

Т.С. Панина, Л.Н. Вавилова

МОДЕРАЦИЯ КАК ФОРМА ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Слово «модерация» происходит от латинского *moderatio* «регулирование, управление, руководство», а «модератор» – от латинского *moderator* «наставник, руководитель, возглавляющий группу».

В английском языке *moderate* – «смягчение, сдерживание, умеренность, обуздание», в немецком глагол *moderieren* употребляется в значении «слушать, координировать, сглаживать, осторожно направлять и руководить».

В русском языке термин «модератор» уже использовался в научных сферах, например, модератором в музыке называют приспособление для смягчения звука в музыкальных инструментах. В социальной психологии модератор – ведущий фокус-групп. С развитием современных информационных ресурсов модератором стали называть человека, который отвечает за соблюдение установленных норм поведения в Интернет-ресурсах, координирует общение между посетителями чатов. Модераторами называют ведущих теле- и радиопередач, организаторов публичных дискуссий на конференциях и семинарах.

О модерации как технологии работы с группами 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 [1, с. 52]. 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 [2].

В отечественной педагогической 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: E. Schnelle, K. Klebert, E. Schrader, J. Petersen, H. Ritscher, U. Greber, J. Maybaum,

W. Werzeln, B. Priebe, W.-D. Zimmermann, M. Hartmann, M. Rieger, Peter A. Schmitz, K. Köhl, M. Neuland, С.А. Жезлова, Г.В. Борисова, Т.Ю. Аветова, Л.Ю. Косова и др.

Модерация достаточно распространена в европейских странах как одна из форм повышения квалификации и используется в системе государственного повышения квалификации, практике внутришкольного повышения квалификации педагогов, управленческой деятельности руководителей школ (Г. Белер, Д. Йотенн, П. Браунек, Х.-Т. Йоганн, Р. Урбанек, А. Шмидельль и др.). При этом подчеркивается, что о модерации идет речь лишь в том случае, если «центральное место в процессе повышения квалификации отводится поиску путей, ведущих к цели, но при этом не остаются без внимания аспекты содержания и взаимоотношений в группе» [1, с. 56]. То есть модерация как форма обучающего взаимодействия со взрослыми, ориентирована и на процесс разработки содержания, и на организацию сотрудничества в группе, а также опосредованно выходит на межличностные отношения.

В последнее десятилетие складывается отечественный опыт использования идей модерации в обучении взрослых. На протяжении нескольких лет на территории Российской Федерации действуют модераторские центры для учителей и руководителей образовательных учреждений, реализующих идею непрерывного повышения квалификации с использованием опыта немецких коллег. Большинство центров находится в европейской части России — в городах Белгород, Кострома, Волгоград, за Уралом единственный модераторский центр (Центр активных методик) — в г. Барнауле. Квалифицированную помощь центрам оказывает Институт по международному сотрудничеству немецкой ассоциации по образованию взрослых (IIZ/DVV).

Сотрудники центров модерации в России апробируют и адаптируют новые формы и методы повышения квалификации учителей, руководителей образовательных учреждений.

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 инновационную педагогическую технологию, в основном, в научных и методиче-

ских публикациях описывается западноевропейская модель техники модерации [см. 1; 3].

В современной теории и практике образования взрослых целостного, однозначного толкования феномена «модерация» не существует, не определен четко формат данного способа обучающегося взаимодействия со взрослыми, понятие «модерация» трактуется по-разному, в зависимости от сферы применения:

- как «устойчивая, завершенная форма консультирования и руководства деятельностью групп взрослых в процессе повышения квалификации, ограниченная по месту и времени и позволяющая использовать внутренние резервы каждого участника и, соответственно, группы для повышения эффективности процесса выявления проблем» [1, с. 56–57];
- как «направляемый интерактивный процесс взаимодействия участников группы в целях самостоятельной выработки и принятия группового решения» [3, с. 28], при этом подчеркивается, что роль модератора заключается в стимулировании активности участников группы и обеспечении их равноправия;
- как «один из способов построения собраний и заседаний» [2].

Также модерация используется в значениях: методическая техника, совокупность методов для организации работы со взрослыми, технология обучения, дидактический метод, способ проведения учебных занятий, эффективный метод проведения профессиональных деловых совещаний.

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

С психологической точки зрения, процесс модерации можно рассматривать как *управление* учебным процессом группы, *помощь* участникам в достижении целей, основанные на изучении ценностно-смысловых ориентаций слушателей, диагностике их интересов, потребностей, совместном целеполагании, определении смысла предстоящей деятельности, при этом внимание акцентируется на взаимопонимании и сотрудничестве.

Мы придерживаемся точки зрения, согласно которой модерация — это достаточно сложная форма организации обучения взрослых, обеспечивающая обучение на трех уровнях:

- 1) предметный (содержательный) уровень;
- 2) уровень переживания (опыт, чувства, желания);
- 3) уровень взаимодействия (коммуникация и сотрудничество в группе).

Модерацию как форму обучения отличает:

- четкое структурирование (логика отдельных этапов) всего процесса обсуждения проблемы и принятия решения в соответствии с заявленными целями;
- специфические требования к профессиональной компетентности и личностным особенностям модератора;
- наличие свода обязательных «правил игры» для всех участников [3, с. 30].

Модерация как форма обучения — представляет собой целый комплекс взаимосвязанных условий, методов и приемов организации совместной деятельности взрослых. Для модерации характерна, прежде всего, процессо-ориентированная организация обучения, позволяющая включить участников в процесс выявления, осмысления и анализа затруднений в профессиональной деятельности, поиск путей их разрешения, неформального осмысления и распространения опыта коллег, взаимного обучения на основе знаний и опыта участников.

Но модерация ориентирована не только на процесс, но и на результат, и дает сильный позитивный эффект, позволяющий участникам ощутить собственную причастность к процессам принятия решений [4]. Возможно, что в рамках семинара, занятия и не будет получено конкретного результата, но участники при этом уходят с потребностью, желанием быть дальше в процессе самосовершенствования, саморазвития.

По мнению практиков, модерация предполагает личную ответственность каждого участника процесса за свои действия и достижение общего результата, ориентирована на перенос полученных знаний в повседневную практику. Модерация развивает способность к самостоятельному решению проблем, способность к ведению дискуссий и переговоров, принятию ответственности за воплощение принятых решений, каждый участник вносит свои знания, умения, опыт в групповое содержание, процесс, а вбирает столько, сколько может. Большая запоминаемость материала достигается благодаря

его визуализации и активной деятельности самих участников. За счет благоприятной психологической атмосферы и активности самих обучающихся проявляется более высокая их мотивация, снимаются многие недостатки традиционной коммуникации. В этом аспекте большое значение в модерации имеет оснащение помещения (аудитории), в частности порядок расстановки столов и стульев, наличие необходимых технических средств обучения, большого количества бумаги, маркеров, других канцелярских товаров, возможностей для проведения кофе-пауз и т.п.

Наиболее существенными элементами модерации выступают:

1) Руководящая и фасилитаторская (от англ. *facilitate* «облегчать, помогать, продвигать, содействовать, способствовать», *facilitator* «посредник, ведущий, помогающий группе в организации работы») роль модератора; т.е. модератор не столько лектор или эксперт, сколько помощник, осуществляющий поддержку и организацию активной работы взрослых обучающихся в микрогруппах.

2) Совместное планирование со взрослыми предстоящей образовательной деятельности. Совместное планирование может предваряться выявлением ожиданий и образовательных запросов участников, определением их профессиональных затруднений.

3) Структурированный ход образовательного процесса, предполагающий чередование организационных форм: индивидуальная работа — парная работа — групповая работа — коллективная работа (пленум). Такое чередование форм осуществления образовательной деятельности способствует не только лучшему освоению и запоминанию новых знаний за счет их неоднократного предъявления и обсуждения, но и коллективному решению обозначенных участниками проблем, расширению опыта межличностных отношений и взаимодействий.

4) Обязательная презентация наработок микрогрупп (визуальная и вербальная), что позволяет членам группы при подготовке и оформлении содержания выбрать основные, наиболее существенные (при этом — согласованные!) позиции, а остальным — задать вопросы на понимание.

5) Большое значение придается визуализации содержания, а также направлений и способов деятельности. Визуализация — «наглядное представление мнений и идей, выска-

занных в ходе работы, групповых решений» [3]; долгосрочное использование зрительной наглядности необходимо для того, чтобы все вопросы, процессы и результаты совместной деятельности находились перед глазами слушателей, позволяли неоднократно к ним обращаться (и не только в процессе самого занятия).

6) Осуществление обратной связи, сквозной рефлексии (содержания, методов, атмосферы занятия), контроля за самочувствием, оценки достигнутых результатов.

7) Благоприятная групповая атмосфера, способствующая активному участию каждого в учебном процессе. Чтобы обеспечить длительное погружение взрослых в образовательный процесс, проводятся упражнения для эмоциональной разрядки, релаксации, актуализации креативности.

8) Основными методами и техниками модерации выступают стандарты визуализации, опросы с использованием карточек, многоступенчатые вопросы, техники проведения дискуссий: «Снежный ком», «Квадро», «Аквариум», «Мыслительные шапки» и др. [5], виды интеллектуального штурма, накопители тем.

Логика процесса обучения в форме модерации выглядит следующим образом:

– *Вхождение в тему* (развитие сензитивности: участники настраиваются на содержание проблемы, внутренний мир и позиции других людей).

– *Подборка тем, ориентация на проблемы* (погружение в проблематику: определение и формулировка проблемы или темы обсуждения).

– *Проработка (обсуждение) проблемы* в малых группах, поиск решения (проектная работа).

– *Презентация результатов работок микрогрупп и общая дискуссия*. Обобщение и конкретизация результатов работы.

– *Подведение итогов работы и обмен впечатлениями*.

Кроме этого, с целью установления свободной и доверительной атмосферы в начале занятия проводятся различными методами знакомства, а поскольку такое обучение требует постоянной активности обучающихся на протяжении длительного времени, для поддержания активной творческой работы проводятся разнообразные разминки для снятия утомления участников. Некоторые авторы знакомство выделяют как первый этап модерации [3; 6].

На каждом этапе используются определенные техники работы. Большое количество модерационных техник описано в различных пособиях [6; 7; 8].

Кратко охарактеризуем этапы модерации.

I этап — Вхождение в тему

На данном этапе происходит представление модераторов, знакомство участников между собой; они обсуждают организационные моменты, договариваются о правилах совместной работы. На этом этапе также выявляются ожидания участников от семинара и согласуются цели обучающих и обучающихся. Как правило, группы взрослых более разнородны по составу, чем школьные классы и студенческие группы, они почти всегда являются разновозрастными, могут значительно дифференцироваться в знаниях, умениях и навыках, профессиональном и жизненном опыте, внутренних установках и мотивах обучения. Каждый взрослый имеет сложившийся стиль учебной деятельности, свою учебную стратегию. Актуализация ожиданий, затруднений, опыта, установок чаще всего осуществляется на первом этапе занятий, но если возможно, модераторы выясняют пожелания и ожидания слушателей, их профессиональный опыт до начала занятий, чтобы использовать полученную информацию при планировании будущей совместной образовательной деятельности. Эта информация позволяет согласовать план и программу семинара или курсов с ожиданиями, целями участников, разнообразить формы организации учебной деятельности и обеспечить смену форм общения, подобрать средства активизации имеющихся у слушателей знаний, умений и навыков, продумать способы проявления понимания и толерантности по отношению к субъективным потребностям слушателей.

Для знакомства и выявления ожиданий участников можно использовать различные методики, которые в достаточном количестве описаны в пособиях по практической психологии [см., напр.: 9; 10 и др.] и по образованию взрослых [6; 7; 11].

II этап — Подборка тем для обсуждения

На этом этапе можно выявить профессиональные затруднения или актуальные проблемы участников. Главная задача данного этапа — выбор и формулирование наиболее актуальных проблем или тем для обсуждения (темы только обозначаются, но не обсуждаются по существу). Важно четко сформулировать тему предстоящего обсуждения, определить ее

значимость для каждого. Для этого модератор формулирует конкретные вопросы, например: «Сталкивались ли Вы с необходимостью разрешения данной проблемы в своей профессиональной деятельности?», «Актуальна ли данная проблема для Вас лично?». Можно собрать предложения участников по конкретизации проблемы: «О чем конкретно Вы хотели бы поговорить в данном контексте?»; эти предложения записываются маркерами на карточках, группируются, вывешиваются на стенде, определяются приоритет и значимость каждого высказывания для группы в целом.

Для определения достижений и выявления трудностей участников по обсуждаемой теме могут быть использованы такие техники, как «Метаплан», «Импульс-плакат», «Рельеф местности», «Лист проблем», «Четыре угла» и др. [6; 7].

III этап — Проработка (обсуждение) темы в малых группах

Работа в микро- и малых группах является важнейшим этапом модерации. Работа в малых группах предоставляет всем участникам возможность действовать, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, владение приемами активного слушания, выработки общего решения, разрешения возникающих разногласий). Работа в группах используется, когда нужно решить проблему, с которой тяжело справиться индивидуально, когда у участников есть знания, опыт, ресурсы для взаимного обмена, когда одним из ожидаемых учебных результатов является приобретение навыка работы в команде. Полезно сохранять стабильный состав малой группы достаточно долго, чтобы участники могли достигнуть мастерства в групповой работе. В то же время смена состава группы позволяет всем участникам поработать с разными людьми и узнать их.

Основными элементами данного этапа являются:

- деление на микро- или малые группы;
- ввод в проблему (сенсибилизация темы);
- теоретический ввод (если необходимо);
- работа в микро- или малых группах по проработке темы.

А) *Принципы формирования малых групп* на семинарах со взрослыми могут быть разными: по воле случая (по жребии, символам, местонахождению и т.п.); по симпатиям (целесообразно, если все группы работают над одной и той же темой); по интересам и т.п.

Б) *Сенсбилизация темы (пробуждение интереса, мотивации)* предполагает выявление общей осведомленности группы в изучаемой теме, включение обучающихся в содержательное поле занятия, включение участников в процесс размышления по теме, эмоциональный заряд участников, выявление значимости темы, вопроса для участников семинара, активизация предшествующего опыта участников, вовлечение всех в разговор по теме.

В) *Теоретический ввод*. Если у участников недостает имеющихся знаний для решения поставленной задачи, то предлагаются теоретические информационные доклады, *мини-лекции*. Длительность мини-лекции в среднем составляет 10–15 минут и не должна превышать 20 минут. За это время модератор должен дать всю необходимую информацию по выбранной им теме. Важно, чтобы каждый участник занятий во время мини-лекции был в состоянии активного слушания. Для этого модератор использует наглядные средства, иллюстрирующие представляемый материал: выписывает на доску ключевые фразы, показывает слайды, делает рисунки, которые служат маркерами для запоминания, использует метафоры. Особыми выразительными средствами являются интонация, мимика, жесты самого модератора. Во время всей мини-лекции модератор остается максимально включенным в группу, он не просто подает материал, а наблюдает за тем, как подаваемый им материал воспринимается каждым участником, старается удерживать внимание каждого участника на новой информации, побуждает участников находиться в состоянии «здесь и сейчас».

Г) *Работа в микро- или малых группах по проработке темы*.

Для более эффективной работы в микрогруппах вводятся и обсуждаются общие правила групповой работы, например:

- каждый участник имеет возможность высказаться, если захочет;
- все участники группы уважают ценности и взгляды каждого, даже если не согласны с ними;
- обсуждаются идеи, предложения, а не люди, которые их высказали;
- все участники делают замечания кратко и по существу;
- каждый участник, даже защищая свою точку зрения, открыт для восприятия чужих идей, мнений и интересов других участников;

- все возникающие разногласия, конфликты разрешаются мирным путем с учетом интересов участников и правил работы;
- все участники стремятся создать открытую, деловую, дружескую атмосферу.

Й. Тепфер называет следующие правила работы в малой группе при модерации:

- каждый говорит только сам за себя (высказывания от первого лица);
- каждый уважает высказывания других;
- каждый несет ответственность за результат;
- общая ответственность за соблюдением распорядка [2].

IV этап — Презентация результатов наработок микрогрупп

После работы в малых группах участники собираются вместе для обсуждения, обобщения и конкретизации результатов работы; они сообщают другим то, что узнали или испытали. Чтобы обсуждение не стало поверхностным, поспешным, чтобы что-то не осталось невысказанным или не услышанным другими, вводится разнообразное и интересное оформление представляемых результатов, организуется презентация и интенсивное общение участников по поводу увиденного и услышанного.

Организация презентации групповых решений зависит от задуманного построения всего занятия и может реализоваться в различных формах, способствующих удержанию внимания участников в процессе выступления всех микрогрупп:

- *совместно-индивидуальная*: каждая группа представляет итог своей деятельности, решения обсуждаются, из них выбирается лучшее («ярмарка»);
- *совместно-дополняющая (последовательная)*: результат деятельности каждой группы является самостоятельным фрагментом, необходимым для общего решения проблемы («лесенка», «эстафета»);
- *совместно-взаимодействующая*: из предложений первой группы выбираются наиболее значимые идеи, остальные группы дополняют новые аспекты решений, затем вырабатывается общий для всего коллектива итог («мозаичная картинка»).

Важное значение при презентации имеет визуализация с помощью разных носителей информации. Визуализация по-

могает сделать доклад представителя группы более интересным, пробуждает внимание аудитории, обеспечивает ее участие и, следовательно, повышает эффективность обучения. Кроме того, все многообразие и различие мнений и идей участников находят свое наглядное отражение, а тем самым лучше закрепляются в памяти. Интригующий интерес достигается как разнообразием (через воздействие на различные органы чувств), так и неожиданностью (через внезапность предъявления, которая вызывает интерес к дальнейшему). Но применение наглядности должно иметь понятный для участников функциональный смысл и не носить чисто механического характера.

Результаты групповой работы могут быть представлены в различных формах: различные виды модерационных карточек, коллажи, стенгазеты, модели, картины, сценические постановки, слайды, видеofilмы и др.

Для обобщения и оценки наработок микрогрупп используется выставка плакатов с результатами работы, краткие тезисы, рисунки, символы.

Участники обходят выставку, им предоставляется достаточное время для ознакомления с содержанием плакатов и обсуждения его с другими участниками.

У этап — Подведение итогов работы и обмен впечатлениями

В конце каждого дня или занятия проводится содержательная и эмоциональная рефлексия (Что делали? Как? В какой атмосфере все происходило?).

Модератор анализирует, обобщает и конкретизирует вклад каждого участника. Составляется общий перечень проблем с указанием конкретных мероприятий по их решению. Необходимо совместно определить дальнейшие перспективы работы, договориться о сотрудничестве.

В педагогической и психологической практике нарабатано большое количество техник получения обратной связи. Обратная связь представляет собой обмен содержательной и эмоциональной информацией между участниками обсуждения. Мнения участников занятия могут выявляться не только в конце занятия, но в его процессе, что позволит корректировать содержание и ход обсуждения, регулировать эмоциональную атмосферу. Обратная связь может быть получена с помощью графических приемов («шкалирование», «лестница», «звезда

сбывшихся ожиданий» и т.п.) [7], словесных (синквейн, метод незаконченных предложений, «телеграмма» и т.п.), действенно-практических (различные упражнения) [5; 6].

На заключительном этапе важно не только подведение итогов работы в деловом аспекте, не менее важен свободный обмен мнениями и впечатлениями между участниками, так как рабочий процесс был наполнен яркими эмоциональными переживаниями, которые требуют своего выхода и завершения.

Представленные фазы модерации могут быть реализованы в течение одного занятия, «уложиться» в один день и в два дня, и в две недели.

Модерация может выступать не только как форма обучающего взаимодействия, она является одним из метаметодов, элементы которого можно использовать в других формах и методах организации учебной работы. Например, по ряду элементов модерация имеет сходство с групповой работой, тренингами, оргдеятельностными играми, но проводится в более «мягком» режиме.

Во многом эффективность модерации зависит от профессиональной компетентности ведущего, которого называют модератором. Модератор – это партнер обучающихся в их совместном обучении, который предлагает свои знания, опыт в организации процесса групповой учебной деятельности.

Практически все исследователи подчеркивают партнерскую позицию модератора в обучении.

Так, С.А. Жезлова отмечает в своем исследовании, что «быть модератором... это значит инициировать процесс учебы в группе и управлять им на основе *равноправного партнерства* при наличии высокой степени предметной и организаторской компетентности» [1, с. 52].

Е.В. Иванов, Л.И. Косова, Т.Ю. Аветова подчеркивают, что модератор — «организатор групповой работы, активизирующий и регламентирующий процесс взаимодействия участников группы на основе *демократических принципов*» [3, с. 28].

Авторы сходятся в том, что модератор должен быть профессионалом в организации группового дискуссионного процесса, он обеспечивает деловое общение, протоколирование процесса обсуждения, промежуточных и итоговых результатов групповой дискуссии. Относительно профессионализма модератора в обсуждаемой проблеме мнения расходятся: одни

исследователи подчеркивают необходимость этого [1], другие авторы считают, что модератор может не быть профессионалом в обсуждаемой проблеме [3].

Партнерское сотрудничество в процессе обучения требует от модераторов несколько других, чем традиционное преподавание, моделей поведения и руководства. Поскольку модерация включает разные виды деятельности участников, модератор в процессе их организации может выполнять разные роли: во время теоретического ввода при передаче содержания какого-либо материала модератор выступает в роли *референта*; для поддержки и стимулирования образовательной активности учащихся в группе модератор выполняет функции *фасилитатора*; если необходимо изменить отношения, возникающие между участниками группы, модератор выступает в роли *консультанта, тренера*; для упорядочения и управления процессами обучения модератор берет на себя обязанность руководителя рабочим процессом в группе.

Основное содержание деятельности модератора включает:

- тщательное продумывание содержания деятельности (по фазам модерации) и организации занятия (подготовка аудитории, инвентаря, необходимых учебно-методических материалов, технических средств обучения, подбор в случае необходимости экспертов и т.д.);
- создание неформальной рабочей обстановки, достижение доверия группы, сочетание формальных и неформальных подходов;
- введение правил и рабочих техник, представление методик, фиксирование, обозначение шагов, сделанных и предстоящих (С какой целью делался данный рабочий шаг? Почему работа была организована именно таким образом? Каким еще образом можно было организовать эту работу? Сейчас мы делаем это и так, далее будем делать...);
- оперативную визуализацию содержания и основных направлений работы на семинаре (модерация позволяет мыслительные процессы, обычно скрытые от внешнего наблюдателя, сделать наглядными и внешне наблюдаемыми);
- руководство групповыми и рабочими процессами: смена форм работы, осуществление рефлексии, организация коммуникативной деятельности в микро- и макрогруп-

пе, обеспечивающая включение каждого члена группы в поиск и выбор решения. Помощь группе на пути к самостоятельной работе: умение сформулировать и задать вопрос, руководство дискуссией, визуализация вопросов, высказываний, мнений;

- содействие принятию личной ответственности каждого за принятые решения и воплощение их в жизнь;
- проведение разминок. Поскольку во время модерации участники продуцируют много идей, проводят анализ и заняты в основном умственным трудом, в течение модерационного занятия необходимы двигательные разминки с хорошим эмоциональным зарядом, чтобы не упала групповая активность.

Таким образом, модератор — человек, который заботится, прежде всего, о процессе, стараясь меньше вмешиваться в содержание обсуждаемой проблемы, он только управляет, помогает организовать процесс проведения обсуждения, совещания, поэтому ответственность за принятое решение больше несут участники, нежели модератор. С понятием «модератор» ассоциируются такие качества, как наличие интуиции, умения вести беседу и дискуссию, гибкость, дипломатичность. В этом плане деятельность модератора имеет много общего с позицией тренера при проведении тренинга.

Чтобы поддерживать свой авторитет в группе, не будучи при этом авторитарным, модератор должен соблюдать следующие правила [12, с. 99–101]:

- старается оставаться нейтральным. Он отбрасывает собственное мнение, цели и ценности, не оценивает ни высказывания участников, ни стиль их поведения. Для него во время модерации не существует понятий «правильно» или «неправильно»;
- руководит, не манипулируя, спрашивает, а не ведет беседу. С помощью вопросов он активизирует группу, помогает членам группы быть открытыми по отношению друг к другу и к теме;
- выступает помощником, занимает позицию «рядом», а не «над». Он воспринимает все высказывания группы как сигналы, помогающие ему понять процессы в группе, и пытается помочь участникам осознать собственное поведение, чтобы помехи и конфликты могли устраняться без призывов к этому;

- является примером открытости, конгруэнтности, толерантности. Он отдает отчет в своем собственном отношении к людям и темам обсуждения, в своих сильных сторонах и слабостях и берет на себя ответственность. Не оправдывается и не переходит на личности;
- не стремится стать идейным, содержательным лидером.

Сфера применения модерации расширяется. Модерация является инструментом, позволяющим участникам ощутить собственную причастность к процессам принятия решений, поэтому процесс модерации используется при проведении совещаний (митингов), регулировании взаимоотношений между сотрудниками; в стратегическом планировании; построении и оптимизации бизнес-процессов; проведении бизнес-тренингов, при проектной работе, при формировании малых и больших групп. Методы модерации позволяют достаточно четко и в короткие сроки подобрать рациональные методы для решения конкретных задач, объединить участников, побудить к совместной выработке путей решения проблемы и подвести их к переносу найденного решения на практическую платформу.

В то же время использование модерации как формы взаимодействия со взрослыми может вызвать ряд трудностей:

- инертность участников;
- сложность проведения с большим количеством участников;
- отсутствие необходимого технического оснащения (технические средства обучения, «чемоданчик модератора» и др.);
- необходимость большой технологической подготовки (подготовка карточек, плакатов, продумывание различных процедур и т.п.);
- сложность в разведении роли модератора и лектора, модератора и эксперта по содержанию;
- разрешение возникающих конфликтов в микрогруппах и группе.

Позиция модератора предполагает уважение достоинства каждого участника и внимание к опыту каждого, доброжелательность, терпимость, но некоторым преподавателям и руководителям бывает трудно отказаться от привычного монологического, авторитарного стиля общения, навязывания своей точки зрения. Поэтому необходим личностный рост и развитие коммуникативной культуры специалиста, использующего модерационные техники, в этом хорошо помогает опыт участия в подобных семинарах, тренингах.

Литература

1. *Жезлова С.А.* Модерация как инновационная форма повышения квалификации учителя: Дис. ... канд. пед. наук. Кострома, 2000.
2. *Тепфер Й.* Модерация как средство повышения эффективности работы на собраниях и заседаниях // www.ngosnews.ru/nwfa/method/04_skill.htm. 2004. 27 декабря.
3. *Инновационные педагогические технологии: Модульное пособие для преподавателей профессиональной школы* / Под ред. Е.В. Иванова, Л.И. Косовой, Т.Ю. Аветовой. СПб., 2004.
4. *Ткаченко Г.Л.* Техники модерации. Мастер-класс // www.training.com.ua/ 2007. 5 февраля.
5. *Панина Т.С.* Современные способы активизации обучения: Учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Т.С. Панина, Л.Н. Вавилова; под ред. Т.С. Паниной. М., 2006.
6. Семинар: Методические материалы для модераторов / Авт.-сост. О.Б. Чикуров. Псков, 2004.
7. *Мюллер В., Вигман С.* Нетрадиционные методики для образования взрослых / Пер. с нем. Г.В. Снежинской. М., 1998.
8. *Методический ларец: Практическое руководство по активным методам в образовании взрослых* / Авт.-сост.: С.В. Корнилов, Л.Э. Корнилова. Петрозаводск, 2002.
9. *Большаков В.Ю.* Психотренинг: Социодинамика. Упражнения. Игры. СПб., 1996.
10. *Вачков И.В.* Основы технологии группового тренинга. Психотехники. М., 2000.
11. *Методы эффективного обучения взрослых: Учебно-метод. пособие* / Авт.: Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Эдель Марион и др. М.; Берлин, 1999.
12. *Klebert K., Schrader E., Straub W.G.* KurzModeration, Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. Windmühle-Verlag. Hamburg, 1987.