

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Из всех методов обучения наиболее подходящим для взрослых людей является воркшоп — краткосрочный семинар, или мастерская. Обычно воркшоп ассоциируется с такими понятиями, как активность, эксперимент, риск, изменение, демократическое принятие решений, целостное обучение. Он настраивает людей на самовыражение, на возможность внутренних изменений, вселяет надежду на встречу с привлекательными «со-участниками» и вдохновляющим ведущим.

Проведение воркшопа — нелегкое испытание для ведущего. Сможет ли он правильно организовать обучение, оправдать надежды участников и ожидания заказчиков? Сможет ли действовать открыто и спонтанно, стать хорошим «катализатором» обучения? Способен ли отказаться от собственных предрассудков и привычного поведения, чтобы внутренне настроиться на участников и прочувствовать вместе с ними каждое мгновение жизни группы?

Лучшие ведущие воркшопов критичны и требовательны к себе. Они стараются постоянно учиться. Эта книга предоставляет широкий спектр практических идей, психологических техник и приемов, необходимых для проведения групповой работы. Прочитав эту книгу, вы:

▼ Ознакомитесь с основными принципами современной теории обучения, учитывающей результаты новейших исследований мозга. Классическая теория обучения, основанная на глубинной психологии, теории групповой динамики и когнитивной психологии, постоянно обогащается за счет современных нейропсихологических исследований.

▼ Найдете конкретные сведения о том, как происходит «динамическое» обучение, то есть обучение, организованное с учетом особенностей работы мозга.

▼ Пополните свой «тренерский арсенал» десятками кратких техник интервенции, а также более чем двумя сотнями игр и упражнений.

▼ И наконец, узнаете, как можно использовать теорию «семи интеллектов» Говарда Гарднера для повышения эффективности своей работы.

Я надеюсь, что эта книга окажется не только полезной для вашей профессиональной деятельности, но также интересной и увлекательной. Она откроет вам и вашим ученикам доступ к новым возможностям обучения.

## **СТРУКТУРА КНИГИ**

Я сознательно выбрал форму представления материала в виде 80 небольших глав, из которых, как из фрагментов мозаики, складывается общая картина проведения воркшопа. Это позволит вам быстро отыскать информацию по любой интересующей вас теме. С другой стороны, такое «калейдоскопическое» представление материала иллюстрирует мою убежденность в том, что у нас по сей день нет элегантной, всеобъемлющей теории обучения. Практик вынужден стать эклектиком и выбирать из лучших теорий и методов то, что считает для себя подходящим. Попытки некоторых ведущих строить свою работу, опираясь только на одну теорию, на мой взгляд, не оправданы. В этом случае они ведут себя как человек, чей единственный инструмент — молоток: все, что попадается ему на пути, кажется ему гвоздями...

В первой половине книги (главы 1–40) речь идет в основном о начальной стадии воркшопа и связанных с ней задачах и трудностях. Во второй части (главы 41–80) обсуждаются темы, важные для основного и завершающего этапов работы.

В начале и в середине книги вы обнаружите блоки, каждый из которых состоит из нескольких тесно связанных друг с другом по содержанию глав. В главах 1–9 рассказывается о новейших теоретических принципах обучения, учитывающего особенности работы мозга; в главах 42–53 речь идет о теории «семи интеллектов» Говарда Гарднера и их значении для динамического обучения.

Если вы хотите осмыслить свою роль в работе с группой, подумать о собственном развитии, то прежде всего прочитайте гла-

вы 20 («Эмоциональные потребности ведущего»), 21 («Идеализированный ведущий») и 80 («Почти кредо»).

В книге представлено множество приемов и процедур практической работы. Пожалуйста, не забывайте, что сами по себе техники (игры, упражнения и любые интервенции) не так уж и важны. Эффективность технических приемов не в последнюю очередь зависит от особого чутья, с помощью которого вы приспосабливаетесь к каждой единственной в своем роде группе с ее задачами и участниками.

На результат применения любой техники в значительной мере оказывают влияние групповой климат и личные отношения между ведущим и участниками. Если ведущий больше думает о технике, чем о желании «слиться» с участниками в едином «танце», то суть группового процесса оказывается под угрозой.

И напоследок я хотел бы раскрыть вам один секрет: постоянно возникают ситуации, в которых мы, ведущие, не знаем, что делать. Неопытные ведущие игнорируют свой важный ресурс: мудрость членов группы. Самый простой путь выхода из тупика — изложить участникам свою проблему и попросить их о поддержке. Если вы готовы предоставить группе возможность оказать вам помощь, то одновременно с этим вы решите несколько проблем: группа научится большей ответственности за свое обучение, возрастет вероятность того, что ситуация разрешится наилучшим образом.

Я желаю вам найти в этой книге множество стимулов для эффективной работы!

Зальцхаузен, август 1999

*Кlaus Fönel*

# 1 ТРАДИЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Ежедневно в Германии проводится множество семинаров, конференций, тренингов и воркшопов. Десятки тысяч мужчин и женщин посещают их, чтобы получить новые знания и навыки. Все эти учебные программы представляют собой своего рода «университет непрерывного образования». Те, кто приходит туда, чтобы обучать других, образуют профессорско-преподавательский состав этого университета. Кто-то из них имеет ученую степень, преподает в высшем учебном заведении, кто-то является сотрудником учебного отдела или «свободным» тренером. Стиль такого обучения по своей сути чаще всего соответствует вузовскому или школьному, хотя преподаватели стараются больше ориентироваться «на потребителя»: используют юмор, предусматривают «кофе-паузы», не требуют от участников серьезной подготовки к занятиям, принимают во внимание транспортные проблемы. Что касается содержания обучения, то оно в чем-то схоже с университетским учебным планом: часто бывает слишком специализированным или, наоборот, слишком фундаментальным и академичным.

Все эти обучающие мероприятия требуют огромных затрат времени и денег. И инвестиции осуществляются, потому что считается, что наше общество может победить в конкурентной борьбе, только если все его институты — экономика, управление, церковь и школы — готовы предложить «обучение в течение всей жизни». Но на самом деле мы мало знаем о том, каков результат усилий, затраченных на обучение.

- Что нам известно о внутреннем процессе обучения?
- Что мы знаем о чувствах участников?
- Что думают сами участники о своем обучении?
- Создается ли у них впечатление, что они учатся?
- Принимают ли они такое обучение всерьез?
- Происходят ли у них «инсайты», развивается ли готовность учиться дальше?

Оценка результатов таких мероприятий, конечно, проводится. Но что при этом оценивается? Проверяется ли только наличие знаний и навыков, которые были включены в программу, или же исследуются и другие аспекты обучения — например, чувства участников, их самооценка, развитие их личности, готовность вновь посещать подобные мероприятия? Есть ли у учащихся воз-

возможность оценить программу по собственным критериям? Способствуют ли занятия возникновению желания обучаться на протяжении всей жизни?

Главные вопросы, которые следует задать организаторам учебных мероприятий, звучат так: какая философия обучения лежит в основе таких программ? Соответствует ли она идее непрерывного обучения? Соответствует ли духу нашего времени с его чрезвычайно быстрыми переменами во всех областях жизни? Я сильно сомневаюсь в этом, так как в большинстве прекрасно оборудованных современных конференц-залов господствует философия традиционного обучения.

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ**

Впервые мы встречаемся с этой моделью обучения в начальной школе. Она характеризуется тремя признаками:

- обучение утомительно и порой даже мучительно;
- цели обучения определены заранее;
- тот, кто должен учиться, находится в гораздо менее выигрышной позиции, чем тот, кто уже завершил обучение.

Положение учащегося в нашей культуре незavidно. Особенно это касается взрослых. В нашем обществе ценится прежде всего успех, а учащийся по определению находится только на пути к успеху. Поэтому самое популярное слово для обозначения цели обучения — компетентность, а не постоянная любознательность или творчество.

В шестидесятые годы появилось понятие «обучение на протяжении всей жизни», но основная структура обучения не изменилась. И тогда, и сейчас оно определяется внешними требованиями. Преподаватели, работодатели или конкуренты побуждают нас овладевать определенными знаниями, и мы стараемся учиться, чтобы достичь цели, а не потому, что учеба доставляет нам удовольствие. Такой тип обучения можно обозначить как «управляемый извне», следуя известному определению американского социолога Дэвида Рисмана. Петер Вайль, профессор менеджмента из США, называет его «*институциональным обучением*».

Философию институционального обучения можно наблюдать повсюду: на тренингах организационного развития, в высших учебных заведениях и университетах, на курсах. Мы встречаем

эту модель и когда обучаемся сами, и когда выступаем в роли тренеров или ведущих. Эта философия обучения исходит из семи предпосылок:

1. Обучение носит целенаправленный характер. Предполагается, что учащийся хочет достичь определенной цели — получить либо новые знания, либо новые навыки, которыми он до этого не обладал.

2. Цель и содержание знаний должны быть четко определены. Под этим подразумевается, что время учащегося не будет расходоваться на второстепенные детали.

3. Учащийся должен определить для себя цель, которая будет достигнута по окончании процесса обучения, точнее идентифицироваться с целями, которые задают учителя, тренеры, начальники, воспитатели. Сомневающемуся в этих целях угрожают санкции. Кроме того, ожидается, что учащийся ценит вознаграждения, которые не дают ему сбиться с пути обучения (оценки, дипломы, похвалы и признание).

4. Цель обучения находится за пределами самого процесса обучения. Цель — нечто определенное, а способы ее достижения могут различаться.

5. Большое значение имеет эффективность процесса обучения. Когда цель и учебный материал четко определены, можно найти лучший способ обучения.

6. Скорость обучения также важна для «хорошего» учебного процесса. Чем быстрее учащийся продвигается вперед, тем лучше. Целые поколения учащихся страдали, подчиняясь этому критерию, часами работая над стопками книг.

7. И конечно, большую роль играет объем учебного материала. Чем он больше, тем лучше. Чем больше изучено книг, тем больше предполагаемый успех.

Перечисленные правила имеют богатую традицию, восходящую к XIX столетию. Эта традиция пронизывает всю нашу культуру, оказывает влияние как на обучение молодежи в школах и университетах, так и на повышение квалификации работающих специалистов. Институциональное обучение ориентировано «на ответ»: многие поколения учащихся мучаются оттого, что они должны найти «правильный» ответ. Цель обучения будет достигнута, только если они смогут дать этот правильный ответ.

Неудивительно, что участники семинаров и воркшопов выражают желание получить резюме, брошюры или контрольные листы. Им непременно нужно знать наверняка, что в их распоряжении есть все самое важное, написанное черным по белому.

Эта традиционная культура обучения отражается также и в дизайне пространства помещения, в котором проходит учеба. Как правило, столы и стулья расставлены так, чтобы каждый мог видеть ведущего. Предполагается, что взаимодействие между участниками незначительно. Нередко комнаты носят холодный «больничный» отпечаток: слишком резкое освещение, новейшие технические средства обучения, при этом отсутствуют вещи, с помощью которых можно дать пищу фантазии, — картины, растения, музыка. Окружающая обстановка как бы сигнализирует учащимся, что они должны сконцентрироваться на официально предложенном учебном материале и следовать установленным правилам.

Маловероятно, чтобы руководитель институциональной учебной программы открыл занятие такими словами: «Вначале давайте познакомимся... Потом мы с вами поговорим о ваших ожиданиях и о том, чему и как вы хотели бы научиться. Мы свободны в выборе плана и можем ориентироваться на ваши потребности». Конечно, порой появляются ведущие групп, начинающие работу с этих слов, но такая центрированная на участниках позиция сейчас встречается нечасто. Учащийся сталкивается с тремя непрямыми посланиями:

- следуй правилам;
- личные отношения в учебной группе не имеют большого значения;
- старательно усваивай новый материал.

Все это приводит к тому, что учащийся чувствует себя беспомощным. Наверное, институциональное обучение подавляет не сознательно. И не сознательно хочет унижить учащегося и умалить его достоинство. Просто считается, что в начале учебного процесса учащийся чувствует себя растерянным и должен приложить значительные усилия, чтобы достичь относительной компетентности и уменьшить напряжение. Поэтому многие люди во время обучения чувствуют себя одиноко. Даже когда с целью снижения затрат и повышения эффективности работы участников собирают в группы, все равно предполагается, что обучение — это

процесс, который происходит у каждого в отдельности. Дополнительную нагрузку на участников создает конкуренция между ними, часто используемая как средство мотивации.

Все это приводит к тому, что обучающиеся чувствуют себя неуверенно, испытывают зависимость от авторитетов, которые учат и руководят. Они подавляют свои чувства в надежде на возмещение в дальнейшем неприятных моментов такого обучения. В этих обстоятельствах они должны каким-то образом вознаграждать себя. И они делают то, что хорошо знакомо любому преподавателю: сопротивляются и мешают. Некоторые учащиеся реагируют враждебностью и упрямством, другие — депрессией и апатией, третьи дурачатся или приспособляются к неизбежному как могут. Удивительно, что даже одаренные участники подчиняются такому учебному процессу и делают успехи. Нередко они внутренне боязливы и в дальнейшем отказываются искать самостоятельные или оригинальные решения возникающих в работе проблем.

Подводя итог, можно сказать, что институциональное обучение является не только системой передачи знаний, но и системой контроля. И похвалы «обучению в течение всей жизни» лицемерны, в этом случае речь идет прежде всего об обучении на заданных условиях. Есть определенный материал, который нужно изучить, и учащийся действует по установленным правилам. Кроме того, обучение происходит в «псевдогруппе»: в одно и то же время все должны учить одно и то же. Все определено заранее: темп обучения, учебный материал, методы оценивания, организация пространства. Естественно, что при таких обстоятельствах обучение никому не приносит удовольствия. Даже самые терпеливые участники бывают рады, когда оно заканчивается.

С 50-х годов в области общего образования для взрослых и в сфере организационного развития появились попытки внедрить новые формы организации обучения. Мы можем наблюдать три важнейших изменения:

- уменьшение доминирующей роли обучающего;
- использование в учебном процессе взаимодействия учащихся;
- попытки сделать обучение более живым, целостным и практически ориентированным.



Появляется новый метод обучения — «воркшоп». Понятие «мастерская» указывает на центральную идею этого изобретения: на воркшопе все учащиеся должны быть активными и самостоятельными.

В концепции воркшопа соединяются различные направления: исследование малых групп в Тэвистоке (Великобритания) и в Национальных тренинговых лабораториях (США); гуманистическая психология, а с начала 80-х годов — набирающие силу исследования мозга. Идея впервые перенести понятие «воркшоп» на учебную группу была блестящей. Эта форма обучения подходит для самых разных образовательных целей и обучающих программ.

## **2 ЧТО ТАКОЕ «ВОРКШОП»?**

В чем различие между воркшопом, семинаром, курсами, конференцией, симпозиумом, рабочей группой, кружком и лабораторией? Играет ли оно вообще какую-нибудь роль?

Вначале я хотел бы обратиться ко второму вопросу: на мой взгляд, он весьма важен. Ведь участники должны изначально знать, как будет происходить их обучение, насколько они смогут повлиять на него и чего ожидают от них ведущие.

Если мы используем неточные понятия, как это происходит в случае «курса» или «семинара», то могут возникнуть недоразумения. Мы также можем дезориентировать учащегося, если назовем воркшопом информационное мероприятие. Сегодня все больше людей настроены на получение дополнительного образования и повышение квалификации. Поэтому мы должны тщательно выбирать названия учебных мероприятий, чтобы участники имели представление о степени своей вовлеченности в работу, — тогда они смогут внутренне настроиться на определенный тип обучения, и мы избежим недоразумений. Каким же образом различаются вышеупомянутые виды обучения?

**Воркшоп** мы определяем как интенсивное учебное мероприятие, на котором участники учатся прежде всего благодаря собственной активной работе. Даже необходимые теоретические «вкрапления», как правило, кратки и играют незначительную роль. В центре внимания находится самостоятельное обучение участников и интенсивное групповое взаимодействие. Акцент

делается на получении динамического знания. Участники сами могут определять цели обучения. Они разделяют с ведущим ответственность за свой учебный процесс.

Под **лабораторией** мы понимаем тренинги, на которых участники изучают прежде всего собственное поведение, анализируют его и при необходимости изменяют. К таким тренинговым формам работы относятся Т-группы, группы встреч и частично командные тренинги.

**Семинаром** мы называем образовательное мероприятие, основная задача которого — получение участниками знаний. Эксперты передают свои знания группе, и в ходе дальнейшей дискуссии эти знания должны углубляться и усваиваться слушателями. Обучение происходит в основном в два этапа:

- слушание;
- обмен мнениями с экспертами и остальными участниками.

От учащихся ожидается наличие базовых знаний и готовность к активной дискуссии. На семинаре редко применяются «включенные» формы обучения, при которых знание не дается в готовой форме, а является продуктом активной деятельности самих участников.

Следующий тип образовательных мероприятий — это **конференция**, на которой происходит:

- анализ актуальных проблем и поиск путей их решения;
- презентация новых технологий, стратегий, целей или продуктов;
- укрепление сотрудничества различных групп;
- повышение мотивации участников.

На конференциях «включенные» формы обучения также используются редко. Современные руководители иногда пытаются создавать малые группы, чтобы увеличить степень личной включенности каждого слушателя, однако, как правило, отдельные участники почти не имеют возможности оказывать влияние на ход конференции. Они следуют заранее определенной программе с докладами, рабочими материалами и презентациями.

На **симпозиуме** эксперты докладывают свою точку зрения по различным проблемам. Как правило, аудитория симпозиума велика, его участники слушают докладчика, а затем по возможности задают ему вопросы. Ведущий представляет экспертов, произносит вступительное слово к докладам и регулирует кон-

такты между экспертами и публикой. Между самими экспертами обмен мнениями происходит редко.

На **форуме** также выступают эксперты, представляющие различные и часто противоположные точки зрения по какой-либо проблеме. Диспуты между ними происходят редко. После того как все они выскажутся, публика может задавать вопросы.

Во время **открытой дискуссии** эксперты обычно не просто докладывают свое мнение, но приглашают участников к обсуждению, ссылаются друг на друга и делают попытку совместными усилиями осветить проблему. Они обязательно должны возражать друг другу, а потом пытаться выйти за пределы своих противоречивых позиций и достичь нового уровня понимания. Аудитория может быть относительно небольшой (20–25 участников), а может быть и значительной (200–500 человек). Участники имеют возможность задавать вопросы и комментировать.

Когда говорят о курсах, съездах, заседаниях и т. п., то адресату не очень понятно, какова степень его участия. Тем не менее эти понятия употребляются часто.

Вышеназванные формы обучения различаются по степени влияния участников на происходящее и по наличию взаимодействия между ними. Самая высокая степень участия каждого в принятии решений и во взаимодействии характерна для воркшопов и лабораторий. Эти формы организации обучения различаются тем, что в лаборатории в центре внимания находится социальное поведение каждого конкретного участника, в то время как на воркшопе темой могут стать любые проблемы и задачи.

Ознакомьтесь с определениями, предложенными людьми, которые участвовали в воркшопе под названием «Как вести воркшоп?».

Итак, воркшоп — это:

▼ Учебная группа, помогающая всем участникам стать по окончании обучения более компетентными, чем в начале.

▼ Учебный процесс, в котором каждый принимает активное участие.

▼ Учебный процесс, во время которого участники много узнают друг от друга.

▼ Тренинг, результаты которого зависят прежде всего от вклада участников и в меньшей степени — от знаний ведущего.

▼ Учебный процесс, на котором в центре внимания — переживания участников, а не компетентность ведущего.

▼ Возможность открыть для себя, что знаешь и умеешь больше, чем думал до сих пор, и научиться чему-то от людей, от которых этого не ожидал.

Если вы сами в начале воркшопа предложите участникам найти определение этой формы работы, то получите широкий спектр ответов. Еще важнее получить представление о том, чего ожидают участники.

Продолжительность воркшопов различна. Есть мини-воркшопы, длящиеся только 1 час, но время проведения большинства из них колеблется от половины дня до недели. Их важнейшая характеристика — многообразие. Любой хорошо организованный воркшоп предполагает совокупность различных методов, которые активизируют участников, делая их не просто слушателями. Можно сказать, что на воркшопе учатся посредством получения актуального опыта и личного переживания, что гораздо легче достигается в групповом, чем в индивидуальном обучении. В этой книге я предлагаю вам множество приемов и техник, которые вы можете использовать для проведения воркшопа. Ведь лучшие друзья обучения — это разнообразие, любопытство и сюрпризы.

## **3 НОВЫЕ СПОСОБЫ ОБУЧЕНИЯ**

В последние десять лет воркшопы постепенно приобретают популярность во всем мире, потому что предоставляют взрослым людям возможность обучаться интенсивно и с удовольствием. У многих людей они усиливают готовность к личностным изменениям и росту. Это именно то, чего хотят фирмы и организации от своих сотрудников: чтобы те настроились на перемены в обществе, начав с собственного развития.

Не каждый ведущий воркшопа осознает все разнообразие возможностей, которые предоставляет этот вид обучения. Все мы в большей или меньшей степени находимся под влиянием традиционных методов, которые можно обозначить как «передачу знаний». В этом случае преподаватели знают, какую информацию должны усвоить учащиеся. Они распределяют учебный матери-

ал на удобные «порции» и передают его адресату. Нередко ведущие тратят много времени на то, чтобы точно спланировать, каким образом будет осуществляться «передача» информации. Взрослые часто сопротивляются попыткам извне перенести их знания на новую основу. Это вполне понятно, ведь им не хочется, чтобы с ними обращались как со школьниками. Конечно, передача знаний не является чем-то принципиально негативным, но в мире стремительных изменений и быстро устаревающих знаний эта учебная модель имеет очень узкие границы.

К тому же требования предприятий и организаций тоже усложнились. Фирмы хотят получить сотрудников не только компетентных, но и способных к творчеству, обладающих аналитическими способностями и готовых брать на себя ответственность.

Поэтому нам нужны формы обучения, развивающие весь творческий потенциал человека — в том числе самостоятельность и готовность к сотрудничеству, способность принимать решения и коммуникативную компетентность.

### ТРИ ТИПА ЗНАНИЙ

Можно выделить три типа знаний, получаемых в ходе учебного процесса.

Первый тип можно определить как *поверхностные знания*. Примеры таких знаний вы найдете в любых учебниках и справочниках. Речь идет о фактах и информации, об основных понятиях и концепциях, а также о теоретических обобщениях. Важно запоминать имена, даты, категории, собирать сведения по всем вопросам, которые эксперты считают наиболее существенными. В большинстве случаев знания этого типа изложены как совокупность изолированной информации. В качестве обоснования необходимости получения такого знания приводится мнение: «Это должен знать каждый. Это относится к вашей работе». Как правило, взрослые считают этот тип знаний очень скучным, и нередко им трудно запомнить материал.

Второй тип знаний — так называемые *технические знания*. Они в большей степени ориентированы на умения и профессиональные требования. Они помогают нам увидеть внутренние взаимосвязи в рамках определенной дисциплины, с их помощью мы можем понять определенные концепции и теории. Но такой тип знаний редко выходит за пределы своего предмета. Тот, кто вла-

деет только знаниями этого типа, испытывает трудности в понимании их связи со смежными дисциплинами и вопросами.

Конечно, эти две формы знаний нам необходимы, но для повышения квалификации намного важнее третий тип знаний, который можно обозначить как *динамические знания*. Динамический — понятие, с помощью которого мы описываем открытые системы. Динамическое знание живое, оно позволяет нам играть и экспериментировать; получение такого знания доставляет удовольствие и порождает желание передать его другим.

Каждому из нас по собственному опыту знаком этот тип знания, мы получаем его, занимаясь творчеством или чем-то особенно увлекательным для нас. Если мы интересуемся определенной областью знаний, то совершенно самостоятельно изучаем профессиональный лексикон, вникаем в мельчайшие детали и используем любую возможность задать новые вопросы или совершенствовать наши действия на практике. Прежде всего динамическое знание отличается тем, что в его усвоении мы сами играем решающую роль. «Поверхностные» и «технические» знания нужны нам для углубления своего понимания проблемы и изучения нового. «Динамическое» знание становится частью нашей «профессиональной личности», мы гордимся им и прилагаем все усилия, чтобы его расширить. В этом случае нет проблем с мотивацией, нам просто нравится учиться.

Воркшопы предоставляют прекрасную возможность для получения именно динамического знания. Однако предпосылкой этого является способность ведущего сопротивляться искушению выступить в роли «всезнайки». Открытая атмосфера воркшопа должна ослабить сопротивление обучению и подготовить участников к усвоению заранее определенной информации и навыков.

Естественно, ведущий воркшопа должен разбираться в темах, о которых пойдет речь, но если он хочет действительно хорошо выполнить свою задачу, то этим он не ограничится. Ему следует быть достаточно открытым, чтобы учиться у группы на каждом воркшопе и вместе с участниками открывать что-то новое. Не всегда легко занять такую позицию, но мы можем облегчить себе задачу, если представим, как функционирует наш мозг. К счастью, об этом известно достаточно много, и мы можем организовывать и проводить наши воркшопы с учетом этой информации, чтобы участники получали динамические знания.

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	5
1. Традиционное обучение .....	8
2. Что такое «воркшоп»? .....	13
3. Новые способы обучения .....	16
4. Принципы динамического обучения .....	19
5. Модель динамического обучения .....	26
6. Как функционирует наш мозг .....	29
7. Избегание стресса и страха .....	35
8. Расслабленное внимание .....	42
9. Активное оценивание .....	51
10. Планирование воркшопа .....	54
11. Схема планирования .....	62
12. Материалы, необходимые ведущему воркшопа .....	66
13. Язык пространства .....	69
14. Информация для участников .....	75
15. Сломать лед .....	77
16. Первые минуты .....	85
17. Вопросы ведущему .....	90
18. Знакомство участников .....	91
19. Знакомство во взаимодействии с партнером .....	93
20. Эмоциональные потребности ведущего .....	95
21. Идеализация ведущего .....	100
22. Позиция ведущего .....	102
23. Задачи и принципы .....	105
24. Контакт .....	113
25. Доверие .....	117
26. Стадии группового процесса .....	123
27. Цели обучения и работы .....	126
28. Работа с критически настроенными группами .....	129
29. Краткое представление воркшопа участникам .....	134
30. Тревоги и опасения .....	135
31. Три фотографии .....	136
32. Привлечение внимания .....	138
33. Интерес и любознательность .....	143
34. Мотивация .....	147
35. Объединяющие игры .....	152
36. Правила .....	155
37. Ведущий как образец поведения .....	158
38. Мобилизация энергии .....	164
39. Активизирующие игры .....	166

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)