

# **Проблемно-деятельностная игра как метод обучения взрослых коллективному выявлению и решению профессиональных проблем: теоретические основания и технологическая модель**

## **Problem-activity game as a method of teaching adults to collectively identify and resolving professional problems: theoretical & technological foundations**

УДК 37.013.83

DOI: 10.12737/2500-3305-2026-11-2-26-33

### **Хасьянов Д.А.**

Студент института педагогики и психологии образования, ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет», г. Москва  
e-mail: daniil\_khasyanov@mail.ru

### **Khasyanov D.A.**

Student of Institute of Pedagogy and Psychology of Education, Moscow City Pedagogical University, Moscow  
e-mail: daniil\_khasyanov@mail.ru

### **Воровщиков С.Г.**

Д-р пед. наук профессор института педагогики и психологии образования, академик МАНПО, ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», г. Москва  
e-mail: VorovshikovSG@mgpu.ru

### **Vorovshchikov S.G.**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Institute of Pedagogy and Psychology of Education, Academician of the International Academy of Postgraduate Education, Moscow City Pedagogical University, Moscow  
e-mail: VorovshikovSG@mgpu.ru

### **Аннотация**

В статье рассматривается проблемно-деятельностная игра как метод обучения взрослых, ориентированный на формирование умений коллективно выявлять актуальные профессиональные проблемы и разрабатывать средства их разрешения. На основе анализа генезиса продуктивных деловых игр и их адаптации к образовательной практике раскрывается сущность проблемно-деятельностной игры как организационно-педагогического метода, интегрирующего принципы активного обучения, партисипативности и рефлексивности. Представлена трёхэтапная технологическая модель проектирования и проведения проблемно-деятельностной игры (подготовительный, игровой, послеигровой этапы). Отмечено, что проблемно-деятельностная игра способствует развитию аналитических, коммуникативных и проектировочных компетенций, а также формированию коллективного субъекта профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** проблемно-деятельностная игра, продуктивные деловые игры, андрагогика, неформальное образование, коллективная мыследеятельность, методы активного обучения, игротехника, игропрактика, модерация, эдьютейнмент.

### **Abstract**

The article examines problem-activity games as a method of teaching adults focusing on developing skills to collectively identify current professional problems and develop solutions. Based on an analysis of the origins of productive business games and their adaptation to educational practice, the essence of problem- activity games is revealed as an organizational and pedagogical method integrating the principles of active learning, participation and reflexivity. A three-stage technological model (preparatory, game, and post-game stages) is presented. It's shown that problem-activity games contribute to the development of analytical, communicative and design competencies, as well as the formation of a collective subject of professional activity.

**Keywords:** problem-activity game, productive business games, andragogy, non-formal education, collective thought activity, active learning methods, game design, moderation, edutainment.

В системе дополнительного профессионального образования традиционно доминируют методы, ориентированные на трансляцию готовых знаний и образцов деятельности. Однако эффективность такого подхода в условиях усложнения профессиональных задач и роста неопределённости вызывает обоснованную критику [6]. Как показывают исследования, ключевым ресурсом сотрудников становится способность к рефлексии, самостоятельному выявлению проблем и коллективному поиску решений, что требует применения активных методов обучения, адекватных обучению взрослых: в отличие от традиционной педагогической модели с доминирующей ролью ведущего (педагога, лектора, эксперта) как транслятора знаний и экстернатального контролера, данная практика должна инициировать процессы смыслообразования [9].

В связи с этим особый интерес представляют продуктивные деловые игры, ориентированные не на отработку шаблонных решений, а на конструирование новых моделей поведения и профессиональной деятельности [2]. Ключевым условием проведения продуктивных деловых игр является организация особой образовательной среды, отвечающей принципам неформального образования [1]. Такая среда характеризуется психологической безопасностью, предоставляя участникам возможность для свободного эксперимента и апробации нестандартных управленческих решений без риска негативных последствий для реальной практики. В этих условиях неудача интерпретируется не как ошибка, требующая санкций, а как значимый эмпирический материал для рефлексии и развития, что, в свою очередь, стимулирует принятие участниками полной ответственности за свои действия в игровом пространстве.

К продуктивным деловым играм, будучи обособленным классом игровых методов активного обучения, относят организационно-деятельностные игры Г.П. Щедровицкого, инновационные игры В.С. Дудченко, практические деловые игры А.И. Пригожина, практические деловые игры А.И. Пригожина, проблемно-деловые игры Д.В. Татьянченко и С.Г. Воровщикова [3, с. 4].

Однако прямое применение данных игр в практике проведения образовательных программ и образовательных мероприятий затруднено из-за многодневной продолжительности, консультативного характера, сложности применяемых психотехнических средств и жёсткой конфликтной позиционности участников [2, с. 6].

В ответ на эти ограничения возникла потребность в создании варианта продуктивной деловой игры, адаптированного к условиям конкретной организации и ориентированного на обучение взрослых. Так, среди продуктивных игр особое место занимает проблемно-деятельностная игра, разработанная и впервые апробированная в конце 80-х годов XX в. в Лаборатории управленческих инноваций под руководством профессором Т.И. Шамовой и Ю.А. Конаржевского [3].

Изначально возникнув как форма педагогического совета, проблемно-деятельностная игра развивалась как метод обучения взрослых, метод управленческого консультирования и метод внутришкольного управления [4, с. 55].

В контексте обучения взрослых, проблемно-деятельностная игра представляет собой игровой метод активного обучения, ориентированный на формирование у участников компетенций коллективного выявления актуальных профессиональных проблем и разработки средств их разрешения посредством организации коллективной мыследеятельности в условиях игрового пространства, моделирующего профессиональную среду.

Содержательную основу метода составляют аналитические и ассоциативные приёмы коллективной мыслительной деятельности (мозговая атака, синектика, метод фокальных объектов, рефлексия и др.).

Важно отметить, что обучение взрослых в проблемно-деятельностной игре происходит не через формирование знаний за счет их передачи от ведущего (модератора, фасилитатора или игропрактика), а через включение участников в полный цикл профессиональной деятельности: от осознания проблемной ситуации до разработки программы её разрешения. Каждый участник в процессе игры становится субъектом одного или нескольких завершённых циклов деятельности, что способствует формированию не только знаний и умений, т.е. когнитивного и операционально-технологического компонентов компетентности, но и предполагает мотивационную, этическую, социальную составляющие [2, с. 78].

Проблемно-деятельностная игра базируется на ряде принципов, согласующихся с представлениями об андрагогике – науке об обучении и воспитании взрослых:

- Принцип проблемности. Обучение начинается не с готовых ответов, а с выявления и осознания реальных профессиональных затруднений. Формулировка проблемы во многом определяет возможности её решения, поэтому в игровом этапе проблемно-деятельностной игры обязательно присутствует этап проблематизации участников.

- Принцип рефлексивности. В проблемно-деятельностной игре предусмотрены процедуры, побуждающие участников осмысливать не только содержание вырабатываемых решений, но и собственные способы деятельности, мотивы, установки. Рефлексия выступает не дополнением, а неотъемлемым элементом каждого этапа игры.

- Принцип коллективной мыследеятельности. В отличие от индивидуальной рефлексии, групповая работа позволяет аккумулировать различные точки зрения, генерировать большее количество идей и достигать более глубокого понимания проблемы. Использование «коктейль-групп», позиционной динамики и иных форм группового взаимодействия обеспечивает проектирование многоуровневой коммуникации в рамках игрового взаимодействия участников.

- Принцип партисипативности. Участники игры выступают не пассивными слушателями, а активными соавторами процесса и результатов [8]. Это особенно важно для обучения взрослых, которые, как правило, обладают значительным профессиональным опытом и нуждаются в его актуализации и интеграции.

- Принцип взаимосвязи с практикой. Итогом проблемно-деятельностной игры является не абстрактный образовательный продукт, а программа конкретных действий, разработанная самими участниками и предназначенная для реализации в их профессиональной деятельности. Это обеспечивает высокую мотивацию и практическую значимость обучения.

Концепция «Обучение через развлечение» (Edutainment) дополняет этот перечень принципом баланса обучения и развлечения. Проблемно-деятельностная игра призвана спроектировать образовательное пространство, в котором участники имеют возможность не только пообщаться друг с другом, но и получить новые знания, умения и навыки. Данный баланс достигается за счёт создания игровой атмосферы, использования обучающего реквизита и погружения участников в действие.

Успешное применение проблемно-деятельностной игры в обучении взрослых невозможно без корректной реализации технологии её проектирования и проведения. Данная технология является открытой и саморазвивающейся системой, требующей адаптации к уникальным условиям конкретной организации и специфике решаемых проблем.

Классическая модель проектирования и проведения проблемно-деятельностной игры, предложенная С.Г. Воровшиковым [2; 4], представляет собой трёхэтапный процесс: подготовительный (доигровой), основной (игровой) и заключительный (послеигровой) этапы.

**1. Подготовительный этап.** Цель этапа – обеспечить всестороннюю организационно-методическую подготовку к проведению проблемно-деятельностной игры. Процедуры этапа:

1. Формирование оргкомитета. Инициативная группа создаётся при осознании того, что профессиональная проблема требует коллективного поиска. Состав оргкомитета определяется спецификой проблемы: так, например, если речь идет об организации проблемно-деятельностной игры в общеобразовательной организации, в состав оргкомитета в одном случае войдут заместитель по воспитательной работе и классные руководители, в другом – заместитель по учебной работе и руководители методических объединений.

2. Пилотажный анализ. Предварительная диагностика выявляет реальную актуальность проблемы и её связи с другими вопросами профессиональной деятельности. Инструментом выступает «карточка проблем», заполнение которой стимулирует рефлексию участников и подготавливает их к совместной работе. В карточке фиксируются формулировка проблемы, её причины, возможные последствия, а также оцениваются важность, решаемость и тенденции обострения.

3. Разработка сценария. Сценарий фиксирует временную, логическую и групповую структуры игры, включает тему, цели, сроки, состав участников, а также матрицы и таблицы для фиксации промежуточных и итоговых продуктов (например, бланки для «дерева проблем», «дерева целей», целевой программы). На этом этапе важно определить игровой замысел: какой разрыв видит организатор между текущей ситуацией и желаемым действием, почему необходимо с этим работать, где и как будет проводиться игра, кто нужен для её сборки?

4. Подготовка игропрактиков. Ведущие игры (игропрактики) из числа сотрудников организации погружаются в проблему, проводят аналитическую работу, осваивают базовые игропрактические умения. В современной интерпретации важно различать понятия «игропрактика» и «Игротехника». Игропрактика – область создания и использования игр, где рассматриваются внешние контексты игры, их влияние на устройство, проведение и последствия игры, а также влияние самой игры на окружение, в котором она проводится [7, с. 60]. Игротехника – процесс обеспечения такого протекания игрового процесса, в ходе которого решаются поставленные перед игрой задачи [7, с. 81]. Игротехническая компетентность ведущего включает умение управлять динамикой группы, поддерживать рефлексивную позицию и гибко реагировать на изменения ситуации.

5. Формирование материальной базы. Подготовка ролевых листов, оформление игрового плацдарма, обеспечение фломастерами, ватманом, мультимедийным оборудованием – важное условие создания необходимого психологического настроения. Отдельно стоит выделить расчётную модель игры, которая может включать в себя такие элементы, как игровые роли (с разными целями и возможностями), расчётные счета (стартовая экономика), стоимость транзакций, игровые предметы (желательно не более 5, чтобы не перегружать участников), объём рынка, игровые механики. Включение этих элементов в проблемно-деятельностную игру позволяет сделать процесс принятия решений более структурированным и объективным, а также приблизить игровую ситуацию к реальным условиям профессиональной деятельности. В концепции Edutainment этапу формирования материальной базы уделяется особое внимание, поскольку для оформления игрового пространства может быть использована любая плоскость помещения – стены, пол,

потолок, окна, двери. Оформление должно отражать и сопровождать сюжетный ход геймификации.

**2. Игровой этап.** Цель – коллективная разработка средств разрешения выявленных проблем. Логика этапа задаётся сценарием и включает последовательный переход от постановки проблемы к целеполаганию и разработке программы реализации. Ключевые процедуры:

1. Принятие целевых установок и правил. Координатор сообщает тему, цели, регламент, правила коллективной мыследеятельности (запрет критики, равенство, рефлексивность).

2. Формирование игровых групп. Группы (5-9 чел.) [2] могут формироваться по разным основаниям: общие должностные задачи, отделы, случайные выборки. Важно обеспечить равный творческий потенциал групп.

3. Проблематизация. Используется мозговой штурм для сбора максимального числа проблем. На этом этапе целесообразно использовать методы латерального мышления – гиперболизацию, инверсию, замену элементов – для преодоления шаблонов и генерации нестандартных тезисов. Затем проблемы группируются в блоки, строится «дерево проблем» (причинно-следственные связи).

4. Целеполагание. На основе «дерева проблем» строится «дерево целей» с соблюдением правил декомпозиции (каждая цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой). Проводится экспертная оценка в формате позиционной динамики (условные роли «регуляторов»), что позволяет достичь консенсуса.

5. Разработка программы решения выявленных проблем. Для целей нижнего уровня определяются мероприятия, составляется целереализующая часть программы (таблица с указанием шифра цели, мероприятия, сроков, исполнителей, ответственных). Затем разрабатывается сетевой график, позволяющий выявить критический путь и оптимизировать временные ресурсы. На этом этапе может быть полезна расчётная модель игры, включающая определение ролей, игровых предметов, объёмов рынка, стоимости транзакций и баланса ресурсов. Это позволяет сделать процесс принятия решений более осознанным и приближенным к реальным экономическим условиям.

6. Экспертная оценка и утверждение. Итоговая целевая программа выносится на пленарное заседание, где после открытого обсуждения и голосования приобретает статус документа, обязательного для выполнения.

**3. Послеигровой этап.** Цель – обеспечить условия для реализации разработанных решений и закрепления у участников новых способов деятельности. Процедуры этапа:

1. Корректировка документов. Игровые продукты, носящие максималистский характер, переводятся на язык формальных документов (положения, планы, приказы). При этом сохраняются сложившиеся в игре прогрессивные традиции и позитивная позиционность.

2. Создание организационной структуры сопровождения. Для выполнения разработанной программы формируются творческие группы из сотрудников организации, которые берут на себя ответственность за реализацию отдельных направлений. Это обеспечивает преемственность между игровым и реальным процессами.

3. Рефлексия итогов. Проводится анализ не только результатов, но и процесса коллективной мыследеятельности, выявляются приобретённые компетенции, определяются перспективы дальнейшего профессионального развития. В современной модерации рефлексия структурируется на три этапа: шеринг (обмен эмоциями), дебрифинг (анализ результатов и процесса), параллель с реальностью (связь с профессиональной деятельностью) и резюме модератора-игротехника.

Современные подходы в области игротехники позволяют обогатить классическую модель проблемно-деятельностной игры рядом дополнительных инструментов.

Во-первых, методология CRAFT (CReative Algorithms, Frames & Tools) позволяет рассматривать игру как синтез двух фреймов (типовых, узнаваемых ситуаций): фрейма

реальной профессиональной деятельности и фрейма игровой метафоры. Наложение этих фреймов рождает новую идею, формируя новые роли участников и новые формы отношений между ними [10]. В контексте проблемно-деятельностной игры это позволяет при разработке сценария игры находить метафору, которая сделает профессиональную проблему наглядной и увлекательной. Например, проблему дефицита времени в работе можно метафоризировать через образ «гонки с препятствиями», где каждая образовательная задача – этап трассы, а ресурсы – топливо. Такой подход повышает вовлечённость участников и облегчает понимание сложных взаимосвязей.

Во-вторых, концепция «Обучение через развлечение» (Edutainment) акцентирует внимание на создании целостной образовательно-игровой среды. В рамках проблемно-деятельностной игры это может выражаться в использовании обучающего реквизита (карточек, настольных игр, конструктора для фасилитации с использованием метода Lego Serious Play), создании тематической атмосферы (оформления пространства, музыкального сопровождения), применении медиаэлементов (видеозаставок, презентаций).

В-третьих, модель самонаправленного обучения (Self-Directed Learning) описывает четыре стадии развития самостоятельности обучающихся: от зависимой до полностью автономной [11]. В проблемно-деятельностной игре это позволяет дифференцировать подход к участникам в зависимости от их готовности к самостоятельной деятельности. На начальных стадиях ведущий действует директивно, даёт чёткие инструкции, создаёт ситуации успеха. На более продвинутых стадиях он переходит к фасилитации, поддерживает инициативу и совместное целеполагание.

Опыт использования проблемно-деятельностных игр в рамках реализации программ повышения квалификации [3] демонстрирует, что проблемно-деятельностные игры способствует достижению следующих образовательных эффектов:

- Совершенствование аналитических умений. Участники осваивают методы системного анализа, построения причинно-следственных связей, выделения приоритетных проблем. Использование методов латерального мышления дополнительно тренирует способность выходить за рамки привычных схем.

- Совершенствование коммуникативных умений. Работа в группах, публичная защита решений, позиционная динамика развивают навыки аргументации, слушания, согласования позиций. Концепция Edutainment усиливает эти эффекты за счёт создания безопасной игровой среды, где ошибка не влечёт санкций.

- Активизация рефлексивных процессов. Регулярные процедуры рефлексии побуждают участников осмысливать собственные профессиональные установки, стереотипы, способы действия. Структурированная рефлексия (шеринг, дебрифинг, параллель с реальностью) позволяет закрепить полученный опыт. В свою очередь, совместно выработавшие решение, позволяет его соавторам перейти на высшую стадию самонаправленного обучения, где участники сами ставят цели и организуют свою деятельность.

- Повышение мотивации к профессиональному развитию. Участие в коллективном поиске решений актуализирует потребность в самореализации и признании, что является мощным нематериальным стимулом [5] для сотрудников организации.

Как и любой игровой метод активного обучения, проблемно-деятельностная игра имеет ограничения, которые необходимо учитывать при её проектировании и применении:

- Временные затраты. Полноценная проблемно-деятельностная игра требует значительного времени на подготовку и проведение (от одного до трёх дней), что не всегда возможно в условиях плотного графика работы сотрудников организации. Использование расчётной модели и чёткое сценирование позволяют оптимизировать временные ресурсы.

- Необходимость квалифицированных игропрактиков. Успех игры во многом зависит от умения ведущих организовывать групповую работу, поддерживать рефлексивную позицию, управлять динамикой группы. Владение игропрактикой предполагает не только знание методов, но и способность гибко реагировать на изменения ситуации.

- Риск формализации. При недостаточном понимании сущности метода он может выродиться в имитацию, когда внешние атрибуты игры сохраняются, а глубокая мыследеятельность не возникает. Предотвращение этого риска требует строгого следования технологии и использования инструментов рефлексии.

- Психологическая готовность. Некоторые сотрудники могут испытывать дискомфорт в ситуации неопределённости, открытого обсуждения проблем, публичной презентации идей. Создание безопасной среды, чёткое обозначение правил и поддержка ведущего помогают снизить этот дискомфорт.

Эффективность применения проблемно-деятельностной игры достигается при соблюдении следующих условий: добровольности участия, обеспечения психологической безопасности, чёткого следования технологии, сочетания игровых и рефлексивных процедур, поддержки управленцев, а также использование современных игротехнических инструментов.

Таким образом, проведённый теоретический анализ и описание технологической модели позволяют утверждать, что проблемно-деятельностная игра является эффективным методом обучения взрослых, ориентированным на коллективное выявление и решение профессиональных проблем. Её потенциал определяется:

- интеграцией принципов проблемности, коллективной мыследеятельности, рефлексивности и партисипативности;
- технологичностью, позволяющей воспроизводить и адаптировать метод в различных образовательных контекстах;
- практической ориентированностью: итогом игры становится не абстрактное знание, а программа конкретных действий, разработанная самими участниками;
- формированием у участников компетенций, необходимых для работы в условиях неопределённости и коллективного принятия решений.

### Литература

1. Аверков М.С. Атлас практик неформального образования / М.С. Аверков, Е.А. Вишневская и др. – Москва: Информационно-издательский учебно-методический центр «Образование», 2021. – 158 с.
2. Воровщиков С.Г. Продуктивные деловые игры во внутришкольном управлении: Теория, технология: учебное пособие для слушателей системы дополнительного педагогического профессионального образования / С.Г. Воровщиков. – 2-е изд., перераб. – Москва: 5 за знания, 2007. – 304 с.
3. Воровщиков С.Г. Проблемно-деятельностная игра как педагогический инструмент самореализации студентов / С.Г. Воровщиков // Вестник Института образования человека. – 2025. – № 2.
4. Воровщиков С.Г. Технология проблемно-деятельностной игры как метода внутришкольного управления / С.Г. Воровщиков, В.А. Гладик // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2009. – № 1. – С. 55–67.
5. Мотивация и стимулирование персонала как социально-психологические методы управления в современной организации / В.Н. Кузьменкова, Г.И. Паламарчук, Н.И. Харитонов, А.В. Дадаев // Специальная техника и технологии транспорта. – 2022. – № 14. – С. 158–165.
6. Прогрессивные технологии и тенденции развития дополнительного образования в вузах России / О.М. Павлюк, С.В. Калабекова, В.В. Левченко [и др.]. – Москва: ООО "Издательство ТРИУМФ", 2024. – 152 с.
7. Справочник игропрактика: учебно-методическое пособие / под ред. Д.Д. Забирова, Л.С. Смеркович – [б.м.]: Издательские решения, 2017. – С. 282.
8. Хасьянов Д.А. Стратегическое управление развитием общеобразовательной организации в парадигме научной школы Т.И. Шамовой «Управление образовательными системами» / Д.А. Хасьянов // Шамовские чтения: сборник статей XVIII Международной научно-

- практической конференции: в 2-х томах, Москва, 24–31 января 2026 года. – Москва: Научная школа управления образовательными системами, 2026. – С. 125-129.
9. Хасьянов Д.А. Теоретико-методологические основы коучинговой модели TGROW как инструмента формирования учебной автономии в иноязычном образовании / Д.А. Хасьянов // Иноязычное образование в эпоху перемен: проблемы и перспективы-IV: Материалы Научно-практической студенческой конференции, Москва, 24–26 февраля 2026 года. – Москва: [б.и], 2026. – С. 458-462.
  10. Ширинкина Е.В. Методология формирования комьюнити образовательной экосистемы компании / Е.В. Ширинкина // Вестник МИРБИС. – 2022. – № 3(31). – С. 67-73.
  11. Grow G.O. Teaching Learners to Be Self-Directed / G.O. Grow // Adult Education Quarterly. – 1991. – Vol. 41, No. 3. – P. 125-149.