно принимать, нужно задействовать воображение, учащихся нужно подталкивать к максимуму своих возможностей, а преподаватели и другие лица, помогающие вести процесс, должны осознавать, что они являются образцом». (Illeris 2014, с. 93)

Мы применили трансформативное обучение, в том виде как оно здесь представлено, с его основными элементами и принципами, на практике при помощи концепции обучения действием.●

#### 4.2. ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ ДЕЙСТВИЕМ

В предыдущих частях мы описали идеи, лежащие в основе обучения действием (ОД) и критического обучения действием (КОД). В этом разделе мы расскажем, как применить их на практике.

Вам, как преподавателю, необходимо обеспечить ход обучения и сделать так, чтобы все участники получили достаточную подготовку по инструментам поддержки обучения действием. В качестве примеров обучения инструментам поддержки мы описали ряд семинаров, которые вы можете использовать. Потребность в некоторых инструментах поддержки можно оценить на этапе планирования учебных модулей и соответственно включить их в сценарий для учебных модулей. Потребность в изучении некоторых других инструментов может возникнуть в процессе, и Вы сможете добавить семинары или тренинги на основе образцов семинаров и учебных модулей.

Мы также приводим описание семинара по ОД, на основе которого можно разработать собственный семинар.

Рекомендуем книгу по ОД: МакГилл и Бити «Обучение действием; руководство по профессиональному, управленческому и образовательному развитию» (McGill and Beaty, 2013, Action Learning; a guide for professional, management and educational development, Routledge), в которой описаны как семинар, так и вспомогательные инструменты для ОД. В библиографии книги содержатся различные ссылки на КОД. Также вы можете использовать ссылки, которые мы предлагаем в этом руководстве.

Во время пилотного обучения в Дании преподаватели обнаружили, что участникам необходимы дополнительные средства коммуникации для общения в учебных группах, а также требуются знания теории обучения, касающиеся вопросов планирования и осмысления действий. В итоге к курсу были добавлены презентации на обе эти темы.

#### Коллективы обучения действием

По определению МакГилла и Бити (там же), коллектив обучения действием – это группа людей, которые собираются вместе, чтобы сформировать действия и поддержать обучение друг друга. Они выделяют четыре вида коллективов обучения.



Рисунок 14: Типы коллективов. (McGill and Beaty 2013, с. 81)

Начнем с фасилитируемых коллективов, где фасилитатором являетесь Вы, как преподаватель, или эту роль выполняет кто-то другой, имеющий соответствующую подготовку. Коллективы могут иницироваться организацией и работать как независимые коллективы, иногда с участием получателей услуг.

Действуя по системе КОД, где рефлексии и обучению уделяется еще больше внимания, можно работать с фасилитаторами на протяжении всего процесса или комбинировать разные типы в зависимости от способностей участников и возможностей. Поскольку проект SEMPRE направлен на сельские территории, личное присутствие во всех коллективах может быть затруднительным. Некоторые коллективы могут получать помощь фасилитатора через Интернет, или самоорганизовываться. В самофасилитируемых коллективах у участников должны иметься соответствующие базовые навыки. Цель состоит в том, чтобы все коллективы были способны к самофасилитации, поскольку это является условием, при котором их участники смогут адаптировать ОД и КОД в качестве метода в своей работе/сотрудничестве.

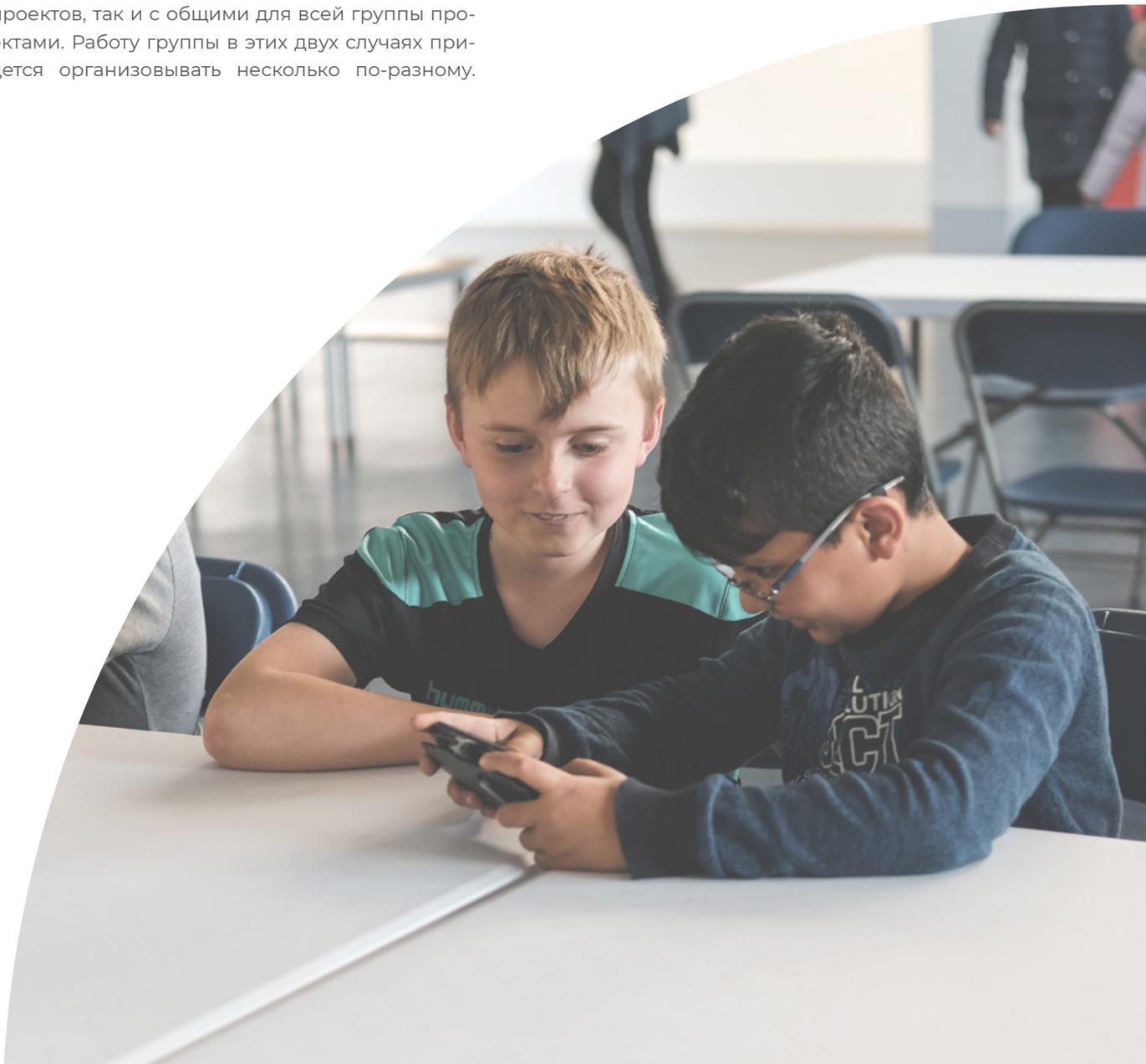
При ОД и КОД можно работать как с индивидуальными проектами, где учебная группа оказывает поддержку в реализации индивидуальных проектов, так и с общими для всей группы проектами. Работу группы в этих двух случаях придется организовывать несколько по-разному.

Мы разработали шаблоны для работы в коллективах для обоих типов.

Эти шаблоны можно использовать в готовом виде или настроить их под свои нужды. В шаблонах мы выделили «обучение» как отдельную часть и подчеркнули значимость критического мышления. Мы также сняли видео об ОД на примере индивидуальных проектов.

В индивидуальных и групповых проектах получатели услуг могут как сотрудничать с вами, так и быть участниками учебной группы. Участие в ОД/КОД должно быть добровольным, а проблемы, с которыми вы работаете, - реальными, то есть определяться самими действующими лицами. •

**Все материалы, примеры и шаблоны можно найти по адресу: <http://sempre-project.eu/results/empowerment-training/empowerment-training-resources>**



### **Критическое обучение действием (КОД)**

Как упоминалось ранее, КОД делает особый акцент на рефлексии и обучении, то есть на размышлениях о том, как контекст, власть и эмоции влияют на обучение.

О'Нил и Марсик (O'Neil and Marsick, 2011), цитируя Ригга и Трехана (Rigg and Trehan, 2003, с. 189), приводят три рекомендации для обучения.

- Во-первых, побуждать участников узнавать об используемых ими теориях. (Argyris and Schön, 1974)
- Во-вторых, мыслить критически, согласно тому, как Карр и Кеммис (Carr and Kemmis, 1986, с. 192) описывали метод исследования действием: «... целенаправленный процесс освобождения практикующих специалистов от часто невидимых рамок представлений, привычек, сложившейся практики, принуждения и идеологии».
- В-третьих, будучи знакомыми с теориями Бейтсона (Bateson, 1973) и Беленького и др. (Belenky et al., 1986) об уровнях обучения, преподаватели также призывают участников ценить свой собственный опыт и идеи и создавать свои собственные модели, иными словами, создавать теорию из практики.

Трехан (см. Pedler, 2011, с. 163) уделяет внимание тому, как на обучение влияют властные отношения, бессознательные процессы из детства, общество, нормы и т. д., а также человеческие отношения. КОД позволяет распознать политическую и социальную динамику, которая влияет на условия жизни получателей услуг, и бросает вызов как вашей организации, так и вашей смелости, и вашим навыкам фасилитатора.

Принципы КОД будут преобразованы в вопросы в шаблонах ОД/КОД.



### 4.3. РОЛЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Подходы к обучению требуют, чтобы преподаватели применяли наилучшие способы поддержки процессов обучения участников. Следовательно, Вы, будучи преподавателем, исполняете разные роли и должны адаптироваться к потребностям участников: Вы должны взять на себя лидерство в процессе. Вы скорее фасилитатор, чем обычный преподаватель, поэтому от Вас требуется изменение подхода с традиционного обучения на фасилитацию. Ваша роль состоит в том, чтобы обеспечивать ход процесса обучения действием. Это значит, что Вам не следует давать знания, теории или факты, если этого от Вас не требует сам процесс. В этой связи мы описали семинары в поддержку такого процесса. При этом Вам необходимо создать условия и направлять коллектив так, чтобы участники могли развивать свои собственные идеи, действия и рефлексии/уроки. Вам нужно следить, чтобы задавались и обдумывались правильные, а также критические вопросы, и чтобы в процессе участвовали все, и всем было комфортно. Педлер (2011 цитата по Pedler & Aspinwall (2009a)) в сотрудничестве с Эспинуол реализовал и провел оценку проекта по фасилитационному лидерству посредством обучения действием. На основе этой работы он сформулировал шесть элементов, входящих в фасилитационное лидерство:

- Присутствие – сосредоточение внимания.
- Слушание – выслушивание и понимание того, что имеют сказать другие, а не навязывание собственных взглядов.
- Расспрашивание – постановка хороших критических вопросов, которые отражают истинные причины проблем и приводят к творческим результатам.

Работа, ориентированная на расширение возможностей, может вызывать беспокойство у поставщиков услуг, поскольку это означает внедрение новых способов выполнения их профессиональной работы. Работа по расширению возможностей влияет на профессиональное самосознание. При работе в столь тесном контакте с получателями услуг, все же требуется сохранять определенную профессиональную дистанцию. Как говорил датский философ Сёрен Кьеркегор, «Если вы в самом деле хотите вести человека в определенном направлении, вы должны встретиться с ним там, где он сейчас, и начать с этой точки» (из семинара «Учим учителей»)

- Обдумывание – способность продумывать и осмысливать действие как до, так и после его совершения.
- Обучение – освоение новых навыков, извлечение уроков из ситуаций в группе, а также в целом из осмысления опыта.
- Предоставление меньшего количества решений – «отучите себя от стремления предлагать решения».

Крайне важно постоянно оценивать и совершенствовать свои навыки фасилитатора. Вы можете столкнуться с коллективами, в которых скрытые напряжения внезапно выходят на поверхность и меняют настроение коллектива. В этом случае может получиться так, что Вы сами начнете давать советы вместо того, чтобы помогать процессу двигаться в критическом и творческом направлении. Хилман (Hillman, 2012: 180) исследовал этот вопрос и определил три основных действия, которые можно испробовать, чтобы попытаться сохранить концентрацию и позитивный настрой коллектива:

1. Установить более четкие основополагающие правила и структуры.
2. Четко разграничить дела организации и время, посвященное обучению действием.
3. Пересмотреть свою собственную роль.

*«Я бы сказала, что для преподавателя важно способствовать «обмену знаниями» – между отдельными людьми, учебными группами, а также учиться делиться своими знаниями через рассуждения (а не «поучая»). Речь идет об умении задавать вопросы, слушать, обдумывать как свой собственный опыт, так и опыт других».*

**Анна Брока (Университет прикладных наук Видземе)**



#### 4.4. УЧИМ УЧИТЕЛЕЙ

Будучи преподавателем учебных модулей SEMPRE, Вы сами должны уметь работать с изменениями, расширением возможностей и обучением действием, а также выступать в роли фасилитатора. В рамках проекта SEMPRE мы обучили преподавателей, представлявших разных партнеров-участников пилотного микропроекта. Чтобы выступать в качестве преподавателя и фасилитатора в учебных модулях и в процессе обучения действием, Вы должны либо быть квалифицированным фасилитатором, либо пройти соответствующую подготовку. Важность подготовки фасилитаторов также подчеркивается в статьях, упомянутых в главе 4.3 «Роль преподавателей».

Мы разработали семинар по обучению действием с предложениями по его сценарию. Методики и инструменты для семинара Вы можете предложить сами. Его можно использовать в качестве модуля «Учим учителей». Единственное отличие от использования сценариев по отношению к учебным модулям заключается в том, что Вам следует уделить больше внимания размышлениям о своей роли фасилитатора, и Вам придется стать фасилитатором для самого себя. Вы также можете работать совместно с коллегами и создать группу обучения действием.

После прохождения подготовки, можно создать сеть сотрудничества фасилитаторов обучения действием, чтобы обмениваться опытом и продолжить развивать свою роль преподавателя. •



#### 4.5. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ - ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

На домашней странице проекта SEMPRE: [www.sempre-project.eu](http://www.sempre-project.eu) можно найти дополнительные материалы для обучения расширению возможностей.

Примеры семинаров:

- по обучению действием;
- по расширению возможностей;
- по тимбилдингу;
- Примеры других семинаров;
- Оценки пилотных микропроектов;
- Примеры с пилотных микропроектов;
- Видео об обучении действием.

#### 4.6. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ

Оценка и обдумывание являются неотъемлемой частью процесса обучения действием. В ходе обучения действием Вы оцениваете и обдумываете свою проблему, план действий, изменения в практике работы и извлечение уроков из этих изменений. Такая оценка и обдумывание производятся Вами как самостоятельно, так и с помощью учебной группы. Постоянная оценка и рефлексия являются движущими силами в процессе обучения действием: они помогают отслеживать достигнутые изменения и определять новые действия, необходимые для изменения Вашей практики. Вы оцениваете и обдумываете то, как Ваши действия влияют на получателей услуг, Вашу собственную практику и организацию, частью которой Вы являетесь.

По окончании учебного курса рекомендуется оценить курс. Курс можно оценивать исходя из разных целей. Возможно, Вам будет интересно оценить эффект от курса с точки зрения того, чему научился участник. Может быть, для Вас важно оценить ход и форму проведения курса, а также то, как участники воспринимали сочетание преподавания и обучения действием. Возможно, Вас интересует оценка содержания курса и того, смогли ли участники связать преподавание и применение обучения действием в своей практике.

## Как оценить учебный путь участника

Попросите участников сделать плакат, иллюстрирующий их учебный путь в ходе курса. С чего они начали этот путь, и чем он завершился? Пусть они подумают о подъемах и спадах, отступлениях и сюрпризах.

Пусть каждый участник представит свой плакат Вам и другим участникам. Это даст Вам представление об учебном пути каждого участника: где им требовалась поддержка, что помогло им продвинуться вперед, и что было для них особенно сложным. Это понимание поможет Вам при планировании следующего учебного курса. Это также вдохновляет участников. Из рассказов других об их учебном пути они могут извлечь новые идеи для дальнейшего развития своей собственной практики.

После такой презентации можно продолжить оценивать ход, форму и содержание курса, задавая такие вопросы, как:

- Как течение курса помогло вам на пути учебы?
- Как преподавание разных тем помогло вам на пути учебы?
- Как процесс обучения действием помог вам на пути учебы?•





## Как оценить ход, форму и содержание курса обучения

Важно собирать отзывы участников об обстановке и содержании курса, не в последнюю очередь с целью собственного обучения и прогресса как преподавателя. Такие факторы, как форма и течение процесса влияют на условия обучения участников как прямо, так и косвенно. Помимо постоянной оценки и рефлексии в ходе обучения, можно использовать вопросник в конце курса для сбора информации, необходимой для разработки и усовершенствования будущих курсов.

Он может состоять из семи вопросов (см. пример 1 ниже), с ответами по шкале от 1 (для «отрицательно») до 7 (для «очень положительно»). Таким образом, можно соотнести количественную и качественную оценку. Качественные ответы можно расширить за счет сеанса обратной связи через Метаплан. Соответствующие вопросы могут быть нацелены на «позитивные аспекты», «критические аспекты» и «предложения по улучшению».

Эта оценка может дать важные ответы для новой концепции семинара по ОД, где содержание и методы последовательности пилотного семинара (примерно 3, 5 дней) будут даваться концентрированно, в рамках двух дней. Здесь следует больше внимания уделять коллективам ОД, меньше акцентировать варьирование методологии, обсуждать более четкое документирование ОД в отношении следующих трех сторон: «получатель услуг», «исполнитель» (консультант клиентов или поставщик социальных услуг) и «организация-поставщик социальных услуг».



## Пример 1: Форма для оценки

Ответьте на вопросы, обведя кружком то число на шкале от 1 до 7, которое лучше всего соответствует Вашему впечатлению от программы обучения. Если у Вас есть дополнительные комментарии, пожалуйста, используйте пустое пространство под каждым вопросом. Спасибо! Мы ценим Ваше мнение.

### 1. РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ (ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, РОЛЕВАЯ ИГРА, ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА, ГРУППОВАЯ РАБОТА) ИСПОЛЬЗОВАЛИСЬ СБАЛАНСИРОВАННО.

Не согласен Полностью согласен  
 1      2      3      4      5      6      7

Комментарии (по желанию):

### 2. СОДЕРЖАНИЕ СООТВЕТСТВОВАЛО ЦЕЛЯМ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ.

Не согласен Полностью согласен  
 1      2      3      4      5      6      7

Комментарии (по желанию):

### 3. МАТЕРИАЛЫ СООТВЕТСТВОВАЛИ ЗАДАЧАМ И БЫЛИ ПОЛЕЗНЫМИ.

Не согласен Полностью согласен  
 1      2      3      4      5      6      7

Комментарии (по желанию):

### 4. РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДЫ БЫЛИ ПРЕДСТАВЛЕНЫ И ОТРАБОТАНЫ С УЧЕТОМ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ.

Не согласен Полностью согласен  
 1      2      3      4      5      6      7

Комментарии (по желанию):

### 5. ПРЕПОДАВАТЕЛИ БЫЛИ ПЕДАГОГИЧЕСКИ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ И ЧЕТКО ОРГАНИЗОВАЛИ РАБОТУ.

Не согласен Полностью согласен  
 1      2      3      4      5      6      7

Комментарии (по желанию):

### 6. УЧЕБНАЯ СРЕДА ОТЛИЧАЛАСЬ ОТКРЫТОСТЬЮ, И Я КОМФОРТНО ЧУВСТВОВАЛ СЕБЯ В ГРУППЕ.

Не согласен Полностью согласен  
 1      2      3      4      5      6      7

Комментарии (по желанию):

### 7. Я НАУЧИЛСЯ НОВЫМ ВЕЩАМ, КОТОРЫЕ БУДУТ ПОЛЕЗНЫ В МОЕЙ РАБОТЕ В БУДУЩЕМ.

Не согласен Полностью согласен  
 1      2      3      4      5      6      7

Комментарии (по желанию):

### 8. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ (ПО ЖЕЛАНИЮ):



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- **BEATY, LIZ, AND MCGILL, IAN (2016).** ACTION LEARNING; A GUIDE FOR PROFESSIONAL, MANAGEMENT AND EDUCATIONAL DEVELOPMENT
- **BRINKERHOFF AND ROBERT O BRINKERHOFF (2006).** TELLING TRAINING'S STORY: EVALUATION MADE SIMPLE, CREDIBLE, AND EFFECTIVE. BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS
- **PAUL, R., & ELDER, L. (2001).** THE MINIATURE GUIDE TO CRITICAL THINKING: CONCEPTS & TOOLS. FOUNDATION CRITICAL THINKING.
- **HILLMAN (2012).** WORKING WITH NEGATIVE EMOTIONS IN SETS. ACTION LEARNING 9:2
- **ILLERIS, KNUD (2009) ED.** CONTEMPORARY THEORIES OF LEARNING. ROUTLEDGE, LONDON, AND NEW YORK
- **ILLERIS, KNUD (2014).** TRANSFORMATIVE LEARNING AND IDENTITY. ROUTLEDGE
- **KOLB, DAVID A. (1984).** EXPERIMENTAL LEARNING. PRENTICE HALL P T R
- **MARSICK & O'NEIL (1999).** THE MANY FACES OF ACTION LEARNING IN MANAGEMENT LEARNING SAGE PUBLICATIONS VOL 30
- **PEDLER, MIKE (2011)** FACILITATING LEADERSHIP THROUGH ACTION LEARNING. [HTTP://WWW.ACTIONLEARNINGASSOCIATES.CO.UK/DOWNLOADS/FACILITATING-LEADERSHIP-THROUGH-ACTION-LEARNING.PDF](http://www.actionlearningassociates.co.uk/downloads/facilitating-leadership-through-action-learning.pdf)
- **PEDLER, MIKE (2011) ED.** ACTION LEARNING IN PRACTICE:
  - CHAPTER 6: CASEY, DAVID. ROLE OF SET ADVISER
  - CHAPTER 10: BOURNER, TOM. SELF-MANAGED ACTION LEARNING
  - CHAPTER 14: TREHAN, KIRAN. CRITICAL ACTION LEARNING
  - CHAPTER 16: O'NEIL & MARSICK. THE VARIETIES OF ACTION LEARNING IN PRACTICE
  - CHAPTER 23: ABBOTT & BOYDELL. LEARNING TO BE AN ACTION LEARNING FACILITATOR. THREE APPROACHES
- **SKILLS FOR CARE (2014).** CRITICALLY REFLECTIVE ACTION LEARNING
- **TEHAN & PEDLER (2009).** ANIMATING CRITICAL ACTION LEARNING: PROCESS-BASED LEADERSHIP AND MANAGEMENT DEVELOPMENT. ACTION LEARNING 6:1
- **WENGER, ETIENNE (2008).** COMMUNITIES OF PRACTICE; LEARNING, MEANING, AND IDENTITY. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS





### Ligninger - Tol og bogstaver

- Læringsmålene for dette område er:
- Du kan regne med bogstaver
  - Du kan løse ligninger, hvor der bruges forskellige parenteser
  - Du kan opstille og løse simple ligninger

#### Regelkædet

