

**Є. В. Луценко**аспірант кафедри освіти та управління навчальним закладом  
Класичного приватного університету

## ФАСИЛІТАЦІЙНИЙ ПІДХІД У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

У статті розглянуто зміст і особливості фасилітаційного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів. Показано, що застосування методів фасилітації під час вивчення фахових дисциплін у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів визначається інтегративним характером нормативно заданих компетентностей, які необхідно сформулювати під час цієї підготовки. Фасилітаційний підхід до професійної підготовки майбутніх менеджерів розглядається нами з міждисциплінарних позицій і визначається такими положеннями: філософськими (виникнення нової інтегративної здатності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції в результаті поєднання раніше не пов'язаних між собою якостей на основі послідовного застосування викладачами методів фасилітації); психологічними (неухильне дотримання принципу єдності загального і професійного розвитку особистості); методичними (формування і розвиток професійних компетентностей студентів на основі введення метадисциплінарних тем; доцільне застосування і поєднання методів фасилітації у процесі вивчення фахових дисциплін на основі механізму інтеграції). Застосування фасилітативного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів має два рівні: рівень діяльності викладача, який застосовує методи фасилітації з метою формування загальних і фахових компетентностей студентів; рівень діяльності студента, для якого оволодіння методами фасилітації означає формування здатностей вирішувати професійні проблеми завдяки злагодженій творчій командній роботі. Можливість інтеграції загальних і фахових компетентностей у процесі підготовки майбутніх менеджерів забезпечується введенням метадисциплінарних тем «Фасилітаторська функція менеджера», «Методи фасилітації в менеджменті», «Психологічні основи спілкування і керівництва групою», «Фасилітаторські технології в бізнесі» та інші, які вивчаються на фасилітативній основі із застосуванням методів фасилітації. Введення метадисциплінарних тем забезпечує формування у студентів уявлення про фасилітацію і фасилітаторську функцію менеджера, їх значення у його професійній діяльності і необхідність опанувати цю функцію, створює підґрунтя для опанування низки спеціальних методів фасилітації.

**Ключові слова:** фасилітація, метод навчання, методи фасилітації, фасилітаційний підхід, професійна підготовка майбутніх менеджерів, метадисциплінарні теми.

**Постановка проблеми.** Конкурентоздатність сучасного менеджера визначається домінуванням соціально-психологічних, особистісних компонентів діяльності, його здатностями здійснювати безперервну ефективну комунікацію, зворотний зв'язок, працювати в умовах невизначеності зі значними масивами інформації, реалізувати комплекс функцій менеджера. Інтегровано поєднуючи класичні риси відомих функцій менеджменту, зокрема планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію, фасилітаторська функція менеджера постає як відповідь на управлінські виклики сьогодення.

Аналіз сучасного стану вітчизняної системи вищої професійної освіти показує доцільність використання інтегрованих підходів до підготовки майбутніх менеджерів, здатних до конкуренції у сфері професійної діяльності. Все більшого значення набуває застосування у процесі підготовки фахівців різних спеціальностей методів фасилітації. Тому, на нашу думку, правомірним є розгляд як одного з інтегрованих підходів фасилітаційного

підходу до підготовки майбутніх менеджерів, який поєднує в собі застосування викладачами під час вивчення фахових дисциплін методів фасилітації та формування у студентів комплексу здатностей, які забезпечать реалізацію ними фасилітаторської функції у процесі професійної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В аспекті фасилітації сьогодні психологами висвітлені етапи, динаміка фасилітації, формування здатності до фасилітаційних впливів у майбутніх психологів (О. Кондрашихіна, Л. Петровська, Т. Сорочан та інші). Широкий спектр досліджень було проведено з проблеми педагогічної фасилітації. Зокрема, розкрито її особливості, зміст, структуру, методи й засоби застосування у процесі підготовки вчителів та педагогів вищої школи (Є. Врублевська, О. Димова, І. Жижина, О. Фісун, С. Хілько, К. Шевченко та інші). Так, у дослідженні Н. Кошечко розглянуто функції, мету, дії викладача-фасилітатора в управлінні педагогічними конфліктами закладів вищої освіти. Також у цій роботі розглянуті деякі методи фасилітації,

названі техніками [3, с. 28]. Праця І. Кубаревої та М. Поліщук-Ба присвячена фасилітативній діяльності викладача, у ній сформульовані вимоги, яким повинен відповідати ефективний викладач-фасилітатор [4]. Г. Волошко у своїх дослідженнях застосування фасилітації у вищій школі обґрунтовує фасилітаційний підхід у діяльності викладача як уміння будувати нові стосунки з учнями або студентами, приймаючи право учнів / студентів на вільну самореалізацію і власну експертність, а також компетентне володіння низкою інтерактивних методів і технік [2, с. 99]. Нею запропоновано дидактичне застосування методу «Світове кафе» у межах дисциплін педагогічного спрямування. У розвідках С. Березки здійснено аналіз наявних методів фасилітації залежно від етапу проведення соціально-психологічного тренінгу [1].

Проте відсутні дослідження, присвячені фасилітаційному підходу до професійної підготовки майбутнього менеджера.

Отже, попри інтенсивні дослідження науковців в царині фасилітації, проблема застосування фасилітаційного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів не знайшла свого належного вирішення у теорії та методиці професійного навчання.

**Метою статті** є розкриття змісту й особливостей застосування фасилітаційного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні значний інтерес у дослідників викликає фасилітаційний підхід до організації навчальної діяльності студентів. В основі цього підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів лежать методи або техніки фасилітації. Фасилітація (від англ. facilitate – допомагати, спрямовувати, полегшувати) – це одночасно процес, група навичок і набір інструментів, що дозволяють ефективно організувати групове обговорення [9]. Фасилітаторська функція менеджера інтегрує його здатності, пов'язані зі знаходженням правильного методу, який дозволяє групі працювати творчо і результативно. Іншими словами, це спеціальні дії, спрямовані на організацію групової роботи, що забезпечують її ефективність, дозволяють ідентифікувати проблему та прийняти конструктивне рішення, покращити діяльність організації, фірми, підприємства.

Перш ніж розглянути можливості застосування методів фасилітації у професійній підготовці майбутніх менеджерів, висвітлимо зміст поняття «метод фасилітації» з погляду змісту поняття «метод навчання».

Методи навчання (від гр. methodos – спосіб пізнання, шлях дослідження) – це упорядковані способи діяльності вчителя й учнів, спрямовані на ефективне розв'язання навчально-виховних завдань [5].

Внаслідок величезної кількості способів навчальної діяльності методи навчання класифікують за різними ознаками. Найбільш поширеними є класифікації методів за джерелами знань (джерелами інформації) (Є. Голант, Н. Верзілін та інші) – словесні, наочні, практичні; за рівнями пізнавальної діяльності учнів (І. Лернер та М. Скаткін) – пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемного викладання, частково-пошуковий, дослідницький; з погляду цілісного підходу до діяльності у процесі навчання (Ю. Бабанський) – методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності, стимулювання й мотивації учіння, контролю, самоконтролю та взаємоконтролю в навчанні та інші.

Аналіз низки досліджень показав наявність значної кількості методів фасилітації, але водночас у процесі застосування фасилітаційного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів необхідно враховувати як специфіку цих методів, так і їхню придатність до вказаного процесу. В будь-якому разі необхідна систематизація наявних методів і технік, які застосовуються у процесі фасилітації, з метою можливості їх застосування у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів. Найбільш поширені методи фасилітації подані у таблиці 1.

Усі з представлених у таблиці 1 методів фасилітації можна розглядати як способи навчальної діяльності і застосовувати у процесі підготовки майбутніх менеджерів. Проте стосовно техніки «Аналіз поля сил Курта Левіна» можна зазначити, що її, скоріше, можна розглядати як методичний засіб, який підсилює дію того чи іншого метода.

У дослідженнях Ф. Мухаметзянової та Р. Хайрудинова здійснена спроба класифікації методів фасилітації за певними ознаками, до яких віднесено [6, с. 2]:

- методи й техніки для вирішення певних завдань (збір інформації, аналіз проблем, генерація ідей, вироблення й оцінка варіантів рішення, досягнення консенсусу й ухвалення рішень, планування дій);

- методи для роботи з малими (3–15 осіб) і великими групами (від 15 до 1000 осіб);

- методи з чітко структурованим процесом (покроково прописані активності в методі і отримувани результати) або методи з самоорганізації (наприклад, «Open Space» або «Динамічна фасилітація»), що не структурується;

- методи за типом виконання методів фасилітації (всі, група, всі одному, один всім)

Цією класифікацією можна користуватися, але для застосування методів фасилітації у навчальному процесі більш придатні класифікації методів навчання в дидактиці. Стосовно класифікації методів навчання за джерелами інформації більшість методів фасилітації належать до словесних,

Таблиця 1

## Методи фасилітації

Методи фасилітації	Призначення	Застосування	Можливості застосування під час навчання менеджерів
Відкритий простір	Більш тісне знайомство з членами групи, згуртування групи, запобігання конфліктам і їх подолання	Група ділиться на підгрупи, які самостійно визначають програму діяльності, планують час, визначають ролі, обирають місце й розподіляють обов'язки. Підгрупи можуть бути змінного складу.	Застосовується на початку вивчення навчальної дисципліни, а також у кінці для систематизації і узагальнення навчального матеріалу, під час проведення виробничої практики
Світова кав'ярня	Збір інформації, обмін думками значної кількості людей, забезпечення мотивації у роботі над проблемою.	Збір думок членів групи стосовно певної проблеми, виділення окремих підтем проблеми, які розглядаються за окремими столами, всебічний розгляд підтем підгрупами, висунення й оцінка ідей вирішення проблеми.	Під час організації роботи студентських підгруп, роботи студентів над проєктом, моделювання групової роботи над проблемою під керівництвом менеджера-фасилітатора.
Саміт позитивних змін	Виявлення потенціалу членів групи, розвиток лідерства, запобігання конфліктам і їх вирішення.	Члени групи описують і публічно зачитують історію свого найбільшого досягнення, успішного розв'язання конфлікту	На заключних етапах вивчення навчальної дисципліни для саморефлексії, формування впевненості у своїх здатностях.
Поміркуйте, об'єднайтеся в пари, поділіться думками	Актуалізація, мотивація членів групи, розвиток навичок комунікації, критичного мислення, умінь висловлюватися, переконувати і вести дискусію	Членам групи індивідуально дається завдання або питання для обговорення. Потім вони об'єднуються в пари, обговорюють свої ідеї і доходять спільного вирішення завдання. Пари подають результати роботи, обмінюються своїми ідеями та аргументами з усіма. Обговорення і дискусія цих ідей і результатів.	На практичних заняттях у процесі вивчення теми.
Мозковий штурм	Активізація діалогу й творчого мислення з метою вирішення проблеми	Пропонується навчальна проблема для вирішення. Візуалізуються запропоновані ідеї і варіанти вирішення проблеми. Групування, обговорення та виділення найбільш перспективних ідей вирішення проблеми та питань, які становлять найбільший інтерес.	На всіх етапах і формах навчання.
Метод Волта Діснея	Творче, комплексне вирішення проблем	Формуються три команди за ознакою ролей, які вони будуть виконувати: мрійники, реалісти, критики. Мрійники генерують і фіксують усі, навіть фантастичні, ідеї. Реалісти аналізують можливості і способи реалізації ідеї. Критики знаходять недоліки, помилки, відкидають неякісні ідеї. Команди циклічно змінюють свої ролі до повного вирішення проблеми.	На практичних заняттях.
Аналіз поля сил Курта Левіна	Діагностика ситуації	Аналізуються чинники, що сприяють бажаним позитивним змінам, і чинники, які їм заважають. На основі ранжування чинників розробляється план дій.	На практичних заняттях.

оскільки вони пов'язані з процесами комунікації. З огляду на класифікацію методів навчання за рівнями пізнавальної діяльності студентів більшість методів фасилітації має ознаки частково-пошукового метода. З позицій класифікації методів навчання з погляду цілісного підходу до діяльності у процесі навчання методи фасилітації є методами організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності та стимулювання й мотивації учіння. Отже, методи фасилітації застосовані у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів як методи активного навчання студентів на проблемній основі.

Застосування методів фасилітації під час вивчення фахових дисциплін у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів визначається інтегративним характером нормативно заданих компетентностей, які необхідно сформувати під час цієї підготовки [8]:

- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію під час вирішення професійних завдань;

– здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;

– здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

– здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;

– розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Фасилітаційний підхід до професійної підготовки майбутніх менеджерів розглядається нами з міждисциплінарних позицій і визначається такими положеннями: філософськими (виникнення нової інтегративної здатності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції в результаті поєднання раніше не пов'язаних між собою якостей на основі послідовного застосування викладачами методів фасилітації); психологічними (неухильне дотримання принципу єдності загального й професійного розвитку особистості); методичними (формування і розвиток професійних компетентностей студентів на основі введення метадисциплінарних тем; доцільне застосування та поєднання методів фасилітації у процесі вивчення фахових дисциплін на основі механізму інтеграції). Застосування фасилітаційного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів має два рівні: рівень діяльності викладача, який застосовує методи фасилітації з метою формування загальних і фахових компетентностей студентів; рівень діяльності студента, для якого опанування методів фасилітації означає формування здібності вирішувати професійні проблеми завдяки злагодженій творчій командній роботі.

Можливість інтеграції загальних і фахових компетентностей у процесі підготовки майбутніх менеджерів забезпечується введенням метадисциплінарних тем «Фасилітаторська функція менеджера», «Методи фасилітації в менеджменті», «Психологічні основи спілкування і керівництва групою», «Фасилітаторські технології в бізнесі» та інші, які вивчаються на фасилітаційній основі із застосуванням методів фасилітації. Введення метадисциплінарних тем забезпечує формування у студентів уявлення про фасилітацію та фасилітаторську функцію менеджера, їх значення у його професійній діяльності та необхідність опанувати цією функцією, створює підґрунтя для оволодіння низкою спеціальних методів фасилітації.

**Висновки.** Фасилітаційний підхід до професійної підготовки майбутніх менеджерів розглядається нами з міждисциплінарних позицій і визначається такими положеннями: філософськими (виникнення нової інтегративної здатності майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції в результаті поєднання раніше не пов'язаних між собою якостей на основі послідовного

застосування викладачами методів фасилітації); психологічними (неухильне дотримання принципу єдності загального і професійного розвитку особистості); методичними (формування та розвиток професійних компетентностей студентів на основі введення метадисциплінарних тем; доцільне застосування і поєднання методів фасилітації у процесі вивчення фахових дисциплін на основі механізму інтеграції). Застосування фасилітаційного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів має два рівні: рівень діяльності викладача, який застосовує методи фасилітації з метою формування загальних і фахових компетентностей студентів; рівень діяльності студента, для якого опанування методів фасилітації означає формування здібності вирішувати професійні проблеми завдяки злагодженій творчій командній роботі

**Основні напрями продовження дослідження.** Основні напрями продовження дослідження ми вбачаємо у розробці педагогічно обґрунтованої методики вимірювання та оцінки інтегрованих освітніх результатів, пов'язаних із застосуванням методів фасилітації у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів.

#### Список використаної літератури:

1. Березка С. Використання методів фасилітації у соціально-психологічному тренінгу: практичні аспекти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2018. Вип. 4 (96). С. 318–328.
2. Волошко Г. Фасилітаційний підхід у діяльності викладача як сучасний напрям реформування вищої освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016. Вип. 9 (63). С. 96–105.
3. Кошечко Н. Фасилітація як інноваційна технологія управління педагогічними конфліктами у закладах вищої освіти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогіка*. 2018. Вип. 2(8). С. 24–29.
4. Кубарева І.В., Поліщук-Ба М.Ю. Фасилітація у навчальному процесі: особливості та передумови імплементації. *Інновації в бізнес-освіті: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 18. 11. 2016 р., м. Київ / редкол.: О.В. Востряков (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. С. 49–51. URL: <http://ibe.kneu.org>.*
5. Методи засоби навчання. Навчальні матеріали онлайн. URL: [https://pidruchniki.com/12281128/pedagogika/metodi\\_zasobi\\_navchannya](https://pidruchniki.com/12281128/pedagogika/metodi_zasobi_navchannya).
6. Мухаметзянова Ф.Г., Хайрутдинов Р.Р. О феномене фасилитации в высшем образовании. *Казанский педагогический журнал*. 2017. № 1 (132). С. 1–6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-fenomene-fasilitatsii-v-vysshem-obrazovanii/viewer>.
7. Програма «Активні громадяни». Посібник фасилітатора. Фонд Богдана Гаврилишина.

URL: [http://www.britishcouncil.org.ua/sites/britishcouncil.ua/files/ac\\_toolkit\\_19th\\_aug\\_2014\\_final\\_version\\_ukr\\_2015\\_2.pdf](http://www.britishcouncil.org.ua/sites/britishcouncil.ua/files/ac_toolkit_19th_aug_2014_final_version_ukr_2015_2.pdf).

8. Стандарт вищої освіти України. Перший (бакалаврський) рівень. Галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Спеціальність 073 «Менеджмент». URL: <https://mon.gov.ua/>

<storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-menedzhment-bakalavr.pdf>

9. Что такое фасилитация. Консалтинговая группа Донских. Игровые решения для бизнеса. URL: <https://donskih.ru/2017/06/metod-fasilitatsii/>.

### **Lutsenko E. The facilitation approach to professional training of future managers**

*The content and features of the facilitation approach to the professional training of future managers are considered in the article. It is shown that the application of facilitation methods in the study of professional disciplines in the process of professional training of future managers is determined by the integrative nature of the regulatory competencies that need to be formed during this training. The facilitation approach to the professional training of future managers is considered by the author from interdisciplinary point of view and is defined by the statements outlined below. Philosophical statement implies the emergence of new integrative ability of future managers to realize the facilitator function as a result of combining previously unrelated qualities on the basis of consistent application of facilitation methods in teaching practice. Psychological statement suggests continuous adherence to the principle of integration of the general and professional development of the individual. Methodical statement signifies formation and development of professional competences of students on the basis of introduction of metadisciplinary topics; appropriate application and combination of the methods of facilitation in the integrated process of studying of professional disciplines.*

*The application of the facilitation approach to the professional training of future managers has two levels: the level of activity of the teacher, who uses the methods of facilitation to form the general and professional competencies of students; the level of student activity at which mastery of facilitation means that future managers consciously acquire an ability to solve professional problems through coordinated creative teamwork. The possibility of integrating general and professional competences in the process of preparation of future managers is ensured by introducing the disciplinary topics "Facilitator function of manager", "Methods of facilitation in management", "Psychological basis of communication and leadership of the group", "Facilitator technologies in business" etc. which are studied on facilitative basis using facilitation methods. The introduction of metadisciplinary topics provides students with understanding of the facilitation and the facilitator function of the manager, the importance in their professional activity and the need to perfect this function, creates a foundation for mastering a number of special methods of facilitation.*

**Key words:** *facilitation, teaching method, facilitation methods, facilitation approach, professional training of future managers, metadisciplinary topics.*