

Дорога, интерактивная книга, в ней хочется учиться и применять полученные навыки сразу.  
Эта книга действительно поможет сделать обучение, работу более эффективной.  
Спасибо, Екатерина, CEO Центра «Иллюстри»

Джули Дирксен



# ИСКУССТВО ОБУЧАТЬ

Как сделать любое обучение  
нескучным и эффективным



# Джули Дирксен

## Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным

Текст предоставлен издательством  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6149193](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6149193)

*Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным / Джули Дирксен:  
Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013  
ISBN 978-5-91657-792-1*

### Аннотация

Многим из нас знакома ситуация, когда учебные курсы, программы или лекции оказывались непродуктивны, а потраченное время и деньги просто выброшены на ветер.

Эта книга поможет по-новому взглянуть на процесс обучения. В ней в доступной форме, наглядно и структурировано изложены базовые принципы педагогики и основы когнитивной психологии, узнав которые вы сможете выстроить обучение так, что оно станет максимально полезным и увлекательным для всех без исключения.

Книга будет интересна не только учителям, лекторам и HR, но и всем, кто сталкивается в повседневной жизни с презентациями, отчетами и любыми другими формами донесения информации.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

От партнера издания	6
Предисловие	7
Введение	9
1. С чего начать?	13
Путь ученика	14
Чего не хватает?	14
Пробелы в знаниях	16
Пробелы в навыках	18
Недостаток мотивации	20
Перемены: камень преткновения	24
Внешние препятствия	27
Ошибки в коммуникации	31
Определяем и восполняем пробелы	34
Примеры	35
Сценарий 1: Марианна	35
Сценарий 2: Маркус	35
Сценарий 3: Алисон	36
Почему это важно	37
Резюме	38
2. Кто ваши слушатели?	39
Чего хотят ваши слушатели?	41
Почему они здесь?	41
Внутренняя vs. внешняя мотивация	44
Как работать с разными типами мотиваций?	45
Слушатели не хотят чувствовать себя глупыми	48
Что нравится слушателям?	49
Каков текущий уровень их знаний и навыков?	50
Некоторые слушатели уже много знают	52
Поддержка при восхождении	53
Чем слушатели отличаются от вас?	55
Насколько слушатели владеют контекстом	55
Ваши знания vs. их знания	56
Наш мозг похож на шкаф	57
Как помочь новичкам навести порядок в шкафу	59
Сквозь призму опыта	61
Как узнать, что думают ваши слушатели	62
Стили обучения	64
Как использовать стили обучения?	64
Как узнать больше о своих слушателях?	66
Разговаривайте со своими слушателями	66
Наблюдайте за своими слушателями	67
Пробуйте на занятиях что-то новое	67
Резюме	69
3. В чем цель?	70
Составьте маршрут	71
Определите проблему	72

Угу, и зачем им это знать?	72
Конец ознакомительного фрагмента.	74

# Джули Дирксен

## Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескудным и эффективным

*Издано с разрешения Pearson Education*

© Copyright © 2012 by Pearson Education

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

## От партнера издания

Обучение – единственный реально работающий инструмент для успешного и динамичного развития современной компании. Сегодня мы живем в условиях постоянной информационной перегрузки, а мир вокруг нас меняется с ошеломляющей скоростью. Повышения квалификации раз в три года уже недостаточно – даже за три месяца вы не успеете изучить все произошедшие изменения. Обучение стало естественной и неотъемлемой частью жизни современного человека. Поэтому оно должно быть емким и эффективным.

Представьте себе, сколько тратит крупная компания в год на обучение своих сотрудников – от электронного обучения до персонального коучинга. А теперь давайте оценим, какая часть этих денег потрачена не зря? Действительно ли все обучение эффективно и в результате компания работает продуктивнее и добивается поставленных бизнес-целей? Полагаю, что если мы будем откровенны сами с собой, то цифры, о которых вы подумали, будут далеко не радостными.

Стоит вспомнить про то, сколько тратится времени и средств на обучение студентов в вузах. И далеко не всегда после окончания учебы они способны успешно работать даже на должности, соответствующей полученной специальности. Можно сколько угодно ругать уровень российского образования, но проблема качества и эффективности обучения актуальна и в компаниях, и в учебных заведениях.

Человек по своей природе нацелен на обучение и развитие. С самого рождения познание – наш основной инстинкт. До тех пор, пока окружающая среда не заставляет нас учить то, что нам не нужно, в некомфортном формате, мы с радостью воспринимаем все новое, пробуем, применяем и развиваемся. Но слишком часто людям негде применить изучаемый материал, он не учитывает их потребности и на самом деле он им совершенно неинтересен. Именно в этом заключается основная проблема современного обучения. Оно не принимает в расчет человека.

Книга Джули Дирксен – великолепная яркая работа, которая заставляет нас задуматься о том, что такое обучение на самом деле и при каких условиях оно будет работать. Кто те люди, которых мы будем обучать? Как они думают? Что им нравится? Автор дает прекрасный инструмент проектирования современного обучения, вне зависимости от уровня, формата и целевой аудитории. Описанные методы будут действенны везде. Я с радостью рекомендую прочитать эту книгу всем, кто работает с людьми, она отвечает на многие вопросы о том, как убеждать и как мотивировать.

«Искусство обучать» – книга о настоящем, естественном обучении, интересном, увлекательном, полезном. Каждое утверждение автора аргументировано и сразу становится понятно, почему так часто то, что мы делаем, не работает. Следуя рекомендациям Джули Дирксен, вы сделаете обучение эффективным, снизите потери, избавившись от методов, которые не приносят пользы, и, главное, сможете создать культуру, в которой обучение будет праздником.

*Елена Тихомирова  
СЕО «Центр eLearning»  
Основатель сообщества eLearning Pro*

## Предисловие

Когда я работал в группе искусственного интеллекта Control Data Corporation, участвуя в создании продвинутых обучающих систем, один коллега задался вопросом, почему мы используем столь мощные устройства, вроде суперкомпьютеров Cray, для адаптивных обучающих программ и моделирования обучения. Он понимал необходимость таких компьютеров для приложений в метеорологии или военной разведке, но в учебных системах? Метеорологи имеют дело с большими объемами данных и при этом должны быстро предсказывать погоду. В воздушной разведке сопоставляются полученные в результате наблюдения с самолетов визуальные данные, чтобы определить, какие объекты изменили свое положение, а какие – нет. Но при чем здесь процесс обучения?

Многие люди до сих пор считают, что обучающее программное обеспечение не требует значительных компьютерных ресурсов. *Разве трудно перечислить вопросы и подсчитать результаты?*

Я спросил у коллеги, что именно в метеорологии и воздушной разведке требует сложных вычислений. Нужно собрать и быстро проанализировать огромные объемы данных и представить результаты в наглядной форме, ответил он. Но ведь это похоже на процесс обучения у людей. Я поинтересовался, какой объем данных, по его мнению, может вмещать человеческий мозг и какой сложности анализ он способен производить. Сопоставимо ли это с нашим суперкомпьютером? Как глубоко владеют информацией и способны к умозаключениям созданные нами интеллектуальные системы? Насколько это отличается от работы с людьми? Какие вычислительные ресурсы могут понадобиться для выполнения задач талантливого преподавателя или руководителя?

Человеческий мозг, информационная емкость которого составляет от 10 до 100 терабайт, – феноменально сложное устройство, чьи пока еще мало изученные способности намного превосходят самые мощные компьютеры. Наш мозг обладает поразительным потенциалом и на удивление непредсказуем. Он отвечает как за рациональное, так и за эмоциональное. Восприимчив, хотя и избирательно. Может запоминать огромное количество информации, но при этом имеет счастливую способность забывать. Кроме того, мозг каждого из нас уникален.

Задач на пути создания высокоэффективных обучающих программ множество. К счастью, склонность к познанию заложена природой. Мы стремимся узнавать что-то новое, интуитивно понимая, что знание – сила. Навыки превращают знания в практические преимущества. Мы стремимся обладать разными навыками и использовать их себе на благо. Но при всех этих желаниях передавать знания и формировать навыки не так-то просто. Представление о том, что технология обучения – это предложенные компьютером вопросы с несколькими вариантами ответов, свидетельствует о том, насколько неправильно понимаются задачи, стоящие перед нами.

Независимо от способов обучения – будь то, к примеру, работа под непосредственным руководством инструктора или же дистанционные программы – эффективный образовательный процесс требует знания того, *как люди учатся*. Слишком много существует учебных технологий, основанных скорее на традиции, чем на реальном знании. Они неэффективны, скучны и бессмысленны.

Конечно, наука о человеческом мозге – это еще не руководство к действию для каждого, кто собирается подготовить учебный курс. Изыскания на эту тему вполне могут пригодиться в процессе, однако какой-либо стандартной практики на их основе не построишь. Надеясь получить «готовый рецепт», многие обращаются к научным исследованиям в поиске универсальной методологии, однако большинство данных имеют лишь узкое научное применение.

Если даже теоретические исследования на тему мозга и процесса обучения противоречат практике, все равно полагаться стоит на последнюю. На приобретение опыта в разработке образовательных методик могут уйти годы. Для этого нужны заинтересованность, усердие, наблюдательность. Благодаря разнообразию контекстов опыт несет с собой практическую ценность, которую сложно получить где-либо еще.

Богатый опыт Джули Дирксен в разработке учебных программ для самых разных слушателей и ситуаций позволяет ей объяснить, почему традиционные подходы к обучению столь малоэффективны. Например, Джули показала нам, что, хотя практика – важный элемент обучения, которым часто пренебрегают, существуют и более эффективные способы надежно усвоить материал, чем простое заучивание. Она рассказала, почему слова – плохая замена наглядному обучению и сколь велико значение контекста.

Традиционные подходы к обучению базируются на передаче наиболее полной информации, создании максимально ясных презентаций, адекватной оценке результатов. Мысли о непосредственном опыте учащихся, о том, чтобы он стал ярким, запоминающимся и вдохновляющим, иногда даже и не возникают. Думаю, неудивительно, что у нас так много скучных и неэффективных программ.

Я очень рад, что теперь есть эта остроумная, глубокая книга с живыми иллюстрациями. Надеюсь, она поможет профессионалам избавиться от сковывающего подхода «расскажи и проверь», при котором учащиеся становятся жертвами банального пересказа информации и зубрежки. Действительно, у большинства из нас не было иного выбора, кроме как смириться с тем, как нам преподают, и попытаться жить с этим. Но это не значит, что подобная парадигма – единственно возможный вариант. Судя по шоу Джея Лено Jay Walking<sup>1</sup> и телевикторинам вроде «Кто умнее пятиклассника?», наше традиционное образование особых плодов не приносит. Настало время подойти к делу с умом.

*Майкл Аллен,*

*CEO Allen Interactions и Allen Learning Technologies LLC*

---

<sup>1</sup> Американское ток-шоу, которое вел известный стендап-комик Джей Лено. Выходило на канале NBC с 1992 по 2009 год. *Прим. ред.*

## Введение

Вспомните ваш самый успешный опыт обучения. Каким он был?

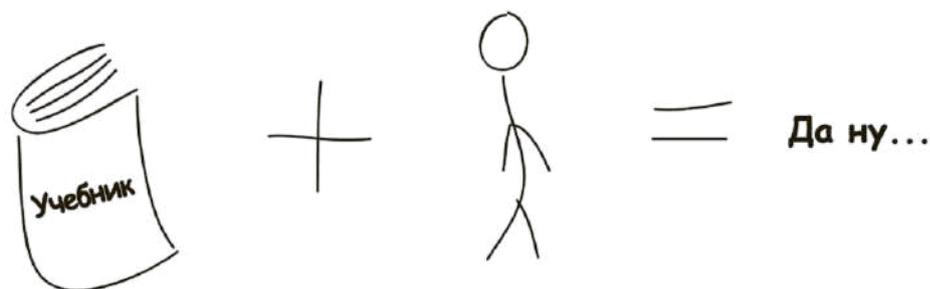
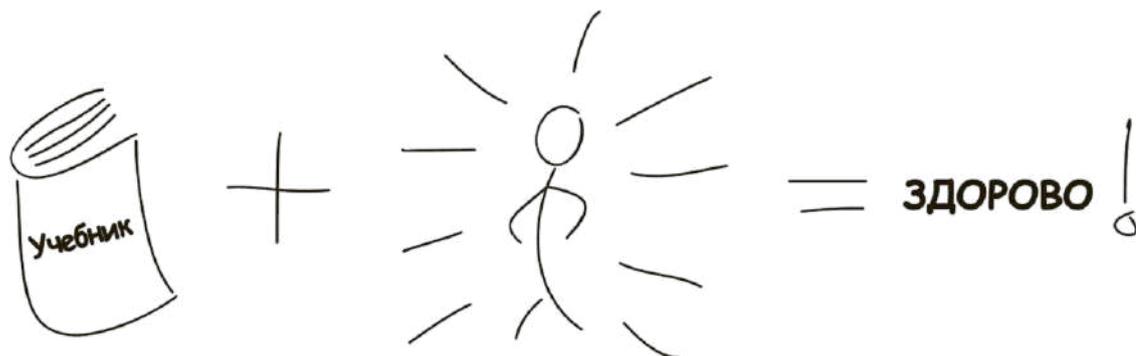
Я задавала этот вопрос множество раз и получала на него самые разные ответы. Иногда этот опыт был связан с тем, что человек страстно увлекался предметом изучения. Однако чаще всего мне отвечали:



Никто не говорил: «У меня был суперучебник» или «Я помню одну PowerPoint-презентацию...»



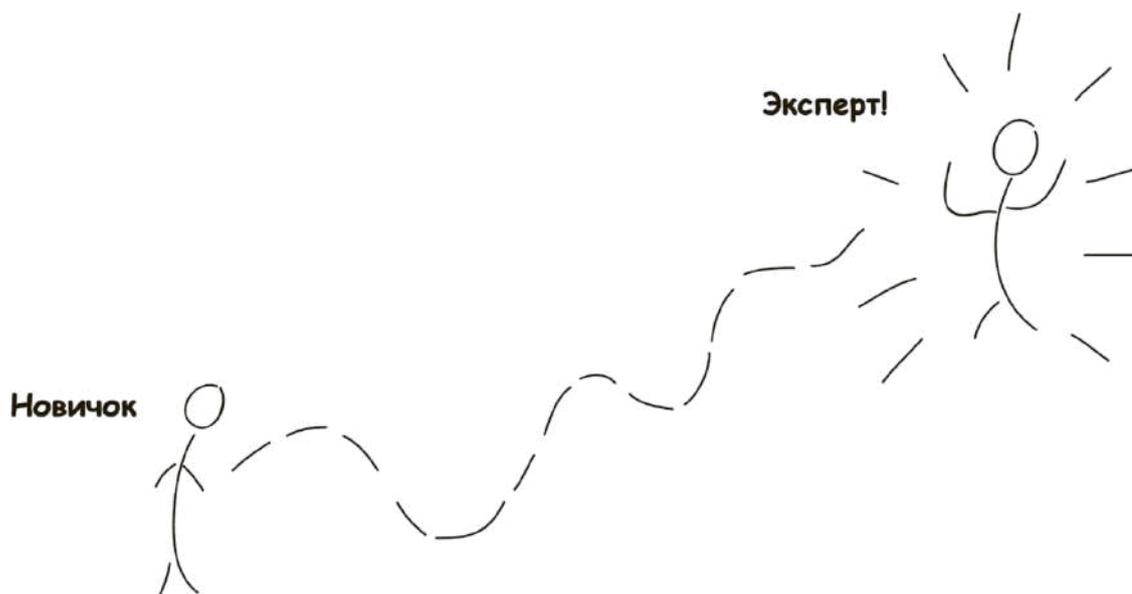
Из этого следует, что эффективный процесс обучения зависит не от материала, а от того, каким именно образом этот материал подается. Уроки, посвященные одной и той же теме, могут оказаться совершенно разными.



Так каков же секретный ингредиент? В чем заключается разница? Да, два преподавателя могут иметь разные характеры или харизму, но это не единственные отличия. А при электронном обучении преподаватель вообще отсутствует. Чем действительно хороший курс дистанционного обучения отличается от просто чтения учебника в интернете?

И что еще более важно: в чем разница между эффективным уроком и тем, который сразу же выветрится из головы? Даже самые «крутые» занятия не принесут пользы, если учащийся после них все будет делать по-старому. И хотя иногда мы учимся просто для того, чтобы учиться, я не буду рассматривать такой род обучения в своей книге. (Я работаю со взрослыми людьми, которые учатся в профессиональной обстановке, поэтому, хотя в книге и приводится много примеров из различных контекстов, большинство из них относятся именно к взрослой аудитории.)

Как мне кажется, задача эффективного образовательного процесса заключается в том, чтобы слушатели получили на занятии новые навыки или совершенствовали имеющиеся, которые можно применить в реальной жизни и которые помогут им сделать то, что нужно или хочется. Если вашим слушателям предстоит пройти путь от новичка до эксперта, задайте себе вопрос: как можно помочь им в этом процессе?



В этой книге рассматриваются некоторые аспекты «конструирования» эффективного процесса обучения.

### **Глава 1. С чего начать?**

Если обучение – это путь, то каким будет маршрут для ваших слушателей и какие проблемы предстоит им заполнить, чтобы достигнуть конечной цели? Порой это знания, но с таким же успехом недостатки могут заключаться и в навыках, мотивации или внешней среде. Научитесь определять каждый из них.

### **Глава 2. Кто ваши слушатели?**

Ваши слушатели смотрят на мир иначе, чем вы, и, чтобы обучение было эффективным, необходимо понимать их точку зрения.

### **Глава 3. В чем цель?**

Самые удачные учебные практики создаются с одной ясной целью, однако зачастую поставить четкую задачу бывает труднее, чем кажется. Научитесь видеть цель.

### **Глава 4. Как мы запоминаем?**

Узнайте, как происходят концентрация внимания и запоминание информации.

### **Глава 5. Как привлечь их внимание?**

Первое необходимое условие для обучения – привлечение внимания. Как сделать так, чтобы слушатели не отвлекались и могли сосредоточиться?

### **Глава 6. Как сконструировать процесс обучения?**

Традиционный подход к обучению базируется на преподавании материала. Узнайте, какими способами можно сделать процесс максимально эффективным.

### **Глава 7. Как развить навыки?**

Если вы спросите себя, можно ли стать специалистом без практики, и ответите «нет», значит, вы обучаете не теории, а навыкам. Узнайте о стратегиях, которые помогут вашим слушателям получить практику, необходимую для формирования навыков.

### **Глава 8. Как создать мотивацию?**

Если вам когда-нибудь доводилось слышать фразу «Я знаю, но...», то вы, по всей видимости, имели дело с недостатком не знаний, а мотивации. Узнайте, как помочь слушателям не только постигать теорию, но и применять ее на практике.

### **Глава 9. Как создать среду?**

Мы можем заставить учащихся запоминать больше информации или, наоборот, научиться делать эту информацию доступной в их среде, чтобы они могли получить ее в любой момент.

### **Заключение**

## 1. С чего начать?

*В которой мы узнаем, что дело не всегда в знаниях, а также о том, что не нужно переходить через пропасть по шаткому мосту*

## Путь ученика

Истинны или ложны следующие утверждения:

- если рассказать человеку о вреде курения, он перестанет курить;
  - тот, кто посещает занятия по менеджменту, станет хорошим менеджером;
  - тот, кто записался на очень эффективный курс по веб-дизайну, станет прекрасным веб-дизайнером;
  - если научить человека делать что-либо правильно, он никогда не ошибется.
- Показалось ли вам хотя бы одно из этих утверждений истинным?  
Конечно же нет, потому что на успех влияет множество факторов.

Процесс обучения подобен путешествию. Оно начинается там, где ученик находится в данный момент, и заканчивается, когда он достигает успеха (в чем бы тот ни заключался). Конец путешествия означает не просто накопление новых знаний, но появление способности к новым *действиям*.



Итак, если смысл путешествия не только в приобретении знаний, то в чем же еще? Какая другая составляющая необходима для успеха?

## Чего не хватает?

Для того чтобы добиться успеха, ваш ученик должен пройти расстояние до необходимого конечного пункта. Отчасти это означает заполнение пробелов в знании, но, как мы уже говорили раньше, возможные недостатки ими не ограничиваются.

Если вы можете их определить, то процесс обучения будет более эффективным.



Рассмотрим, к примеру, следующие ситуации. Чего может не хватать для успешного обучения в этих случаях?

- Алисон – проект-менеджер в компании, занимающейся разработкой сайтов. Только что она согласилась вести курс по управлению проектами в школе дизайна для студентов факультета художественного дизайна, большинству из которых 18–19 лет. Они будут посещать этот курс, потому что таковы требования учебной программы.

- Маркус ведет двухдневный практический семинар, посвященный проектированию баз данных по новой технологии. Семинар проходит уже во второй раз, и Маркус пересматривает его программу, поскольку в первый раз она показалась слишком простой.

- Ким разрабатывает серию онлайн-курсов для большой международной компании, которая недавно объединилась с менее крупным бизнесом. Компании намерены приобрести новую единую систему закупок, которая заменит их старые системы. Сотрудникам менее крупной компании, кроме того, придется перенять опыт своего более крупного партнера.

Подумайте, чем процессы обучения будут отличаться в каждом из этих сценариев. Как именно должны действовать участники перед началом процесса и по его окончании?



В случае с Алисон пробел, возможно, только в знаниях: студенты придут на занятия, ничего не зная об управлении проектами, а уйдут, получив новую информацию.

Но неужели сумма знаний по управлению проектами – это все, что необходимо, чтобы стать успешным менеджером? Для этой цели все же требуется больше, чем просто владение информацией. И, конечно, это относится не только к курсу Алисон. Давайте посмотрим, какими могут быть препятствия в процессе обучения.

## Пробелы в знаниях

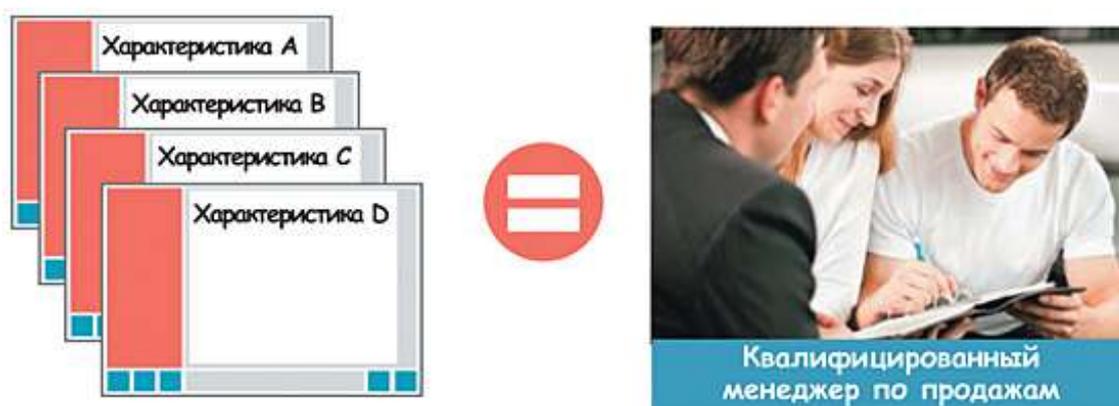
Остановимся подробнее на пробелах в знаниях, или недостатке информации.

В большинстве случаев принято считать, что все дело в информации – будь у слушателя нужные знания, он мог бы немедленно добиться результата.

Недавно я работала над проектом, целью которого было научить менеджеров по продажам навыкам создания товарного предложения для потенциальных клиентов. Менеджеры должны уметь определить, какой именно продукт лучше всего соответствует потребностям того или иного клиента, а затем выбрать для него ряд оптимальных вариантов.

Нам требовалось пересмотреть старый учебный курс, представлявший собой четыре слайда с перечислением всех характеристик продукции – и все.

Как вы думаете, сложится ли такое уравнение?



Конечно же нет – даже если сотрудники вызубрят всю информацию на слайдах, это не значит, что они смогут эффективно ее использовать. Но, безусловно, правильная информация – важный компонент уравнения.



Информация – это своего рода инструмент, который необходим вашим слушателям, чтобы действовать. Само по себе обладание информацией – это не достижение. Результат появляется, когда эту информацию *применяют на практике*.

По сути, ваши слушатели должны запастись всем необходимым для путешествия.



Но им так же необходимо понимать, что можно *сделать* с полученной информацией. Иметь информацию, но не знать, как и когда ее применять, – то же самое, что иметь отличную палатку, но не знать, как ее ставить, или же потратить много денег на профессиональную камеру и при этом делать плохие снимки, потому что вы не разобрались, как она работает.

Если слушателю недостает лишь знаний, то задача перед вами стоит довольно простая, особенно в нашу информационную эпоху. Существует множество простых и доступных способов передавать информацию.



Другое преимущество нашей эпохи в том, что слушателям не обязательно держать в голове всю информацию на протяжении своего путешествия к успеху. Если дополнительные, менее важные, сведения они будут добирать в процессе, вы сможете с самого начала сосредоточиться на основных моментах, критически важных для обучения.

Что касается остального материала, подумайте, каким образом можно объединить его в один ресурс, к которому слушатели в случае необходимости всегда смогут обратиться. Если у них появится возможность получать информацию именно когда нужно, они будут ценить ее гораздо больше.



В следующих главах мы подробнее рассмотрим способы подготовки материалов для ваших слушателей.

## Пробелы в навыках

Представим, что я определила начальную и конечную точки своего пути, составила план действий и подготовила все необходимые ресурсы. Готова ли я теперь к тому, чтобы преодолеть Аппалачскую тропу?<sup>2</sup>

Скорее всего, нет.

Небольшая послеобеденная прогулка – вот пока предел моих возможностей. Так чего же не хватает, чтобы Аппалачская тропа оказалась мне по силам? Еще больше снаряжения? Планирования маршрута?

Не совсем. Единственное, что подготовит меня к серьезному многодневному пешему путешествию, – богатый опыт походов. И даже менее амбициозный маршрут потребует практики и хорошей физической подготовки.

Эллиптические тренажеры или тренажеры-степперы, возможно, помогут приблизиться к цели, но чтобы совершить серьезное путешествие, понадобится много тренироваться на менее сложных маршрутах. Даже если бы мне удалось выучить весь путеводитель по Аппалачской тропе, отправиться в поход по ней при отсутствии необходимой физической подготовки и навыков все равно было бы не очень хорошей идеей.

В любых дисциплинах слушатели часто оказываются в аналогичной ситуации: они получают теоретические знания из книг или лекций, но не имеют возможности попрактиковаться или развить навыки.

---

<sup>2</sup> Маршрут для пеших туристов в североамериканской горной системе Аппалачи протяженностью около 3,5 тыс. км  
*Прим. пер.*



### **Навыки vs. знания**

Обладать навыком – не то же самое, что обладать знанием. Чтобы определить, чего именно вам не хватает, нужно задать вопрос:

*Может ли человек в данной ситуации стать профессионалом без практики?*

Если вы ответите «да», значит, дело не в навыках. А если «нет», тогда вашим слушателям придется практиковаться, чтобы получить нужную квалификацию.

Предлагаю небольшое упражнение, которое поможет в планировании учебного процесса. Давайте поиграем в «Навык или нет?».

Действие	Навык?	
	Да	Нет
Сохранить документ в MS Word	Да	Нет
Играть в скибол	Да	Нет
Оценить результаты работы	Да	Нет
Заполнить лист учета рабочего времени	Да	Нет
Успокоить разгневанного клиента	Да	Нет
Создать базу данных	Да	Нет
Разработать дизайн брошюры	Да	Нет
Приготовить макароны с сыром из полуфабриката	Да	Нет
Решить проблему потерявшегося заказа	Да	Нет
Создать функцию добавления в корзину на сайте	Да	Нет

Я не думаю, что сохранение документа в Word, заполнение листка рабочего времени или приготовление макарон с сыром можно считать навыками (хотя в отношении последнего я готова изменить свою точку зрения). Все остальное в списке, по-моему, требует практики.

Вряд ли кто-нибудь решит выбрать Аппалачскую тропу для первого похода – точно так же не стоит ждать, что слушатели научатся всем навыкам на первом занятии. Практика должна стать неотъемлемой частью процесса обучения.

## Недостаток мотивации

Если человек знает, что делать, но почему-то не предпринимает действий, значит, у него недостаточно мотивации.

Причин такого недостатка может быть несколько. Возможно, он не очень верит в конечный результат или цель.



Бывает, что предложенный путь кажется бессмысленным.



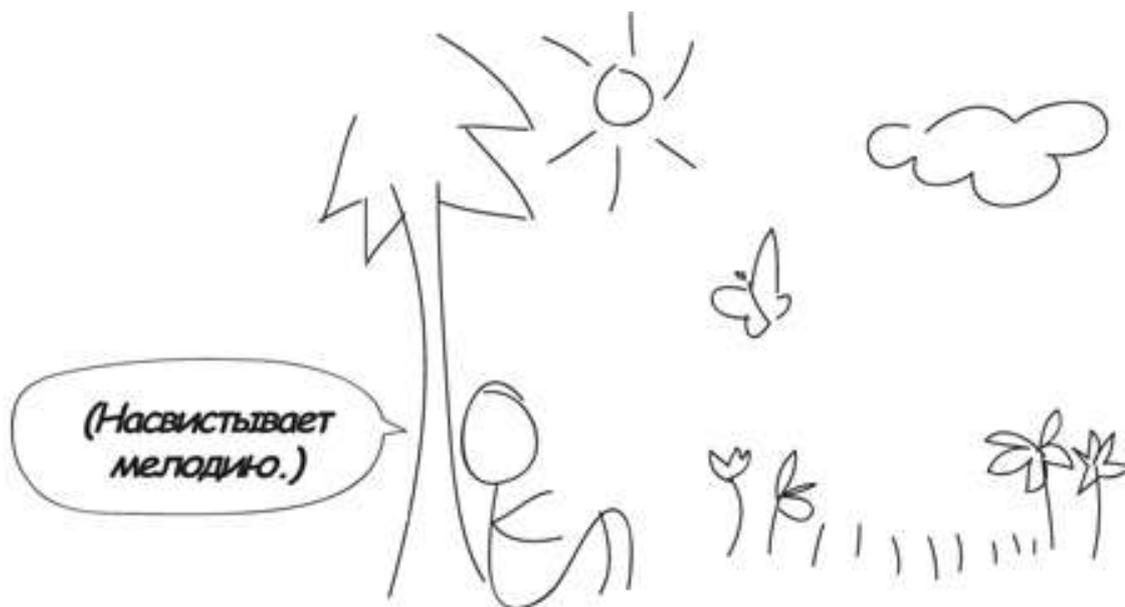
Возможно, человек встревожен или боится перемен.



Иногда люди все время отвлекаются или не могут сосредоточиться.



Или же кому-то просто не хочется прилагать усилий.



Иногда неудачи связаны с тем, что человек не может увидеть картину целиком.



Коллега, с которой мы недавно обсуждали тему мотивации, считает, что это не проблема организатора учебного процесса. По ее мнению, люди должны сами заботиться о своей мотивации. Преподаватель же не в состоянии контролировать этот аспект. Я согласна с ней лишь отчасти: нельзя насильно заинтересовать слушателя. Но есть способы поддерживать мотивацию.

То, как вы конструируете процесс обучения, может повлиять на поведение учеников. Недавно было проведено исследование (Song, 2009), в рамках которого участники получили списки заданий. Единственное, что отличало два вида списков, – шрифт. Надо было определить степень сложности заданий.

Задания, изложенные более простым шрифтом, были классифицированы участниками как более легкие. А группа, которой пришлось разбирать более сложный для чтения шрифт, соответственно, оценила задания как трудоемкие.

Лягте на спину, согните колени, ступни положите на плоскую поверхность. Руки скрестите на груди или положите за голову, сцепив пальцы. Прижмите подбородок к груди. Напрягите мышцы брюшного пресса и наклонитесь вперед.

*Лягте на спину, согните колени, ступни положите на плоскую поверхность. Руки скрестите на груди или положите за голову, сцепив пальцы. Прижмите подбородок к груди. Напрягите мышцы брюшного пресса и наклонитесь вперед.*

Это довольно тонкий способ воздействия на мотивацию (и, по данным некоторых исследований, информация, переданная более сложным шрифтом, как ни странно, запоминается лучше). Однако существует масса других способов повлиять на мотивацию в ходе обучения. Например, рассказывая о возможных трудностях, вы можете подготовить слушателей к обнаружению и исправлению ошибок. Но, с другой стороны, они могут решить, что все это и вовсе не стоит усилий.

### **Перемены: камень преткновения**

При подготовке учебного процесса следует помнить о том, что новые знания, возможно, потребуют отказа от старых.

Когда «Тайгер» Вудс<sup>3</sup> меняет направление удара, он некоторое время начинает сдавать в игре, но потом, как правило, снова возвращается в форму. Это довольно сложный процесс, поскольку включает в себя не только переход на новую тактику, но и отвыкание от старой.

Когда мы чему-то обучаемся, повторяемые действия закрепляются в памяти. Мы начинаем все более эффективно использовать новую информацию и выполнять задачи. Это важный этап процесса обучения: не будь его, кататься на велосипеде было бы так же тяжело каждый раз, как и в первый.

Способность мозга к усвоению информации – это, конечно, подарок природы, однако при повторном обучении возникают трудности: если вам понадобится изменить или заменить существующую практику обучения, придется считаться с тем, что у слушателей уже есть определенная *инерция движения*.

Они уже движутся в определенном направлении, причем на хорошей скорости, и во многом процесс обучения становится автоматическим. А когда вы выполняете что-то на автомате, то передаете контроль над этим процессом той части мозга, которая особенно не требует сознательного внимания.



Если задание новое, мозг тратит на него довольно много ресурсов. Когда, например, вы в первый раз садитесь на велосипед, то, чтобы удержаться на нем, нужно хорошенько сосредоточиться.

Когда вы уже научитесь сносно кататься, то перестанете паниковать: «Боже, я сейчас упаду, что делать, что делать?» Напротив, ваше тело научится балансировать, и вы сможете сосредоточиться на других важных мыслях вроде: «Черт, этого бревна не было здесь в прошлый раз!»

---

<sup>3</sup> Элдрик Тонт «Тайгер» Вудс – американский гольфист, 14-кратный победитель турниров «Мейджор», спортсмен года по версии Laureus World Sports Awards: 2000, 2001. *Прим. ред.*



Эта способность мозга несет в себе важные последствия для процесса обучения. Вернемся к примеру с Ким, который был приведен в начале главы.

Ким разрабатывает серию онлайн-курсов для крупной международной компании, которая недавно объединилась с более мелким бизнесом. Обе организации приобретают единую систему управления закупками, заменяющую их старые системы. Сотрудникам менее крупной компании также придется изучить практику работы своего партнера.

Для кого, по вашему мнению, задача изучения новой системы окажется более сложной? Для группы, привыкшей к существующей практике, или для тех, кто будет учиться новым процедурам?

Обеим группам, возможно, придется потрудиться при освоении новой компьютерной системы, поскольку она отличается от той, к которой они привыкли, но очевидно, что перед второй группой встанет дополнительная задача по изучению новых процедур.

Старая информация и практики будут мешать новым. Замечали ли вы, что иностранцы, говоря на вашем языке, используют несколько странный порядок слов? Наш пример, судя по всему, аналогичен явлению языковой интерференции, когда говорящий допускает ошибки в иностранном языке под влиянием родного.

Меня устоявшийся образ действий, люди неизбежно сталкиваются со старыми привычками. Если они выполняли что-то автоматически, то им приходится прилагать усилия, чтобы не совершать этих действий. Это сложнее, чем сознательное усилие при изучении чего-то нового, и, что немаловажно, может стать источником раздражения.



Если вы попросите своих слушателей изменить существующий навык или образ действий, то, вероятно, столкнетесь с некоторыми проблемами в мотивации. В таких случаях следует иметь в виду несколько фактов.

Во-первых, изменения – это *процесс*, а не событие. Не стоит ждать изменений сразу же после первого объяснения. Для того чтобы старые навыки ушли и выработались новые, требуются время и практика.

Во-вторых, временные неудачи и раздражение – часть процесса. Эти трудности вовсе не значат, что изменения невозможны (хотя бывает и так), но зачастую они неизбежны даже при успешном результате.

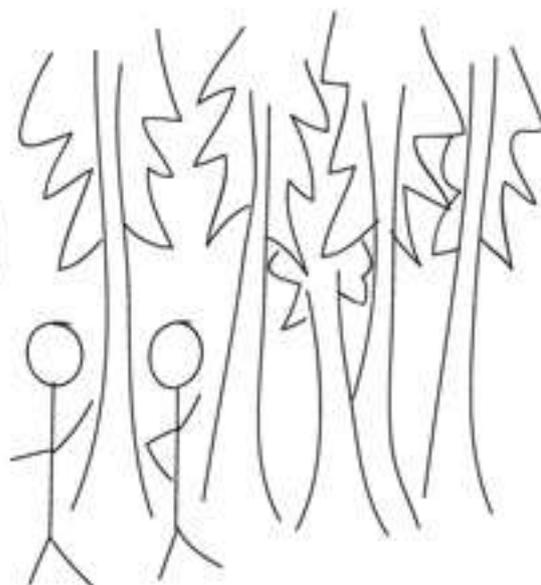
## Внешние препятствия

Представим, что ваш слушатель получил план маршрута, он в хорошей форме, полностью подготовлен и рвется в дорогу. Кажется бы, ничто не должно его останавливать.

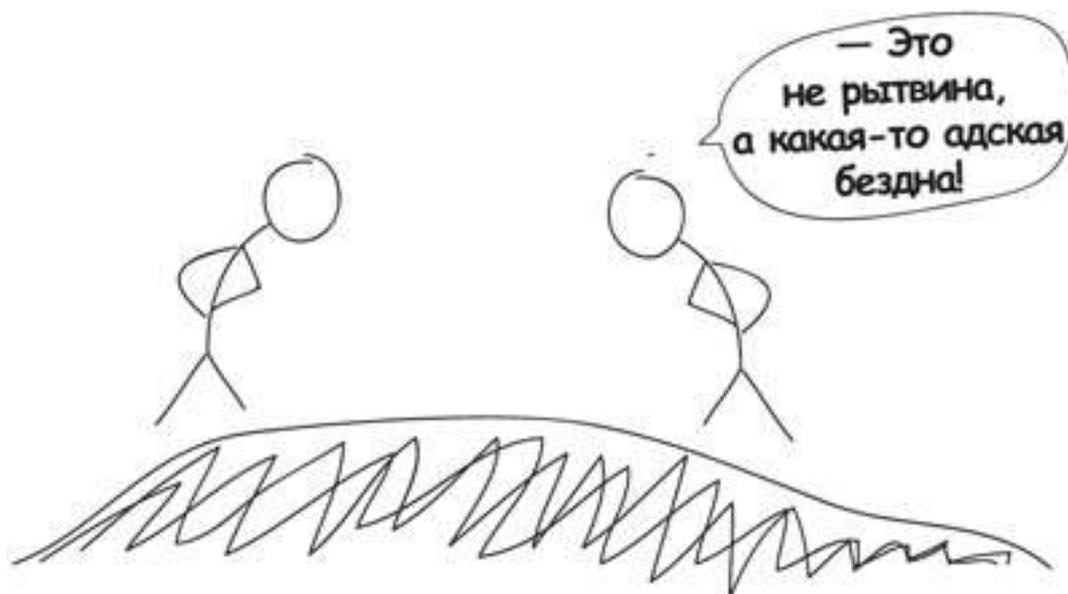
Но иногда сам путь оказывается таков, что преуспеть на нем не получается.



— По-моему, они все-таки сказали идти этим путем. Ты видишь какие-нибудь дорожные знаки? Что-то давно они не попадались...



— Почему это я должен оплачивать расходы? Эта поездка была вашей идеей!



Внешние условия также могут быть источником препятствий в любой организации. К примеру, вы хотите, чтобы кто-то изменил свое поведение, но будет ли этому способствовать окружающая среда?

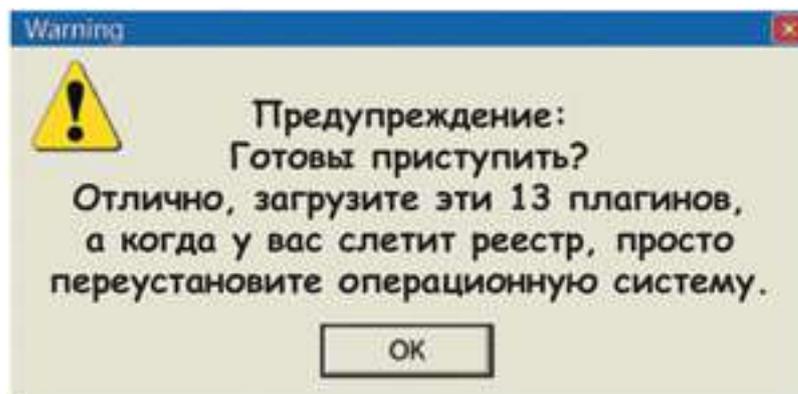


Получает ли человек, прошедший обучение, полезные материалы, справочники или вспомогательные средства, когда возвращается на работу?



— Кто-нибудь помнит, что там дальше? Я знаю, нам говорили об этом на тренинге, но у меня из головы вылетело.

Есть ли у него все необходимые материалы, ресурсы и технологии?



Поощряются ли сотрудники за то, что пытаются что-то изменить?

— Результаты стали хуже, Густафсон.

— Вам платят не за то, чтобы продажи падали.



— Я пытаюсь внедрить новую модель консультационных продаж, о которой мы говорили. Она прекрасно работает при построении отношений с клиентами, однако цикл продаж при ней замедляется.

Закрепляются ли изменения на практике?



— Но мы  
обсуждали, как  
это делать,  
еще на собрании  
три месяца назад.  
Что значит они  
до сих пор  
не научились?

## Ошибки в коммуникации

Иногда к неудаче может привести не отсутствие знаний, а то, что человек не получил ясных инструкций.



На самом деле проблема не в способностях слушателя, а в провале коммуникации, который может произойти по самым разным причинам. Иногда тот, кто дает указания, на самом деле не знает цели маршрута.



Или же инструктор знает, куда хотят добраться его подопечные, но не в состоянии адекватным образом сообщить эту информацию.



Бывает, что человек, дающий указания, говорит одно, но на самом деле не это имеет в виду или же хочет сказать что-то совсем другое.



Представим, например, что один из студентов Алисон разрабатывает сайт для своего дяди, используя все свежие знания по управлению проектами. Но через несколько недель у него начинаются проблемы.

План не выполняется, человек, который занимается компьютерной графикой, не успевает в срок, а дизайн раздела «Галерея» совсем никуда не годится.

Значит ли это, что студент Алисон на самом деле не усвоил всей необходимой информации по управлению проектами? Или же он допускает ошибки новичка, несмотря на все то, что выучил на занятиях?

Возможно, его дядя – настоящий «адский клиент», который не предупреждает, что уезжает на месяц, часто меняет планы и не сообщает на первой встрече, что ему нужна галерея на сайте. Причина может быть и в этом.

Так можно ли сказать, что проблема в студенте? Нисколько. Все дело в том, что недостатки коммуникации иногда можно принять за трудности в обучении.



Зачастую лучшее, что можно сделать в таких ситуациях, – зафиксировать проблему, разобраться в отношениях и, по возможности, не навредить слушателям.

## Определяем и восполняем пробелы

При подготовке маршрута всегда необходимо спрашивать себя, каким будет путешествие.

### **Знания**

- Какая информация нужна слушателю для достижения успеха?
- В какой момент процесса она понадобится?
- В каких форматах лучше всего ее представить?

### **Навыки**

- В чем нужно практиковаться слушателям, чтобы развить необходимые навыки?
- Какие есть возможности для практики?

### **Мотивация**

- Как слушатели относятся к новому?
- Будут ли они сопротивляться процессу изменений?

### **Внешние условия**

- Что во внешней обстановке мешает слушателям добиться успеха?
- Что необходимо для того, чтобы у них все получилось?

### **Коммуникация**

- Четко ли сформулированы цели?

## Полезные вопросы

Существует целый ряд способов для того, чтобы определить возможные недостатки. Вот для начала некоторые из них.

- Спросите слушателей, что именно нужно делать с информацией? (Если ответ будет: «Просто нужно ее получить», задайте уточняющий вопрос: «Да, но что именно нужно с ней делать?»)

- Проследите за новичком и его действиями. Затем обратите внимание на эксперта и отметьте отличия.

- Подумайте, способен ли человек сделать что-то, если он очень этого хочет. Если ответ положительный, значит, дело не в знаниях или навыках.

- Задайте себе такой вопрос: «Можно ли сделать что-то помимо обучения, что повысит вероятность успеха?»

- Потребуется ли это изменений в нынешнем образе действий?
- Какими будут последствия, если кто-то допустит ошибку?
- Представьте себе, как будет выглядеть идеальный результат.
- Можно ли предположить, что у кого-то получится все правильно с первого раза, или же понадобится практика, чтобы добиться нужного уровня?

## Примеры

Давайте попробуем определить пробелы на примере нескольких сценариев.

### Сценарий 1: Марианна

Марианна только что назначена руководителем отдела IT-поддержки в своей компании. Она отличный специалист в сфере IT и теперь, получив повышение, будет контролировать работу пяти других сотрудников в отделе.

HR-отдел послал ее на тренинг для новых руководителей, где она узнала, как вести документацию, касающуюся сотрудников с почасовой оплатой, и обеспечивать своевременную и полноценную обратную связь с непосредственными подчиненными.

Первые несколько недель на новой должности дались Марианне нелегко. Она была завалена бумажной работой, и ей приходилось прилагать много усилий, чтобы все успеть. При этом другие руководители, похоже, вполне справлялись с документами, поэтому Марианна стала сомневаться, все ли она делает правильно. Некоторые ее подчиненные начали опаздывать на работу, и она не могла сделать им замечание: не хотела, чтобы это выглядело так, будто теперь она всеми командует, потому что ее повысили. Марианна пыталась применить на практике ту модель руководства, о которой ей рассказали на тренинге, и хотя это дало некоторый результат с одним из «трудных» подчиненных, с другими никакого эффекта не наблюдалось. Поскольку новые дела все прибавлялись, Марианна не успевала выполнить все шаги в процессе руководства. В любом случае она не вполне уверена, что эта модель руководства достаточно эффективна.

Начальник Марианны знает, что у нее возникли некоторые сложности, и подумывает организовать для нее дополнительный тренинг.

Какие могут быть препятствия у Марианны:

- знания;
- навыки;
- мотивация и отношение;
- внешние условия;
- коммуникация?

**«Диагноз» для Марианны.** Безусловно, проблема не в знаниях. Марианна, судя по всему, знает, *что именно* нужно делать, но ей необходимо больше практики под руководством старшего товарища, чтобы развить навыки, которые помогут ей эффективно выполнять свои обязанности. Кроме того, у нее недостаточно мотивации и уверенности в себе, из-за этого она не готова применять свои знания на практике. Специальный инструктаж начальника, возможно, окажется более полезным, чем дополнительный тренинг, и не исключено, что в условиях работы также понадобится что-то изменить, чтобы Марианна смогла успевать со всеми документами.

### Сценарий 2: Маркус

Давайте вернемся к Маркусу, о котором мы упоминали в начале главы, и разберемся в его ситуации.

Маркус проводит двухдневный семинар по разработке баз данных на основе новой технологии. Семинар проходит уже во второй раз, и Маркус пересматривает его программу,

потому что она показалась ему слишком простой. Это был его первый, довольно неровный опыт преподавания.

Изначально Маркус уделил много времени принципам создания баз данных и, чтобы осветить основные из них – например, по нормализации базы данных, – использовал свои старые учебники.

На занятии, однако, выяснилось, что большинство присутствующих в аудитории – опытные разработчики, которые пришли на семинар специально ради новой технологии. Некоторые участники жаловались на функциональные возможности технологии, и Маркус почувствовал себя будто на экзамене, когда слушатели попросили его объяснить, *почему* следует действовать данным конкретным способом.

О каких недостатках следует подумать Маркусу, чтобы ответить на все вопросы аудитории:

- знания;
- навыки;
- мотивация и отношение;
- внешние условия;
- коммуникация?

**«Диагноз» для Маркуса.** В первый раз Маркус сосредоточился больше на основных навыках разработки баз данных, о которых его аудитория уже имела представление.

Однако слушателям действительно недоставало знаний о функциональных возможностях новой системы. Кроме того, Маркус мог столкнуться с недостатком мотивации у слушателей, которые были вынуждены действовать непривычным для себя образом. Если он направит усилия на то, чтобы его аудитория приспособилась к функционалу конкретной программы, а также открыла для себя ее преимущества, второй семинар, вероятно, будет намного успешнее.

## Сценарий 3: Алисон

Вспомним и об Алисон.

Алисон, менеджер по проектам в компании, занимающейся созданием сайтов, согласилась вести курс по управлению проектами в школе дизайна. Ей предстоит работать в основном с второкурсниками отделения художественного дизайна. Большинству ее студентов 18–19 лет, и они будут посещать этот курс как обязательный.

Чего может не хватать аудитории Алисон:

- знаний;
- навыков;
- мотивации и отношений;
- внешних условий;
- коммуникации?

**«Диагноз» для Алисон.** Ошибок в коммуникации, судя по всему, быть не должно, однако все остальные аспекты придется затронуть. Студенты Алисон не обладают достаточным опытом работы и, вероятно, какими бы то ни было знаниями в области управления проектами. Им придется развить навыки, чтобы применять полученные от Алисон знания. Кроме того, для успешного усвоения информации понадобятся благоприятные условия. Учитывая, что курс обязательный, а специализация ее студентов – искусство и дизайн, Алисон необходимо будет постараться, чтобы добиться нужного уровня мотивации в аудитории.

## Почему это важно

Несколько лет назад я работала над предложением для одного потенциального клиента. Он пришел в компанию, с которой я сотрудничала, и сказал: «У нас есть проблема высокой текучести кадров, и, чтобы снизить ее уровень, мы хотим провести тренинг по истории компании».

Мы позволили себе предположить, что в высокой текучести кадров, вероятно, виновато не отсутствие у сотрудников знаний об истории компании, и спросили, не хотят ли они, чтобы мы изучили другие возможные причины.

Да, тот контракт мы так и не получили. Ну что ж...

В главе 3 мы поговорим о том, как ставить правильные цели в процессе обучения, но перед тем, как добраться до целей, очень важно определить, какие пробелы вам предстоит восполнить или же какую проблему вы пытаетесь решить.

Если вы не начнете с пробелов, то эффективность ваших решений будет под вопросом. Все, что вам останется, – это преодолевать пропасти Большого каньона по канатному мосту.

Одним из моих самых любимых клиентов была группа, разрабатывавшая для средней школы образовательные программы, рассказывающие о вреде наркомании и алкоголизма. Представляя мне свой проект, специалисты группы говорили о том, что многие из предыдущих программ фокусировались на информации (что-то вроде: «Это трубка для курения крэка. Крэк – это *плохо*»).

Но неужели кто-то думает, что дети подсаживаются на наркотики из-за недостатка знаний о приспособлениях для употребления различных веществ или же потому, что никто раньше им не говорил о вреде наркотиков?

И группа решила сосредоточиться на том, как вести себя в неблагоприятных социальных ситуациях, связанных с наркотиками и алкоголем. Дети участвовали в ролевых играх, ставили сценки и устраивали мозговой штурм, решая, что нужно говорить в сложных ситуациях. Программа стала гораздо полезнее, когда затронула реальные пробелы в образовании (например, навыки поведения в сложных социальных ситуациях).

Если вы четко понимаете, чего именно не хватает в процессе обучения и насколько этот недостаток серьезен, разрабатываемые вами курсы будут намного эффективнее.

## Резюме

- Успешный процесс обучения означает, что слушатель не просто получает новые знания, но может с пользой их применять.
- Иногда приходится иметь дело только с пробелами в знаниях, но чаще знания и информация – всего лишь инструменты, которые нужны человеку для развития навыков.
- Для того чтобы определить пробелы в навыках, задайте себе вопрос: «Могут ли слушатели достичь нужного уровня квалификации без практики?» Если ответ отрицательный, то постарайтесь обеспечить все для того, чтобы слушатели тренировали и развивали свои навыки.
- Необходимо задуматься о мотивации и отношении ваших слушателей. Если у них есть необходимые знания, почему они не могут добиться успеха?
- Изменения могут даваться нелегко, потому что учащимся приходится избавляться от укоренившихся старых навыков, и нужно всегда об этом помнить.
- Окружающая среда должна быть источником поддержки для слушателя. Вероятность успеха существенно снижается, если люди сталкиваются с препятствиями, пытаясь применить на практике полученные знания.
- Иногда проблема не столько в способности к обучению, сколько в коммуникации или руководстве. Своевременное осознание этих трудностей позволит сэкономить массу усилий.
- Если проблема четко обозначена, вы можете гораздо эффективнее выстроить процесс обучения. Перед тем как приступить к работе, всегда стоит попытаться определить для себя основные проблемы.

## 2. Кто ваши слушатели?

*В которой мы узнаем, что слушатели не обязательно должны быть на нас похожи, а также о важности наведения порядка*

Понимание аудитории – обязательное условие успешного учебного процесса. Если вы не имеете представления о том, кто находится перед вами, могут возникнуть неловкие ситуации.





Итак, что вам нужно знать о своей аудитории? Во-первых, хорошо бы выяснить основные сведения (возраст, пол, работа или должность). Обычно эту информацию можно получить путем опроса, а иногда ее предоставляют организации.

Также неплохо получить представление, например, о навыках чтения или знания технологий, если это актуально для вашей ситуации. Кроме того, можно воспользоваться опросами, чтобы получить подобную информацию, или же поговорить с лицом, представляющим слушателей (что всегда хорошая идея).

Помимо личных данных, стоит попытаться получить ответы на ряд ключевых вопросов:

- чего *хотят* ваши слушатели?
- каков текущий уровень их навыков?
- чем слушатели отличаются от вас?

В этой главе мы подробно рассмотрим перечисленные вопросы, а кроме того, поговорим о способах обучения и методах, которые следует применять для сбора информации, необходимой при подготовке процесса обучения.

## Чего хотят ваши слушатели?

Слушатели с высокой мотивацией будут учиться вне зависимости от качества учебного процесса. Что же касается учащихся без мотивации, то это серьезный вызов даже для самых талантливых преподавателей. Чем больше вы будете учитывать отношение и мотивацию слушателей, тем эффективнее сможете выстроить обучение.

Нужно изучить вопрос, чего хотят ваши слушатели, под разными углами. Подумайте, почему они здесь, что они хотят вынести из этого опыта, чего они *не* хотят и что им нравится (что может отличаться от того, чего они хотят).

## Почему они здесь?

Чтобы ответить на этот вопрос, давайте для начала рассмотрим разные типы слушателей, которые могут вам встретиться.



«Ничего себе! Гляньте-ка!»





«Не люблю перемены»



Какой тип ваш? Скорее всего, подойдут все – в зависимости от предмета изучения и контекста. Возможно, в разные моменты вы могли бы узнать себя в каждом из этих обра-

зов. Наверняка у вас был «обязательный курс» по математике и «такой классный!» курс по музыке (или наоборот).

В конце концов, все мы задаем себе вопрос: «А как мне это пригодится?» Мы хотим знать, в чем польза или интерес тех или иных знаний. Какой бы тип мы ни представляли, нам нужны цель и возможность действительно что-то *делать* с полученными знаниями.

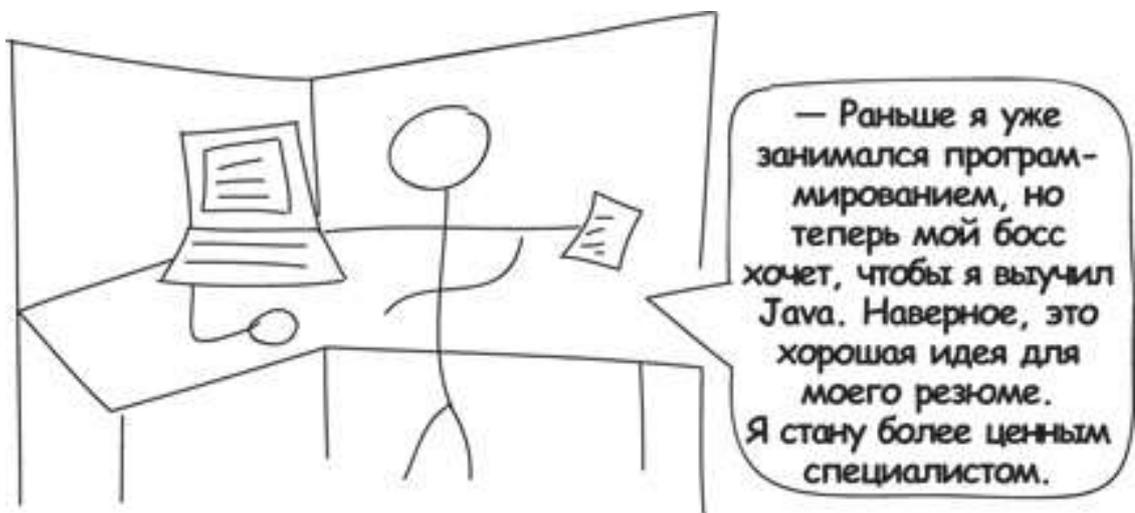
## Внутренняя vs. внешняя мотивация

Представим себе двух слушателей, которые изучают программирование на языке Java. У Пэта *внутренняя* мотивация к учебе, а у Криса – *внешняя*.

**Слушатели с внутренней мотивацией** заинтересованы в теме как таковой, или же у них есть определенная задача, которую они пытаются решить. Пэт планирует использовать Java для конкретной цели.



**Слушатели с внешней мотивацией** исходят из того, что их ждет награда или наказание. Любое «обязательное» обучение, скорее всего, будет означать внешнюю мотивацию. Криса побуждают учиться совсем другие причины.



Как вы, наверное, догадались, внешняя мотивация не сравнится с внутренней.



Один и тот же человек может представлять разные типы слушателя – в зависимости от предмета изучения и контекста. Точно так же и мотивация оказывается внешней или внутренней в разных обстоятельствах. Например, мотивация к прохождению ежегодного тренинга по предотвращению сексуальных домогательств на рабочем месте изначально может быть внешней («это требование руководства»), но впоследствии может превратиться во внутреннюю (после того как какой-нибудь сотрудник обратится с подобной жалобой).

## Как работать с разными типами мотиваций?

В зависимости от того, к какому типу относятся ваши слушатели, можно применить несколько стратегий для повышения эффективности обучения.

Стратегии для преподавания слушателям с внутренней мотивацией.

- Говорите «спасибо» богам знаний. Серьезно, ваша жизнь станет намного легче.
- Выделите время для того, чтобы слушатели работали над своими собственными задачами. Конечно, у вас могут быть какие-то стандартные упражнения или задания, которые обязательны для всех, но прогресс окажется гораздо ощутимее, если слушатели смогут работать над задачами, которые значимы для них.

• Дайте слушателю возможность побыть преподавателем. Слушатели с внутренней мотивацией, конечно, будут много учиться сами, но они получают еще больше пользы, если поделятся своими знаниями. В процессе другие слушатели также смогут найти себе применение, а вам не придется быть единственным источником информации и энергии. Польза для всех!

Перечислим стратегии для преподавания слушателям с внешней мотивацией.

- Постарайтесь обнаружить внутренние факторы мотивации. Есть ли в предмете что-то – что угодно, – способное заинтересовать слушателей? Задавайте им много вопросов о том, что они могут сделать с полученной информацией. Постарайтесь найти связь с актуальными задачами из реального мира.

- Найдите болевые точки. Если ваши слушатели не знакомы с материалом, они не в состоянии заранее представить, какие сложности с его усвоением могут возникнуть. Но если вы узнаете, что раздражает слушателей, и покажете, как справляться с этим раздражением, можно быстро превратить внешнюю мотивацию во внутреннюю.

- Избегайте пространных объяснений и рассуждений. Возможно, теория кажется вам потрясающе интересной, но слушатели с внешней мотивацией скорее предпочтут удивиться, чем всему этому внимать. Делайте выбор в пользу конкретных примеров и заданий, которые напрямую связаны с жизненными ситуациями. На самом деле этот совет полезен для любых слушателей. Если вы подготовили обширное вступление, но не можете толком объяснить, зачем включили его в занятие, избавьтесь от него. Seriously: выделите все лишнее и удалите (или хотя бы перенесите эту информацию в приложение или раздел дополнительной литературы).

- Используйте интересные гипотетические примеры, чтобы пробудить внутреннюю мотивацию. Если вы начнете с того, что предложите слушателям для решения действительно интересную задачу, то их внешняя мотивация начнет постепенно превращаться во внутреннюю – так бывает при решении головоломок или при участии в конкурсах. Просто помните, что когда я говорю «интересная», то имею в виду «интересная для слушателей».

Вот пример такой задачи для слушателей с внешней мотивацией. Несколько лет назад мне пришлось иметь дело с интернет-курсом, предназначенным для старшеклассников. Он был живо и ярко оформлен. Я открыла первый урок, который был посвящен статистике, и тут же полный энтузиазма голос объявил: «Добро пожаловать. Давайте начнем с... истории... статистики!»

Как вы думаете, сколько найдется школьников с внутренней мотивацией для изучения истории статистики?



Да, не очень много. На самом деле можно не сомневаться: если бы не возможность награды или наказания, они бы и близко к этой теме не подошли.

**Поэтому задание:** подумайте, как можно изменить подачу темы, чтобы хоть как-то мотивировать эту компанию?

Вот некоторые советы.

- Сообщите известную или спорную статистику (например, «50 % браков заканчиваются разводом») и попросите провести исследование: что эти данные значат, и как они были получены.
- Используйте статистику, которая непосредственно связана с жизнью (перепись населения, финансирование школы и т. д.).
- Затроньте тему денег (это всегда интересно).
- Предложите им выбрать, какую машину купить, основываясь на данных статистики.

## Слушатели не хотят чувствовать себя глупыми

Мне уже не раз доводилось вести с клиентами такой разговор:

**Клиент:** Мы хотим сделать краткий обзор для «чайников». Но, естественно, слово «чайники» мы использовать не будем. Неприлично намекать на то, что люди глупые.

**Я:** Не думаю, что люди именно так воспринимают это слово.

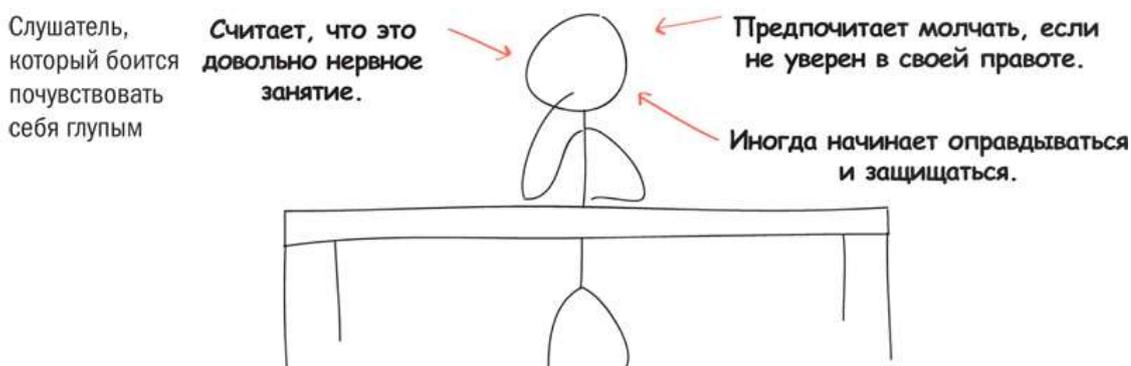
**Клиент:** Не важно, мы в любом случае придумаем какое-нибудь другое название.

Интересный вопрос, не так ли? Почему люди покупают книги для «чайников»? Ведь они все-таки это делают, и, вероятно, не потому, что считают себя глупыми.

Мне всегда казалось, что смысл книжек для «чайников»/полных профанов/начинающих заключается не в том, чтобы назвать читателя дураком. Наоборот, такие книги обещают читателю: с нами вы себя глупыми *не* почувствуете.

Если я, к примеру, беру справочник по винам, который уже предполагает, что я могу отличить каберне от мерло, мне становится немного неловко за свое невежество. Но если я возьму книгу, не предназначенную для тех, кто понимает разницу между рислингом и водой из-под крана, то буду вполне довольна собой, узнав что-нибудь новое.

У меня есть друг, гейм-дизайнер, который в настоящее время создает программы электронного обучения. Но когда речь заходит о дизайне игр, он говорит так: «Моя задача как разработчика – позволить игроку почувствовать себя умным». Думаю, это справедливо и для разработчиков процесса обучения. Ваша цель – добиться того, чтобы слушатели ощущали себя умными и, что более важно, способными.



Ставить перед слушателями трудные задачи – нормально, ведь смысл не в том, чтобы отказываться от нагрузки. Упрощенная программа большой пользы не принесет. Но не стоит заставлять слушателей краснеть, если они чего-то не знают. Главное, чтобы у них была возможность усвоить материал.

Дэн Мейер, учитель математики и блогер (<http://blog.mrmeyer.com>), так описывает подачу новой темы:

*«Все начинается с разных вопросов. Что думают учащиеся? Каков, по их мнению, неверный ответ? Я прошу не самого сильного ученика дать неправильную оценку: каким будет слишком большое число? А слишком малое? Я даю возможность слушателям с легкостью втянуться в процесс и на выходе получаю осязаемый результат».*

Вот некоторые способы воодушевить усталых слушателей.

- Задействуйте уже имеющиеся у них знания. Можно ли каким-то образом использовать те знания, которые у них уже есть?

- Обеспечьте им успех на раннем этапе. Могут ли они добиться результата уже на ранней стадии процесса? Возможны ли какие-нибудь достижения на основе материала первого занятия?

- Позвольте им почувствовать себя в безопасности. Могут ли они попрактиковаться или оценить себя, зная, что их не раскритикуют?

Если эти условия будут выполнены, то слушатели, делая первые успехи, начнут думать, что действительно *владеют* предметом. И в этом будет ваша заслуга как «конструктора» процесса обучения.

## Что нравится слушателям?

Узнав о желаниях слушателей, не забудьте спросить, что им нравится. Мой друг гейм-дизайнер советует выяснять их предпочтения:

*«Понимаете, если мы хотим создавать программы, которые нашим пользователям действительно нужны и нравятся, важно не только разбираться в своем предмете, но и понимать ту аудиторию, с которой мы работаем.»*

*Я бы предложил вам исследовать бренды, хобби, виды медиа (ТВ, фильмы, игры, сайты и т. д.), которые предпочитает ваша аудитория. Таким образом вы сможете лучше понять, какие способы работы подойдут слушателям»  
(Raymer 2011).*

Если вдуматься, то это совершенно логично. Предположим, вашей аудитории нравится баскетбол или вязание, опера или реалити-шоу – так почему бы не использовать эти интересы в процессе обучения? Конечно, вряд ли все слушатели окажутся поклонниками одного и того же шоу, но если вы обнаружите нечто общее у них, то вполне можно будет использовать это в работе.

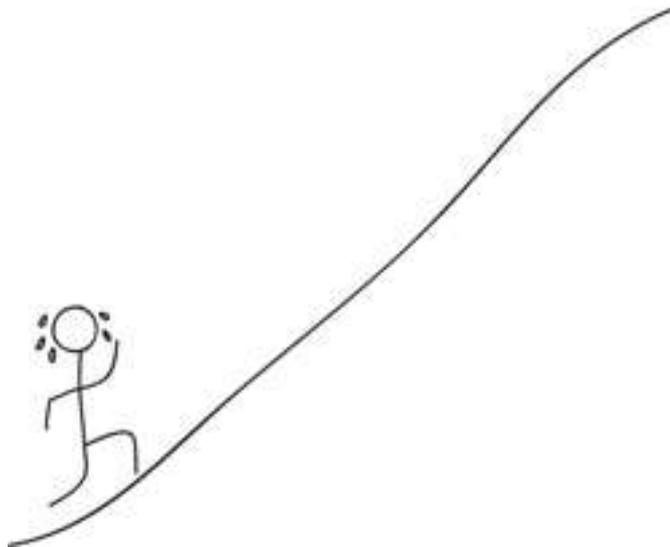
## Каков текущий уровень их знаний и навыков?

При знакомстве со слушателями необходимо выяснить и текущий уровень их навыков. По сути, предстоит определить, насколько крутое восхождение к знаниям им предстоит.

Просите ли вы своих слушателей пройти такой путь?



Или такой?



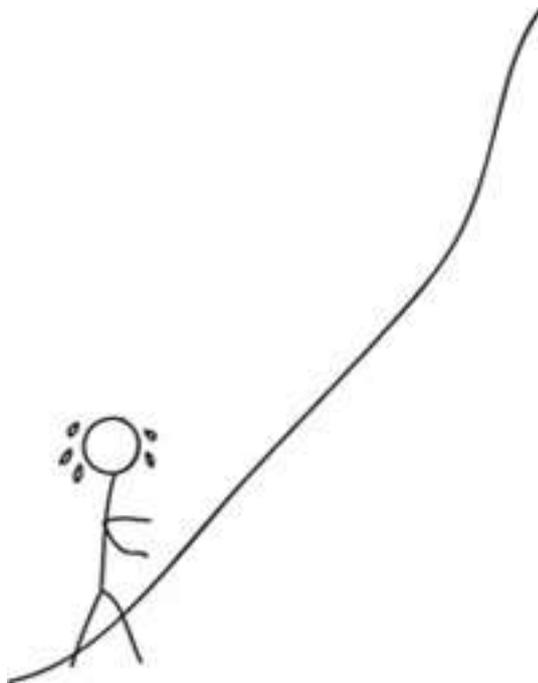
И сколько усилий предстоит им приложить?

Но тут есть одна загвоздка: вы, конечно, можете контролировать уровень сложности материала, но результат по большей части будет зависеть не от ваших действий, а от способностей слушателя.

Представим, что вы готовите программу средней степени сложности.



Однако для новичка она будет довольно крутой.



А если перед вами эксперт, то освоение материала не потребует никаких усилий.



Скажем, у вас в группе есть новичок, который только начал заниматься бегом, довольно опытный бегун-любитель и профессиональный марафонец. Работа с каждым из них будет предполагать не только разные уровни обучения, но и совершенно разные подходы.

Новичку необходимы:

- тщательное руководство;
- постепенное и дозированное изложение информации, особенно в начале процесса;
- четкий план действий с конкретными и достижимыми целями;
- рост уверенности в себе;
- постепенное повышение уровня сложности;
- инструктирование и постоянная обратная связь.

Опытному любителю бега можно предложить следующее:

- новые виды практики;
- более продвинутую информацию по теме;
- инструктирование и совершенствование существующих навыков;
- гораздо больше самостоятельности.

А вот что нужно марафонцу-профессионалу:

- человек, который вручит ему бананы, воду и немедленно исчезнет с дороги;
- по-настоящему экспертные знания;
- информация о конкретных заданиях (например, характеристика того или иного маршрута);
- помощь в измерении пройденного пути (разметка миль, хронометраж и т. п.);
- полная самостоятельность;
- возможность делиться опытом и знаниями с другими.

Если не считать бананов, то все эти пункты справедливы практически для любой дисциплины. Начинаящей аудитории необходимы структура и контроль, а более продвинутые ученики хотят самостоятельности и ресурсов, которые они могут выбирать на свое усмотрение.

## Некоторые слушатели уже много знают

Мы уже говорили, что один и тот же материал может показаться новичку довольно сложным, а эксперту – каким-то таким:



Если человек уже эксперт, он может спокойно себе идти вперед, пока не столкнется с каким-нибудь пробелом в знаниях или же необычной дилеммой. Тогда ему придется замедлить шаг, усвоить всю необходимую информацию или навыки и затем продолжить путь.

К сожалению, в один и тот же процесс обучения зачастую бывают вовлечены участники с разными уровнями подготовки.

Поэтому будьте уверены, что все ваши усилия по поддержке новичков (тщательное руководство, много практики, помощь в постепенном усвоении пройденного материала, перед тем как давать новый) не вызовут у экспертов ничего, кроме раздражения.

Представьте себе современного человека, который стоит в очереди в аэропорту, полностью готовый к досмотру: он вытащил ноутбук, снял обувь, сложил все вещи. А перед ним – старушка, которая в последний раз летала в 1972 году, и целая группа детского сада со всеми своими личными вещами.

В одной аудитории вынуждены находиться самые разные слушатели – по соображениям удобства или потому, что бюджет не позволяет иначе.

Если вы оказались именно в такой ситуации, возьмите на вооружение некоторые советы.

- **Не заставляйте их ненавидеть вас.** Не превращайте процесс обучения в обязаловку. Правда. Не надо. Это значит, что не нужно заставлять слушателей отсиживать от начала до конца занятие, которое им на самом деле не очень нужно, – какие-то части курса можно предлагать на выбор или для домашнего изучения. Это также значит, что не следует ограничивать свободу учащихся при прохождении электронного курса и заставлять их выслушивать до конца презентации на каждой странице.

- **Попробуйте применять разные подходы.** Начинаящие часто не знают о том, что им предстоит учить дальше, а продвинутые уже имеют об этом хорошее представление. Как

правило, можно доверить им самостоятельный подбор материала, если вы уверены в том, что он доступен и соответствует теме.

**Выбрав подход куратора, предоставляйте слушателям ресурсы, лекции и справочные материалы, а они на свое усмотрение возьмут из них то, что им нужно в данный момент. Главное, чтобы вся информация была максимально доступной.**

• **Воспользуйтесь уже имеющимися у слушателей знаниями.** Перед вами умные люди! Подумайте, какую пользу можно извлечь из их знаний. Могут ли эксперты направлять новичков? А может, позволить им рассказать о своем опыте и знаниях, чтобы новичкам было интереснее? Если вы придумаете, как использовать «багаж» экспертов и сделать процесс более занимательным для других слушателей (которые смогут также узнать что-то новое), то степень их вовлеченности будет гораздо выше.

• **Включите в процесс информацию, специально предназначенную для начинающих.** Например, если вы занимаетесь подготовкой словаря для начинающих в рамках электронного курса, сделайте так, чтобы меню со словарем появлялось при наведении курсора на слово и не нужно было бы отдельно прописывать его в основной части курса. Таким образом, начинающий всегда сможет воспользоваться этой функцией при необходимости, не мешая более продвинутым слушателям.

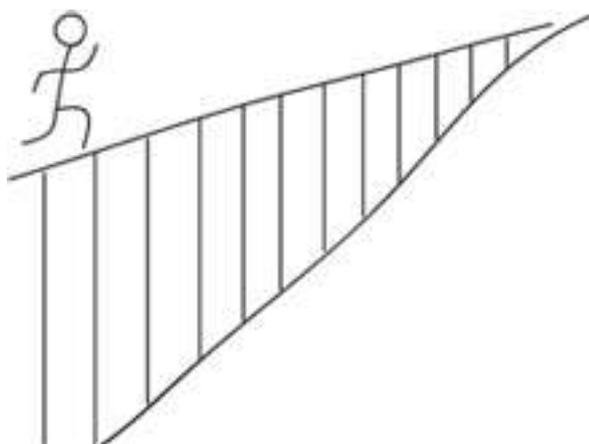
• **Проводите предварительное тестирование (как вариант).** Один из самых распространенных подходов к обучению слушателей разного уровня подготовки – проведение предварительных тестов. И если выясняется, что кто-то из них уже владеет той или иной информацией, значит, им не нужно проходить курс. Но вот в чем загвоздка. Это вполне разумный подход, если вы думаете, что можете создать по-настоящему эффективный предварительный тест, который позволит оценить уровень знаний или навыков. Честно говоря, мне такие встречались не часто. Как правило, тесты состоят из общих вопросов или оказываются настолько легкими, что любой неглупый человек сможет набрать удовлетворительный балл. Очень сложно написать хорошее задание. А если вы пытаетесь оценить навык – то, что развивается со временем и путем практики, – как это можно сделать при помощи опросника с вариантами ответов? Навыки можно оценивать, но обычно это необходимо делать при помощи наблюдений, а не теста с вариантами ответов (если вы, конечно, не проверяете навык прохождения тестов).

• **Спросите один раз: «Нужно ли вам что-нибудь?» – и больше не вмешивайтесь.** Если вы работаете с опытным бегуном, то не говорите: «Давайте подождем, пока новички подтянутся» или «А вы видели эту брошюру о том, как повышать мотивацию к тренировкам?» Вместо этого вы скажете: «Вам что-нибудь нужно? Банан? Вода? Нет? Тогда увидимся на следующем этапе!» То же справедливо и для учебных ресурсов: узнайте, что нужно слушателям, обеспечьте к этому доступ и больше к ним не приставайте.

## **Поддержка при восхождении**

Что, если тема оказывается слишком сложной для начинающих, и ничего не поделаешь, но приходится ее упрощать? Если подать материал в реальном контексте, не станет ли контекст неподъемным для слушателя?

Один из способов решить эту проблему – поддерживать слушателей в процессе обучения. Чтобы сделать восхождение менее опасным, можно ставить «подпорки», а затем постепенно убирать их, пока слушатель не будет в состоянии самостоятельно справляться с проблемой.



В лучшем случае такая помощь будет выполнять функции дополнительных колес на велосипеде: слушатель сможет спокойно выполнить сложное задание, зная, что у него есть опора. В идеале он должен не превратиться в наблюдателя, а напротив, получить поддержку, без которой пока не в состоянии решить конкретную задачу.

Вот примеры таких «подпорок».

- Сделайте окружающую среду проще. Скажем, вы хотите научить кого-то управлять самолетом, но для новичка эта задача поначалу будет слишком сложной. Чтобы помочь ему, можно на первых занятиях выключать все лишние элементы управления, оставляя только основные, а затем постепенно, по мере того как новичок становится все более опытным, возвращать их.

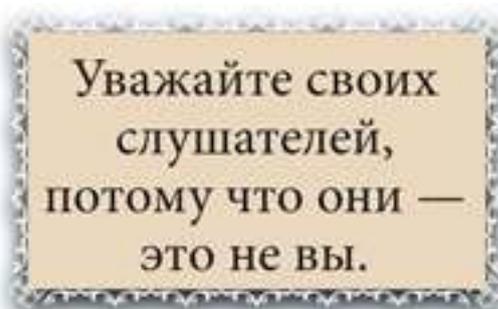
- Тренируйтесь на упрощенных примерах. Пусть ваши слушатели увидят весь процесс на упрощенном материале. К примеру, если вы хотите рассказать о процессе научных исследований, дайте слушателям очень простое научное задание, которое они проработают шаг за шагом с вашей поддержкой, чтобы получить довольно очевидный результат. Затем уже можно будет переходить к разбору более сложных случаев.

Другой пример. Однажды я разработала довольно сложную программу для менеджеров по продажам: им предлагалось освоить определенную тактику продажи технологической продукции нескольким виртуальным клиентам. Первый сценарий оказался коротким и довольно глупым: нужно было продавать лыжные комбинезоны на Гавайях. Таким образом, слушатели могли ознакомиться с интерфейсом программы и процессом продаж, не погружаясь сразу же в технические особенности продукции.

- Предлагайте вспомогательные средства. По возможности включайте в процесс обучения легкодоступные вспомогательные материалы. Например, всегда имейте под рукой образцы, определения или полезные документы, чтобы слушатели могли получить нужную помощь при выполнении какого-нибудь задания.

## Чем слушатели отличаются от вас?

Первое, что вам нужно запомнить:



Серьезно, я напечатаю эту фразу в виде наклейки на бампер. Это одна из самых важных вещей, о которых необходимо помнить.

Приведу пример. Несколько лет назад я наткнулась на статью о различных стилях работы: люди делились на четыре категории, и, отвечая на вопросы, можно было определить свой тип.

Я читала описание своего типа и все время кивала. Я люблю решать проблемы? Абсолютно точно. Да, я люблю ставить новые задачи. Да, возможность выучить что-то новое – это хорошая мотивация для меня.

Но затем я остановилась и посмотрела на другие три типа. И тут меня осенило. Я люблю узнавать новое (именно поэтому я стала заниматься организацией учебных процессов), *но не всем это нравится так же, как мне.*

Может быть, не такая уж и особенная мысль, но для меня она стала озарением. Получается, есть люди, которым хорошо, когда все знакомо и привычно? Для кого что-то новое страшно или неприятно? Кто изначально относится к обучению как к помехе или вынужденному неудобству, с которым нужно поскорее разделаться? Seriously?

Ну надо же!

Мне было неловко за себя, ведь я считала, что мое отношение – это и есть норма. Возможно, вы не находились под властью этого заблуждения, но стоит признать, что мы неизбежно рассматриваем процесс обучения сквозь фильтр собственного опыта. Принесла ли вам учеба пользу? Как вам больше нравится учиться? Другие, наверное, такого же мнения, правда?

Поэтому не стоит ждать от всех одинакового уровня концентрации и мотивации. Кроме того, картина мира у другого человека будет отличаться от вашей.

## Насколько слушатели владеют контекстом

Насколько хорошо ваши слушатели понимают контекст?

Тогда как вы в курсе контекста вашего материала, слушатели имеют о нем менее ясное представление.

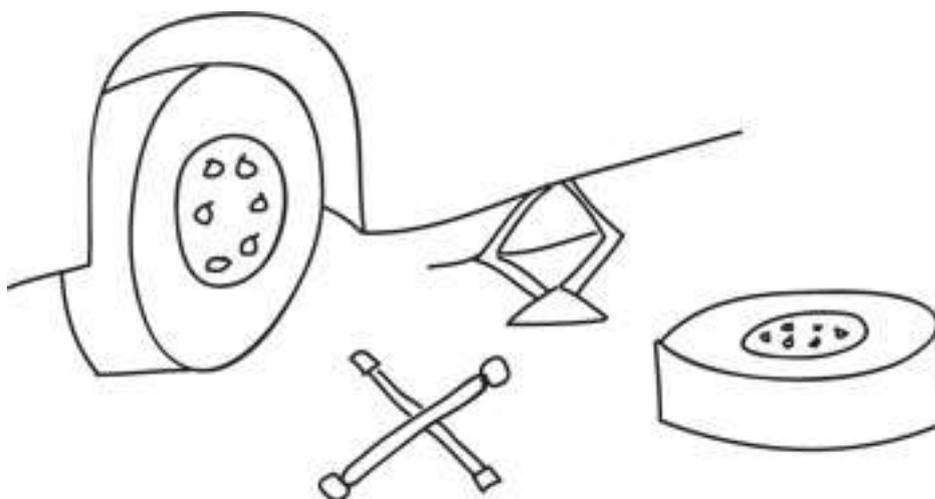
Прочтите этот пример.

*Во-первых, вам придется обеспечить поддержку выше обычного уровня. Если у вас нет средства для подъема, возьмите его. Перед тем как задействовать средство, уменьшите возможное сопротивление для*

*всех важных точек контакта. После того как средство для подъема было применено, прекратите вращение важных точек контакта и замените поврежденный элемент. Затем необходимо будет вновь запустить вращение важных точек контакта и убрать средство. Теперь можно использовать замененный элемент. Если он окажется неподходящим для долгосрочного использования, попробуйте починить его или заменить, для чего вам придется повторить весь процесс.*

Понятен ли этот текст? Пришлось ли вам вдумываться или перечитывать его, чтобы понять, что тут написано?

Тогда попробуем так. Посмотрите на эту картинку и прочитайте абзац снова.



Теперь понятнее?

Пример с заменой шин позаимствован из одного эксперимента (Bransford, 1972). В его рамках также была разыграна другая ситуация, на этот раз касающаяся стирки одежды. Участники были поделены на три группы:

- первой перед прочтением текста сообщили о том, что речь идет о стирке;
- вторая не знала, что пример касается стирки;
- третьей сообщили, что речь идет о стирке, только после того, как ее участники прочитали текст.

Неудивительно, что лучше всех поняла и запомнила текст группа, которая изначально знала, о чем идет речь. Ее участники смогли понять и сохранить в памяти информацию именно потому, что у них уже было представление о предмете, которое они могли использовать для анализа текста.

Об этом важно помнить, потому что если у вас много знаний в какой-то области и есть в голове правильная картинка, то у слушателей, скорее всего, этого нет.

## **Ваши знания vs. их знания**

Представим, что вы преподаете вводный курс по хорошо знакомому вам предмету. Конечно, вы не станете обсуждать со слушателями начального уровня то же, что с коллегой. Так в чем же здесь проблема? В том, сколько знают они (немного)? Или в том, сколько знаете вы (много)?

Иногда проблема действительно заключается в скудных познаниях.



Но не менее часто препятствие заключается в ваших знаниях и – что более важно – в том, как сложно представить себе состояние, когда ты еще этого *не знаешь*. Приходилось ли вам выслушивать какие-то сложные объяснения или технические подробности, когда вы были просто не в состоянии уследить за ходом мысли? Если да, нужно постараться сделать так, чтобы ваши слушатели не оказались в подобной ситуации.



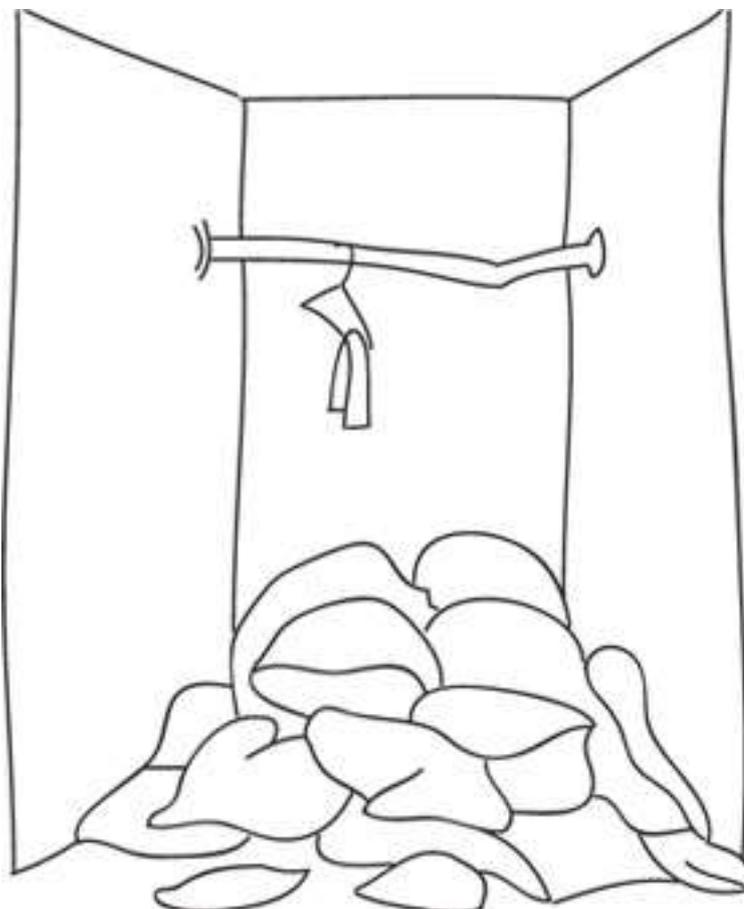
Но иногда информация у нас в голове организована таким образом, что этого сложно избежать.

## Наш мозг похож на шкаф

Подумайте о каком-нибудь предмете, в котором вы являетесь экспертом. А затем попробуйте представить себе, как он выглядит у вас в голове. Так?



Или так?



Если вы эксперт, то, скорее всего, ваша мысленная модель будет похожа на первую картинку: все организовано, разложено по полочкам и отсортировано определенным образом. Если же вы новичок, то информация в голове у вас структурирована гораздо хуже.

Представьте, что эксперту дали голубой свитер и попросили положить его в шкаф. Он быстро справится с этой задачей, потому что вся информация у него уже организована (свитер попадет на специальную полку, рядом с другой теплой одеждой, рассортированной по весу, стилю или цвету).

Но когда информацию получает новичок, он, скорее всего, озадаченно посмотрит на материал без контекста, пожмет плечами и бросит его в общую «свалку», образовавшуюся на дне шкафа. Все мы через это проходили – нас заваливают новой информацией, а мы пытаемся в ней не утонуть.



Более серьезные проблемы начинаются, когда вы просите слушателя *извлечь* полученную информацию. Будучи экспертом, вы владеете множеством разных навыков по извлечению из своего «шкафа» нужных сведений. Вы знаете, где у вас находятся свитера, зимняя одежда, одежда на каждый день или одежда синего цвета. Слушатель же вынужден искать ответ в общей массе, и единственное, что ему остается, – попытаться напрячь память.

## **Как помочь новичкам навести порядок в шкафу**

Первое, что вам нужно сделать, – помочь слушателям установить полки.

Никакой учебный курс или программа не сможет сразу же организовать всю информацию в их головах, да и вам самим не стоит пытаться (все равно, что заваливать их ворохом разноцветной одежды). Но определенный контекст для материала, который вы собираетесь преподавать, пояснить можно.

Вот несколько способов помочь вашим слушателям построить полки.

• **Используйте приемы организации.** Предложите слушателям структуру, которая поможет организовать учебный материал. Это может быть схема категорий, обзор основных принципов, акроним или какой-то иной мнемонический прием. Таким образом, у них появится каркас для «складирования» дальнейшей информации.



• **Используйте наглядные средства.** Визуальные средства могут стать дополнительным ориентиром, который поможет упорядочивать и извлекать информацию.



• **Расскажите историю.** Слушатели на удивление хорошо запоминают интересные истории, особенно те, что вызвали у них сильные эмоции.



• **Прорабатывайте проблемы.** Эксперты могут категоризировать информацию, думая о том, как применить ее для решения той или иной проблемы. Такая проработка помогает новичкам создавать собственную структуру знаний.

• **Позвольте слушателям самим сконструировать себе «полки».** Дайте им задание упорядочить информацию на свое усмотрение. Спросите, как бы они представили ее, окажись на месте преподавателя. Можно предложить сравнить их способ организации и эксперта, а также подумать, что бы в будущем они сделали иначе.

• **Используйте образы или аналогии.** Сравните изучаемый предмет с тем, что уже знакомо вашим слушателям, чтобы таким образом можно было воспользоваться на практике уже имеющимися у них мысленными моделями информации. Очень часто бывает полезно проводить аналогию, связанную с каким-то обыденным объектом из повседневной жизни, как, например, с тем же шкафом.

Стоит отметить, что хотя эксперты, как правило, оказываются в роли преподавателей, а новички – в роли учеников, так бывает не всегда. Иногда эксперты учат других экспертов, или, что еще сложнее, эксперт работает с аудиторией, где присутствуют слушатели совершенно разных уровней подготовки.

Как мы уже упоминали, эксперты особенно не нуждаются в помощи с организацией информации – они и так знают, куда положить синий свитер, и хотят просто двигаться дальше.

Учебный процесс для людей, обладающих обширными знаниями, должен быть эффективным, а подход к ним заключаться скорее в стимулировании, нежели в активном контроле. Пусть они сами решают, когда стоит обращаться за помощью к преподавателю.

По возможности следует обеспечить продвинутым слушателям ускоренное обучение, чтобы они могли получать необходимую информацию, не отвлекаясь на материал, который им уже знаком.

## Сквозь призму опыта

Все слушатели, вне зависимости от уровня подготовки, пропускают новую информацию через фильтр личного опыта. Человек – существо, стремящееся к смыслу. Мы всегда пытаемся дать какое-то объяснение или толкование вещам, которые не понимаем.



Это совершенно нормально для процесса обучения. Человек воспринимает получаемую информацию сквозь призму прошлого опыта, поэтому у каждого понимание материала будет несколько разным.

Иногда, конечно, это может привести к серьезным недоразумениям, как в следующем примере.

**Бариста-стажер:** Этот клиент заказал двойной эспрессо с мятой и васоби из специального меню ко Дню святого Патрика и расплачивается кредитной картой. А я с картами еще не умею обращаться.

**Опытный бариста** (*про себя: «Первый сегодня, кто заказывает эту сезонную гадость»*): Ладно, отметь, что это заказ из сезонного меню, и я покажу тебе, как оплачивать картой.

*Несколько часов спустя...*

**Опытный бариста** (*проверяя чеки*): Что за черт? Сто семь заказов из сезонного меню? Так и было?

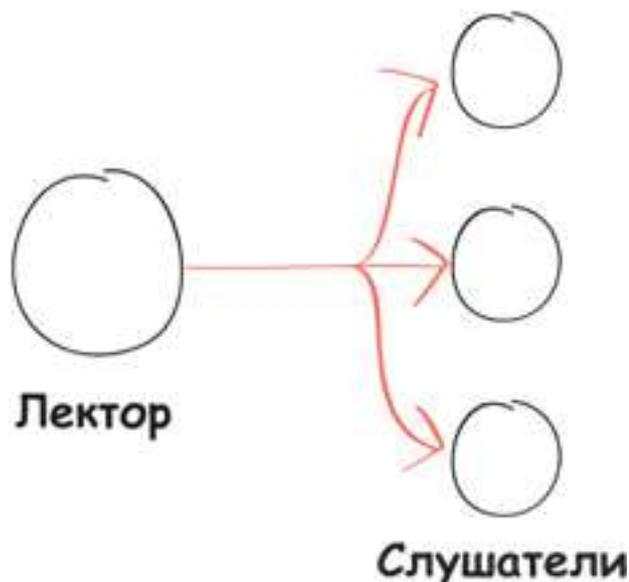
**Бариста-стажер:** Наверное, сегодня много людей расплачивалось кредитными картами.

## Как узнать, что думают ваши слушатели

В процессе преподавания постарайтесь обеспечить обратную связь (если, конечно, вы не умеете читать мысли).

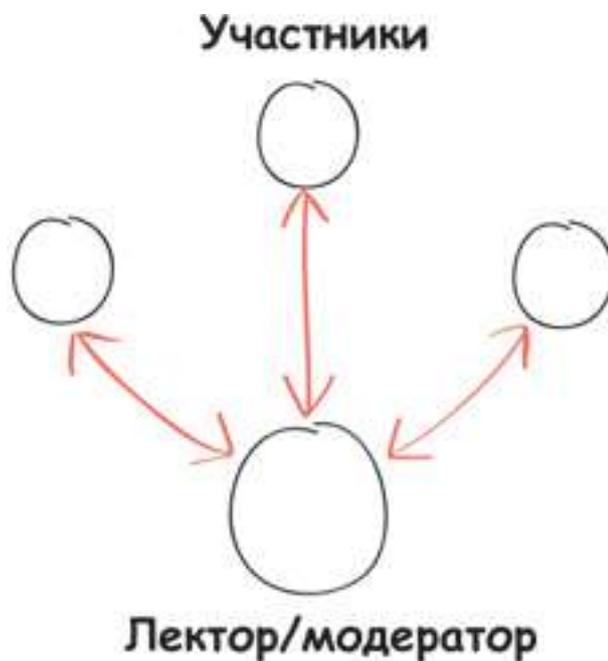
Традиционная лекция, вероятно, самая привычная и узнаваемая модель процесса обучения: преподаватель стоит перед аудиторией и направляет информацию слушателям.

Проблема в том, что информация движется только в одном направлении.



Лектор может говорить целыми днями и не догадываться о том, как информация искажается в головах у слушателей. Впоследствии, на практических занятиях, эти искажения могут проявиться при выполнении заданий, но только после того, как полученная информация улеглась в голове у слушателя, а идеальный момент для устранения недопонимания уже прошел.

Более эффективна интерактивная модель, которая предусматривает движение в обоих направлениях.



Вне зависимости от того, где происходит обучение (аудитория, интернет-курс, информационный портал), процесс должен быть максимально интерактивным. В идеале вы будете проверять, как слушатели понимают и применяют получаемую информацию, исправляя возможные ошибки, уточняя их понимание и закрепляя знание разными способами.

## Стили обучения

Стойте, а как же аудиалы, визуалы, кинестетики<sup>4</sup> и все остальные? Разве мы не хотим узнать о способе восприятия наших слушателей?



Возможно, концепция стилей обучения вам знакома. Вы наверняка слышали, как кого-то описывали как визуала.

В принципе идея стилей обучения заключается в следующем: определив индивидуальные отличия в том, как люди учатся, мы могли бы обеспечить наиболее подходящее им обучение и улучшить результат.

Существует много систем или моделей, относящихся к стилю обучения. Вот одни из самых известных.

- **Теория множественного интеллекта Гарднера.** Говард Гарднер предположил, что интеллект – это скорее набор различных способностей (пространственный интеллект, вербальный, логический, кинестетический, музыкальный, межличностный, внутриличностный, природный и экзистенциальный), нежели единая когнитивная способность, которую выражает коэффициент умственного развития.

- **Модель VAK/VARK.** Согласно этой модели, у людей есть склонность к различным стилям обучения, например визуальному, слуховому, кинестетическому или обучению посредством чтения.

- **Модель Колба.** Дэвид Колб предложил классифицировать стили обучения (конвергенция, отстранение, ассимиляция, приспособление), исходя из предпочтений слушателя в отношении абстрактного/конкретного и активного/рефлексивного опыта.

## Как использовать стили обучения?

Практически никак. К сожалению, научная база, свидетельствующая о возможностях эффективного использования стилей обучения, довольно слабая (по крайней мере, на момент написания этой книги). Есть ряд предположений, которые на самом деле нельзя доказать: во-первых, что склонность к тому или иному стилю обучения можно количественно измерить, а во-вторых, что существует практический способ адаптировать процесс обучения к этим стилям. Возможно, в будущем технологии позволят решить эти проблемы, но пока примеры, доказывающие эффективность применения данной концепции, отсутствуют.

---

<sup>4</sup> Люди, которые получают основную информацию соответственно посредством слуха, зрения, телесных ощущений, вкуса, осязания и обоняния. *Прим. ред.*

Я решила упомянуть об использовании стилей обучения, потому что эта идея сейчас довольно популярна, хотя ощутимой пользы от нее пока не наблюдается. Не исключено, что благодаря новым исследованиям ситуация изменится.

Тем не менее не все потеряно, и есть несколько полезных соображений, которые можно извлечь из теории о стилях обучения.

- **Люди учатся по-разному.** Даже если вы не можете приспособить процесс обучения к индивидуальному стилю слушателя, создавайте ситуации, которые включают в себя несколько подходов. Это сделает процесс более интересным, а материал – запоминающимся. Кроме того, варьирование стилей помогает бороться со склонностью слушателей к привыканию (об этом дальше).

- **Существуют разные типы интеллекта.** Раньше я преподавала студентам в колледже искусств, и их очень привлекла идея о множественном интеллекте, поскольку она оправдывала те их способности, которые не вписывались в традиционные представления об интеллекте.

- **Между нами больше сходств, чем различий.** За исключением случаев с физическими нарушениями, мы все учимся при помощи визуальных, слуховых и кинестетических методов, и у всех нас имеются различные типы интеллектуальных способностей, выраженные в разной степени.

- **Можно варьировать подход к обучению в зависимости от текущего предмета.** Несмотря на то что доказательства эффективности индивидуальных стилей обучения пока отсутствуют, есть данные, подтверждающие, что стоит адаптировать процесс обучения к особенностям преподаваемого материала. По крайней мере, можно корректировать подход к конкретным задачам, руководствуясь соображениями здравого смысла. Вы же не хотите, чтобы ваш автомеханик на самом деле обучался по аудиокнигам?

## Как узнать больше о своих слушателях?

Так как же лучше узнать своих слушателей? Есть несколько хороших книг, посвященных анализу процесса обучения (начните с *First Things Fast* Алисон Россет), а также много исследований о том, как изучать свою аудиторию.

Я не собираюсь слишком подробно останавливаться на этом вопросе, отмечу лишь основные действия, которые, по моему мнению, необходимы для эффективного анализа аудитории:

- разговаривайте со своими слушателями;
- наблюдайте за ними;
- пробуйте на занятиях что-то новое.

### Разговаривайте со своими слушателями

Это, конечно, может показаться совсем уж очевидным, но на моем опыте мало кто спрашивал мнение слушателей при подготовке учебных курсов. Как специалисту по проектированию образования мне доводилось разговаривать с участниками проектов, преподавателями, менеджерами и специалистами. Но если я на этом не настаивала, у меня почти не было возможностей поговорить непосредственно с учащимися. Справедливости ради надо отметить, что большинство этих экспертов имели большой опыт в своей области и в работе со слушателями, причем их знания были красиво «разложены по полочкам». С такими людьми нужно разговаривать. Но и со своими слушателями тоже.

И вот почему.

• **Они расскажут вам, как все есть на самом деле, а не как должно быть.** Участники проектов, менеджеры и эксперты очень часто считают, что обладают «правильными» представлениями о том, как все должно быть. Они расскажут вам, как бывает в учебниках, тогда как от слушателей вы узнаете, что происходит именно в реальном мире. В теории заявки на закрытие кредитов принимаются в сроки, установленные правилами, но банковские служащие находят способ обойти их. В теории программисты пишут собственные подпрограммы для конкретных функций, но в реальности все копируют открытые исходные коды в интернете. Возможно, вам все равно придется преподавать официальную версию предмета, но, зная, как обстоят дела в реальности, вы сможете подготовить более адекватные учебные материалы.

• **Они могут указать, что не так.** Когда вы разрабатываете учебный курс, ваш лучший друг – тот, кто в настоящий момент учит или только что прошел данную тему. Он точно скажет вам, что было не в порядке или вызвало непонимание, а что помогло при усвоении новых понятий или идей. Вы узнаете, что было просто, а с чем до сих пор возникают трудности.

• **Они могут подсказать примеры и контекст.** Комментарии, жалобы, предложения и идеи слушателей помогут вам обратить внимание на тонкости, необходимые для создания эффективного курса. Эксперты тоже могут предложить подобную помощь, но иногда их примеры бывают несколько устаревшими (возможно, с тех пор, как они делали это сами, прошло уже некоторое время). Между тем слушатели расскажут об актуальных трудностях.

Приведем некоторые вопросы, которые можно задать слушателям

- Почему вы это изучаете?
- Как этот курс вам поможет (какова ваша мотивация)?
- Возникают ли какие-нибудь трудности в процессе (в отношении темы)?
- Какие примеры проблем вы можете привести?
- Что оказалось самым легким?

- Что могло бы сделать процесс проще?
- Как вы используете эту информацию в данный момент?
- Что вам хотелось знать, когда вы только приступили к учебе?
- Не могли бы вы подробнее объяснить, в чем дело?
- Не могли бы вы привести типичный пример?
- Встречалось ли вам что-то из ряда вон выходящее?

## Наблюдайте за своими слушателями

Этот важный процесс называют еще job shadowing (буквально «следование тенью»), а в кругах разработчиков пользовательского интерфейса – контекстным запросом, но в целом для нас смысл заключается в том, чтобы наблюдать за своими слушателями в реальной рабочей обстановке.

Это не фокус-группы, не опросы по электронной почте или телефонные интервью, а непосредственное наблюдение в условиях, когда ваши подопечные будут в офисе, на заводе, дома за компьютером – где угодно – применять на практике результаты учебы. Если у вас есть возможность провести только один тип анализа аудитории, выберите этот (свои вопросы всегда можно задавать в процессе).

Почему наблюдение за слушателями так важно?

• **Контекст, контекст и еще раз контекст.** В процессе обучения полезно создавать контекстуальные зацепки, которые позволят слушателям лучше запомнить материал. Мы остановимся на этом подробнее в главе 4, но здесь следует сказать, что люди лучше запоминают в знакомой среде, чем в незнакомой, и чем больше контекста (визуального или ситуативного) вы можете задействовать, тем прочнее материал закрепится в памяти.

• **Даже новички начинают упорядочивать свою информацию.** Если вы поговорите с новичками, то увидите, что они уже начали «наводить порядок в шкафу», то есть, возможно, некоторые действия у них уже выполняются автоматически. Отвечая на вопросы о своих действиях, они начинают пропускать детали, но, если вы наблюдаете за ними в реальной рабочей обстановке, всегда можно остановить их и задать более конкретный вопрос, например: «Не могли бы вы подробнее рассказать о совершенном сейчас действии?»

• **Интересные детали.** Если вы хотите придумать удачные примеры или сценарии для учебного курса, то самые интересные детали сможете позаимствовать из реальной практики слушателей. Если вы имеете представление об их жизни, вам будет гораздо проще создавать примеры, сценарии или упражнения.

## Пробуйте на занятиях что-то новое

Как правило, сначала выполняется анализ, а затем автор создает учебный курс, который предлагает слушателям. Если обучение происходит лицом к лицу, разработчик будет получать обратную связь от слушателей в процессе. Если же обучение проводится другими людьми или это электронный курс, то разработчик может практически ничего не знать о реакции на свой продукт.

Всегда старайтесь пробовать в процессе преподавания что-то новое. Если у вас возникла какая-нибудь идея, можно ее проверить на практике. Создавайте прототипы, тестируйте пользователей, проводите эксперименты.

Это не то же самое, что кому-то рассказывать о своей идее и получать обратную связь. Отзывы о вашем материале могут пригодиться, но нужно иметь в виду, что каждый склонен интерпретировать непонятное по-своему. Ничто не выявляет пробелы так эффективно, как практические эксперименты. Попробуйте провести быстрый или негативный тест, предло-

жите пользователям проверить в работе какую-нибудь программу электронного обучения. Организуйте пробный урок перед небольшой и благожелательно настроенной аудиторией.

Есть ли пункты, которые не совсем понятны? Какие-то не совсем удачные места? Не слишком ли вы долго говорили? Поняла ли аудитория ваши инструкции? Регулярное тестирование учебной программы позволит вам исправлять все недочеты еще до того, как курс попадет ко всем остальным слушателям. Вся теория в мире не поможет вам так, как проверка программ на практике и немедленное исправление недостатков.

Вот несколько соображений, объясняющих важность такой практики.

- **Вам кажется, что вы выражаетесь ясно, но ведь вы уже все знаете об этом предмете.** Автор не может абсолютно объективно оценить свой продукт. Если вы будете проверять свои идеи на практике, то всегда сможете узнать, что получилось, а что – нет, и в будущем сэкономите себе массу времени и усилий.

- **У вас появятся хорошие идеи.** В процессе совершенствования курса у вас возникнет множество хороших идей, которые просто так, может быть, и не пришли бы в голову.

- **В конце концов, так эффективнее.** Регулярно тестируя свои разработки, вы сможете создать заготовки, которые в процессе преподавания будете наполнять в зависимости от потребностей аудитории. Ваш курс, таким образом, станет более четким и эффективным, нежели в случае, если бы вам пришлось гадать, что ваши слушатели знают, а что – нет.

## Резюме

- Познакомьтесь со слушателями – выясните не только их формальные данные, но и мотивацию, предпочтения, уровень навыков, мировоззрение.
- Помогите новичкам сформировать базу знаний по предмету, а более опытным слушателям предоставьте ресурсы и возможность действовать самостоятельно.
- Не просто сообщайте слушателям информацию, но помогайте им организовать и упорядочить свои знания.
- Учебный процесс должен быть двусторонним и интерактивным, чтобы вы были в курсе, насколько правильно слушатели усваивают материал.
- Вся теория в мире не поможет вам так, как знакомство с реальными условиями работы слушателей, а также своевременная и регулярная проверка своих идей на практике.

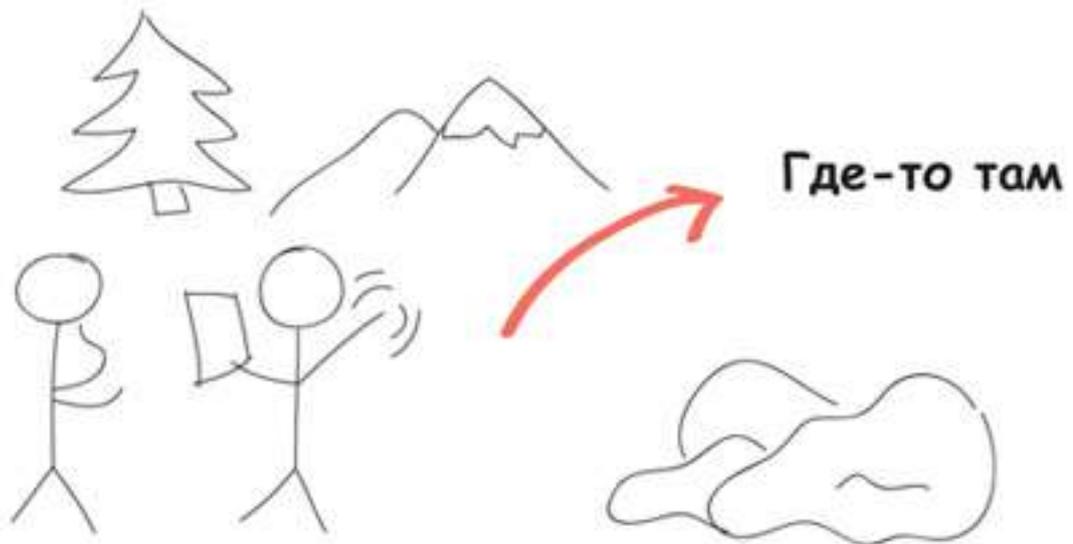
### **3. В чем цель?**

*В которой мы узнаем, что здания тоже могут обучаться, а также что стоит разрешать слушателям садиться за руль, а не просто ехать на пассажирском сиденье*

## Составьте маршрут

При создании учебного курса очень важно составить маршрут. Если у вас нет представления о том, где вы находитесь и какой цели должны достичь ваши слушатели, вы не сможете им помочь.

Не определив направления, нельзя проложить четкий путь и провести по нему других.



Составляя маршрут для своих слушателей, не забудьте сделать следующее:

- определите проблему, которую вы пытаетесь решить;
- задайте конечную цель;
- определите расстояние между отправной точкой и конечной;
- решите, как далеко вы пойдете.

## Определите проблему

В главе 1 мы говорили о различных пробелах в учебной ситуации. Определяя направление пути, стоит начать с них.

### Угу, и зачем им это знать?

Мне не раз приходилось вести такой разговор с клиентами.

**Клиент:** Менеджерам по продажам достаточно лишь понимать основы страхования (сотовой связи, облачных технологий). Вот в чем цель курса.

**Разработчик курса:** Хорошо, а почему именно необходимо это знать?

**Клиент:** Ну, им просто нужно разбираться в азах.

**Разработчик курса:** Ага, а что конкретно они будут делать с этой информацией?

**Клиент:** Ну, им просто необходимо ее знать.

**Разработчик курса:** А что плохого случится, если они не будут этого знать?

**Клиент:** Они будут глупо выглядеть перед клиентами.

**Разработчик курса:** Вот! Значит, цель курса можно сформулировать, например, так: «Менеджеры по продажам должны уметь правильно отвечать на вопросы клиентов».

**Клиент:** Да, так, пожалуй, и есть.

Перед тем как начать разработку учебного курса, необходимо понять, какую проблему вы пытаетесь решить.

Многие учебные проекты начинаются скорее с цели, нежели с проблемы, но в таком случае потом приходится решать задачи, которые на самом деле не актуальны, тогда как реальные проблемы остаются без внимания.

Рассмотрим, например, следующую цель и возможные пути ее достижения.

Цель	Возможные решения
Марианна сможет давать своевременную и адекватную обратную связь сотрудникам	Марианна может понаблюдать за другим руководителем, который дает правильную обратную связь. Марианна может пройти электронный курс по инструктированию и обратной связи. Марианна может провести ролевой тренинг с сотрудниками на основе различных сценариев обратной связи

Все эти решения могут помочь в достижении поставленной цели. Давайте теперь рассмотрим те же опции, но сначала определим имеющиеся проблемы.

Пробел	Цель	Возможные решения
Марианна недавно получила повышение и теперь испытывает трудности с предоставлением обратной связи подчиненным, которые раньше были ее коллегами	Марианна сможет давать своевременную и адекватную обратную связь сотрудникам	Марианна может понаблюдать за другим руководителем, который дает правильную обратную связь. Марианна может пройти электронный курс по инструктированию и обратной связи. Марианна может провести ролевой тренинг с сотрудниками на основе различных сценариев обратной связи

Цель по-прежнему в силе, но теперь ясно, что одни решения лучше других: наблюдение за руководителем и ролевые тренинги будут полезнее, чем электронный курс. Вот еще один пример.

Цель	Возможные решения
Ремонтный персонал должен разбираться в основах электротехники	Вводный курс по основам физики электричества. Тренинг по выявлению и устранению электрических неполадок. Лекции по технике безопасности. Практическое занятие по созданию электрических цепей

Теперь попробуем определить пробелы.

Пробел	Цель	Возможные решения
Новому ремонтному персоналу часто недостает знаний и навыков для безопасного выявления и устранения электрических неполадок у клиентов	Ремонтный персонал должен разбираться в основах электротехники	Вводный курс по основам физики электричества. Тренинг по выявлению и устранению электрических неполадок. Лекции по технике безопасности. Практическое занятие по созданию электрических цепей

Вот некоторые вопросы, которые помогают определить проблему.

- Что плохого случится, если они не будут это знать?
- Что на самом деле они собираются делать с этой информацией?

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.