

ББК 88.492
УДК 159.9.018
Р96

Р96 1500 советов тренеру и менеджеру по персоналу / Под ред. Фила Рэйса. — СПб.: Питер, 2003. — 320 с. — (Серия «Эффективный тренинг»).

ISBN 5-94723-128-X

Предлагаемая книга является уникальным сборником практических рекомендаций по широчайшему кругу вопросов организации и проведения тренинга. Каждый из предлагаемых советов — итог профессионального опыта лучших тренеров. В книге по порядку рассматриваются планирование, подготовка, презентация материала, способы создания благоприятной для обучения обстановки, процесс совместного обучения людей, разрешение различных поведенческих ситуаций, выбор, адаптация или разработка учебных материалов, а также особенности компьютеризированного обучения и оценка тренинговых программ. Содержание данной книги представляет особый интерес для читателей, уже знакомых с «первой партией» советов (*Рэйс Ф., Смит Б. 500 лучших советов тренеру.* СПб.: Питер, 2001). Она, без сомнения, будет полезна как для тренеров, так и для тех, чья профессиональная деятельность так или иначе связана с обучением.

ББК 88.492
УДК 159.9.018

© Phil Race, 2001
ISBN 0 7494 3688 3 (англ.) © Перевод на русский язык ЗАО Издательский дом «Питер», 2003
ISBN 5-94723-128-X © Издание на русском языке, оформление
ЗАО Издательский дом «Питер», 2003

Оглавление

Предисловие	10
От автора.....	12
Глава 1. Очное обучение	13
Разработка новой учебной программы	14
Когда и где необходимо определять цели обучения?.....	17
Формулировка определения и объяснение целей обучения ...	17
Подготовка вашего инструментария	21
Планирование выездных занятий.....	23
Советы для иностранных тренеров	24
Вы действительно хотите проводить презентации?.....	27
Подготовка первых презентаций	29
Проведение презентаций.....	31
Разработка и использование раздаточных материалов	37
Зачем проводить презентации посредством компьютера?	39
Некоторые противопоказания для тренеров, проводящих презентации	41
Как помочь участникам обучаться посредством компьютерных презентаций	45
Использование самоклеющихся листочков и флипчартов для групповой работы.....	47
Как получить максимальную отдачу от обучения посредством видео	49
Использование обучающих аудиозаписей.....	52
Следите за своими телодвижениями	54
Работа с участниками зрелого возраста	55
Работа с иностранцами.....	58
Как организовать обучение участников с особыми нуждами ..	61
Получение максимальной отдачи от обучения	63
Установление базовых правил.....	65
Проверка домашних заданий	66
Мозговой штурм	68
Разрешение конфликтов при групповой работе	69
Как реагировать на трудные вопросы	71
Как работать с трудными участниками.....	73
Вопросы пола	74
Внесение разнообразия	76

Управление временем	78
Управление рабочей нагрузкой	81
Управление стрессом	82
Хорошие рабочие отношения с коллегами	87
Глава 2. Групповое обучение	90
Подготовка участников к групповому обучению	91
Способы формирования команд	93
Выбор размера команды	96
Как положить начало работе группы	98
Некоторые идеи о вводных упражнениях	100
Как помочь участникам тренинга выработать сознательный подход к своему обучению	104
Групповое обучение предполагает обучение на практике	106
Групповое обучение предполагает обучение посредством обратной связи	108
Извлекайте максимальную пользу из своих ошибок	111
Как помочь участникам повысить мотивацию	113
Потребности в обучении может оказаться достаточно	115
Использование мотивации участников	116
Упражнение с самоклеющимися листочками о процессах обучения	117
Характеристики хорошего лидера	119
Следование за лидером в контексте группового обучения	121
Преимущества группового обучения	123
Преимущества для самих участников	123
Преимущества для тренеров и организаторов обучения	124
Преимущества для работодателей (или будущих работодателей) участников	126
Преимущества для учебных учреждений и организаций	127
Поведение участников, способное нанести ущерб работе группы	128
Опоздания участников	128
Участники не приходят вообще	129
Участники приходят неподготовленными	130
Неуместные разговоры	131
Преждевременный уход с занятия	131
Участники не занимаются своей работой	132
Отвлекающие элементы	132
Высочки	133

Не выслушиваются мнения других членов группы	134
Всезнайка	135
Поведение тренеров, способное нанести ущерб работе группы	135
Глава 3. Обучение на основе учебных материалов	148
Каковы характеристики обучения на основе учебных материалов?	148
Какие преимущества дает самообучение?	150
Какие элементы учебного плана подходят для самостоятельного изучения?	151
Для каких категорий участников наиболее подходит самообучение?	154
Преимущества для участников	156
Преимущества для тренеров	158
Преимущества для работодателей и менеджеров	160
Преимущества для организаторов обучения	162
Выбор материалов для самостоятельного обучения	165
Контрольный список для проверки качества материалов для самообучения	170
Вопросы и упражнения для самоконтроля (практическое обучение)	172
Ответы на вопросы и упражнения для самоконтроля (обратная связь)	173
Введения, сводки и обзоры	174
Текст	175
Диаграммы, схемы, таблицы, графики и прочее	176
Некоторые общие положения	177
Выбор и применение компьютеризированных средств обучения	178
Использовать в существующем виде, адаптировать или начинать с нуля?	183
Интонация и стиль программ самостоятельного обучения	192
Составление вопросов для самоконтроля	195
Составление многоальтернативных вопросов	198
Составление обратной связи на многоальтернативные вопросы	200
Составление открытых вопросов и обратная связь на них	202
Как составить эффективное введение	205

Хорошее завершение: итоги и выводы	207
Составление самоучителей	209
Глава 4. Компьютеризированное обучение	212
Организация вашего рабочего пространства	213
Здоровье и безопасность	214
Экстренная страница (технофобия)	216
Как научиться пользоваться новой программой	218
Где искать помощь	220
Печать	222
Техническое обслуживание	224
Использование компьютера в дороге	226
Как можно работать в транспорте	228
Безопасность	229
Формулировка планируемых целей обучения	233
Как помочь участникам обучаться с помощью компьютера ...	235
Как использовать компьютеры для организации практического обучения участников	237
Как помочь участникам научиться работать с мышью и клавиатурой	239
Язык, наглядные пособия и цифры при работе с иностранцами	241
Как использовать компьютер для обеспечения обратной связи участникам	243
Использование мультимедийных средств в целях обучения	245
Как организовать коллективное обучение участников с использованием компьютеров	247
Установка компьютеров в учебном помещении	253
Второго шанса это увидеть уже не будет!	255
Эффективное использование электронной почты	256
Как помочь участникам научиться пользоваться электронной почтой	261
Предоставление участникам обратной связи посредством электронной почты или компьютерных конференций	263
Советы об использовании компьютерных конференций в целях обучения	267
С чего начинать проведение компьютерной конференции ...	271
Использование Интернета в целях обучения	275
Извлечение информации из Интернета	277

Как помочь участникам учиться с помощью Интернета.....	279
Пораньше прийти и все организовать	281
Что делать, если «пропало» электричество	283
Изменение плана вашего занятия.....	285
Как справиться с технофобами	287
Как справляться с технофилами	289
Как позаботиться о себе при переездах.....	291
Аксессуары, соединительные провода и другие необходимые вещи	293
Как выяснить, что есть у принимающей стороны	295
Узнайте, какие вещи можно брать с собой.....	297
Глава 5. Оценка вашей программы обучения	300
Первоочередные мысли об анкетах	300
Некоторые недостатки анкетирования	303
Некоторые виды структурированных вопросов	305
Некоторые идеи для открытых вопросов.....	306
Некоторые способы использования анкет	307
Получение обратной связи посредством собеседований с участниками	309
Получение обратной связи от групп	311
Дополнительные способы получения обратной связи	312

Предисловие

Эта книга предназначена для тех тренеров, у которых нет времени (а, может, даже и намерения) штудировать литературу в поисках информации о разработке эффективных тренинговых программ. Предлагаемые советы — это практические рекомендации, которые вы сможете незамедлительно применять в своей работе. Эту книгу не обязательно читать от корки до корки. Скорее, она создавалась, чтобы стать вашим советчиком. К ней можно обращаться по мере необходимости и извлекать для себя что-то полезное.

Работа над этой книгой началась еще в 1994 году, когда я вместе с Брендой Смит написал «500 советов для тренеров»¹, изданные и в Великобритании, и в США. Позднее вместе со Стивом Мак-Доуэллом я составил «500 советов для тренеров о работе с компьютерами» (*500 Computing Tips for Trainers*). Кроме того, две другие написанные мною книги, а именно: «500 советов о самообучении» (*500 Tips on Open and Flexible Learning*) и «500 советов о групповом обучении» (*500 Tips on Group Learning*), непосредственным образом связаны со сферой образования. В данной книге я стремился выделить из этих источников наиболее подходящие рекомендации и выстроить их в логическом порядке, чтобы получился краткий справочник для тренеров. Этот справочник также содержит адаптированные фрагменты из других моих публикаций, включая некоторые отрывки из «2000 советов для лекторов».

Глава 1 «Очное обучение» по сути является основой этого справочника. В ней по порядку рассматриваются планирование, подготовка, презентация материала, способы создания благоприятной для обучения обстановки и обеспечения успешного начала занятий, приемы поддержания хода занятий и, последнее (хотя не менее важное), — умение следить за собой!

Глава 2 «Групповое обучение» рассматривает процесс совместного обучения людей под руководством тренера/ассистента или без него. Несколько пунктов, относящихся к групповому обучению, также вошли в некоторые части главы 1, но в главе 2 более глубоко рассматривается процесс группового обучения и содержатся советы о том, как реагировать на различные поведенческие ситуации, способные снизить эффективность работы группы.

¹ На русском языке см. 500 лучших советов тренеру. — СПб.: Питер, 2001. — *Примеч. перев.*

Глава 3 «Обучение на основе учебных материалов» посвящена выбору, адаптации или разработке учебных материалов, чтобы дать возможность по крайней мере некоторым вашим участникам работать в удобном для них темпе. В начале главы приводятся рекомендации: как определить, какие элементы обучения наиболее пригодны для самообучения; как выбирать, использовать или адаптировать учебные материалы для самообучения; как вы сами можете разрабатывать новые материалы для самообучения (если у вас возникнет такая потребность).

Глава 4 «Компьютеризированное обучение» начинается с советов о том, как вам освоиться в мире компьютеров и техники, если он еще для вас чужд. Далее следуют рекомендации, как помочь вашим участникам научиться пользоваться компьютерами, а следующий раздел посвящен обучению в интерактивном режиме, включая использование в обучении коммуникационных технологий, электронной почты, Интернета и конференц-страниц. Глава заканчивается советами о том, как избегать накопления стресса при работе с техническими средствами обучения.

Глава 5 «Оценка вашей программы обучения» завершает данный справочник. В ней предлагается целый ряд способов оценки результатов обучения.

Полагаю, что в этом справочнике вы найдете для себя те приемы, которые сможете сразу же применять на практике, а над другими можно будет подумать и доработать их по-своему. Но главное, на что я надеюсь: в ходе знакомства с этой книгой вы также найдете хорошо знакомые вам советы, которые вы успешно применили на практике, может, даже и лучше, чем описано в данной книге.

От автора

Я благодарен Бренде Смит и Стиву Мак-Доуэллу, моим соавторам основных разделов данного справочника, за их помощь во внесении актуальных поправок и усовершенствовании многих частей этой книги. Зоркий глаз Стива Мак-Доуэлла выявил множество грамматических и пунктуационных ошибок. Стив научил меня пользоваться для редактирования «обозначением поправок» в моей программе обработки текстов.

Я также выражаю благодарность Джонатану Симпсону из *Kogan Page*, который помог мне сформировать идею данной книги, за его поддержку на протяжении всего процесса работы над ней. И, наконец, мне приятно поблагодарить Хэлен Мосс, чье редактирование выявило целый ряд моментов, нуждавшихся в исправлении.



Советы в этой главе касаются планирования и проведения учебных занятий. Некоторых из рекомендаций скорее подойдет для разработки особых учебных занятий, имеющих специальные цели, возможно для «выездных занятий», а не для работы на вашем рабочем месте, а другие применимы к каждодневному обучению в обычной рабочей обстановке.

Глава начинается с советов по **планированию и подготовке**, где связываются воедино разнообразные организационные моменты, начиная с таких нюансов, как предоставление прохладительных напитков, и заканчивая организацией международных выездов с вашей программой. А вот предложения по планированию целей вашей программы обучения применимы практически к любым учебным ситуациям.

Далее следуют советы по **проведению презентаций**, которые будут полезны как для тренеров, не имеющих большого опыта проведения презентаций, так и для их более искушенных коллег. Отдельно приводятся рекомендации по применению специальных компьютерных программ для создания презентаций.

Далее в главе рассматривается, каким образом можно **создать благоприятную обстановку для обучения**, и уделяется внимание инструментарию, который вы можете использовать в своей работе, например доска и видеоаппаратура.

Раздел об **обеспечении успешного начала учебных занятий** включает в себя широкий спектр советов, касающихся организации работы с различными участниками в различных условиях.

В разделе о том, как **поддержать ход вашей программы**, предлагается широкий спектр рекомендаций о самом процессе ее проведения, включая вопросы, касающиеся поведения тренера в сложных ситуациях или со сложными людьми.

В завершении главы приводятся советы о том, как справляться со своей собственной рабочей нагрузкой и сделать ее немного более управляемой.

Разработка новой учебной программы

Разработка программы по новой тематике представляет собой увлекательную, но и сложную задачу, требующую создания сложной совокупности взаимозависимых элементов. Следующие советы в порядке их следования разрабатывались с целью помочь систематизировать выполнение этой задачи. Именно эти советы, скорее всего, подойдут вам как руководителю (или будущему руководителю) новой программы.

- **Определите, кому адресована ваша программа.** Сегодня лишь немногие из новых программ нацелены на какой-то конкретный, заранее определенный рынок потенциальных пользователей. Поэтому вам понадобятся серьезные подтверждения наличия истинной потребности в предлагаемой вами программе. Полезно будет выявить конкурентов, т. е. другие организации, которые предлагают аналогичные программы. Можете ли вы продемонстрировать, что на существующем рынке то, что вы предлагаете уникально, т. е. обладает существенными особенностями, чтобы привлечь достаточное количество участников? Кроме того, ваше руководство попросит вас объяснить, каким образом предлагаемая программа будет вписываться в уже существующий набор курсов.
- **Подготовьте обоснование новой программы.** Вам нужно четко представлять, почему у программы должно быть именно такое направление и в чем заключается ее жизнеспособность. Есть ли у вас необходимые человеческие и материальные ресурсы для проведения программы? Сможете ли вы обеспечить всем необходимым достаточно большое количество участников? Обратите особое внимание на уникальные характеристики вашей целевой группы, цели программы, планируемые результаты обучения и квалификацию или аккредитацию, к которой она приведет.
- **Опишите затраты и источники финансирования.** Это пугающая процедура, если вам раньше не приходилось ею заниматься, поэтому мы рекомендуем вам заимствовать «ноу-хау» тех коллег, у которых уже есть опыт планирования и внедрения новых программ. В вашей организации вполне могут существовать и официальные инструкции, которых вам нужно придерживаться.
- **Определитесь с временным графиком.** Разработка программы обучения представляет собой сложный и длительный процесс. Попытка ускорить его приводит к совершению ошибок. Если программа разрабатывается с нуля, необходимо отвести достаточное количество времени на то, чтобы определить внутренние и внеш-

ние процедуры контроля за качеством. Также нужно предусмотреть время для эффективной рекламы курса. Поэтому установите реальную дату начала курса!

- **Приготовьтесь к тому, что вам тоже придется заниматься распространением информации о программе.** Часто оказывается, особенно в случае с новыми программами, что участники получают неверные инструкции и рекомендации. В результате они могут записаться на курс, который им не подходит. Поэтому во многих учреждениях в процедурах оценки все большее внимание уделяется статистике итогового количества участников. При планировании новой программы необходимо следить за тем, какие инструкции получают участники до начала программы и какая последующая поддержка им, вероятнее всего, потребуется. Такой инструктаж существенным образом способствует сохранению участников в новых программах.
- **Заранее наметьте цели обучения.** Отнеситесь к этому со всей серьезностью. При постановке целей ориентируйтесь на основную задачу программы и целевую группу участников. Результаты обучения должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определенными по времени, а также соответствовать существующим в этой предметной области стандартам и нормам. Более подробные рекомендации приводятся ниже.
- **Определитесь, каким образом будут описываться результаты.** Обычно рекомендуется планировать описание результатов обучения, придерживаясь терминологии британских профессиональных стандартов: критерии успеваемости, объективные показатели и указатели спектра. В переводе на простой язык это означает, что и участникам, и вашим коллегам-тренерам нужно иметь очень четкое представление о том, что от них требуется.
- **Продумайте подходящие стратегии преподавания и обучения.** Вам необходимо решить, в какой мере при проведении своей программы вы собираетесь применять традиционные методы обучения, использовать учебные материалы, самообучение и коммуникационные технологии.
- **Продумайте, кто будет проводить обучение.** Возможно, вам понадобится сформировать команду для проведения программы. Нежелательно разрабатывать программу, которая слишком зависит от степени квалификации или специальных знаний отдельных ваших коллег. Как правило, эти коллеги не смогут или не захотят участвовать, когда настанет время проведения их курса. Поэтому

необходимо создать базу данных подходящих коллег, к которым вы можете обратиться и желательно иметь набор резюме тех коллег, которые вряд ли откажутся помочь вам.

- **Внимательно подумайте о том, какие люди, условия и ресурсы вам понадобятся для эффективного проведения программы.** Это могут быть и преподаватели, и вспомогательный персонал, а кроме того, библиотечные ресурсы или технические средства обучения. Возможно, вам также придется включить в бюджет расходы на лабораторию, помещения или студии для рабочих групп, специализированное оборудование, печать и копирование материалов. Не рассчитывайте, что вам автоматически обеспечен доступ к ресурсам и помещениям вашей организации только потому, что программа была одобрена.
- **Продумайте, какое обучение может потребоваться команде преподавателей для эффективного проведения программы.** Проведение любой новой программы обучения требует приобретения новых навыков, связанных либо с использованием незнакомых методов преподавания, либо со стандартизацией процедур оценки, с внесением своевременных поправок в содержание или просто с методами сплочения команды.
- **Определитесь, каким образом будут оцениваться результаты обучения.** Как правило, содержание программы определяется тем, какие навыки или знания должны приобрести участники. Поэтому абсолютно необходимо найти хорошие способы определения того, были ли достигнуты поставленные цели обучения. Существует реальная опасность, что могут быть оценены только некоторые результаты обучения, да и то только частично. Поэтому оценка (и контроль качества) должны стоять в самом начале списка наиболее важных моментов.
- **Подумайте, на каких принципах основывается ваша программа.** Например, вся остальная команда, участвующая в обучении, должна понимать, принимать и поддерживать ваши представления о том, как следует проводить обучение участников.
- **Предусмотрите в структуре программы процедуру постоянного наблюдения за качеством и внесением улучшений.** Очень важно продумать, каким образом вы сможете наблюдать за успешностью вашей программы, что предполагает: удовлетворенность участников, оценку коллег, надежность оценки, статистику количества оставшихся и закончивших программу участников.

Когда и где необходимо определять цели обучения?

Результаты и цели обучения не должны приводиться только в отчетной документации по итогам проведения курса (хотя в любом случае они туда заносятся). Они также должны находить отражение в повседневных ситуациях преподавания—обучения, поэтому их полезно определять в следующих ситуациях и/или в следующих документах и материалах:

- *в выдаваемых брошюрах*, чтобы участники могли увидеть, из каких отдельных элементов состоит курс или модуль, и таким образом планировать свои собственные цели;
- *на начальном этапе каждой презентации*, например на слайде или проекторной пленке, чтобы участники владели информацией о конкретных целях данной учебной ситуации;
- *на заключительном этапе каждой презентации*, чтобы участники могли оценить, насколько им удалось приблизиться к достижению целей данной презентации;
- *в подходящих моментах при объяснении участникам более длительных элементов их обучения*, включая проекты, групповые задания, практическую и внеклассную работу;
- *в каждом элементе раздаточного материала*, выданного до или после презентации, чтобы укрепить связи между содержанием раздаточного материала и планируемым обучением участников;
- *в заданиях, упражнениях и инструкциях по дополнительному чтению*, чтобы участники понимали цель работы, которую им необходимо выполнить;
- *в нескольких первых изображениях на экране каждой обучающей компьютерной программы*, которую используют участники для самостоятельного (или группового) обучения;
- *на начальном этапе курсов самообучения*, чтобы участники имели возможность оценивать свои собственные успехи по ходу изучения материала.

Формулировка определения и объяснение целей обучения

- **Четко определите, чему именно вы хотите научить участников по окончании каждого отдельного элемента обучения.** Даже если вы работаете на основе содержания учебника, где уже даны цели

обучения, стоит еще раз продумать ваши конкретные планы и просмотреть, насколько они связаны с различными частями обучения участников.

- **При определении целей избегайте слова «участники»,** за исключением тех случаев, когда этого требует сухой текст документации курса. Гораздо лучше, обращаясь к участникам тренинга, говорить «вы». «По окончании этой презентации вы научитесь сравнивать и противопоставлять частотные и волновые модели радиации» звучит лучше, нежели «предполагается, что после этой презентации участники смогут...» Подобным же образом используйте «вы» в формулировках целей в брошюрах для участников, раздаточных материалах, пояснениях к лабораторным работам и т. д. Участники должны почувствовать, что цели обучения относятся к ним, а не к кому-нибудь еще.
- **Творчески подходите к существующим формулировкам целей обучения.** Цели обучения могли быть определены еще во время разработки или аккредитации программы или курса. Однако иногда эти формулировки составлены на непонятном для читателя или участника языке и в большей степени относятся к преподаванию предмета, а не к процессу обучения. Для того чтобы цели стали более понятными участникам, вам необходимо будет перефразировать эти формулировки.
- **Говорите на языке, понятном для ваших участников.** Цели обучения в формулировке документации курса зачастую, избилуют сложными терминами. В результате текст может не отвечать интеллектуальному уровню или речевым навыкам ваших участников. Когда вы переводите эти формулировки на понятный язык, то увеличиваете важность целей для участников и одновременно облегчаете для себя разработку методики преподавания.
- **Цели обучения должны служить «вехами на пути» вашей программы.** Участники (как непосредственные, так и потенциальные) будут ориентироваться на цели, чтобы определить, отвечает ли программа их потребностям или стремлениям. Оценка уровня и норм программы вашего курса будут производиться в зависимости от заявленных целей.
- **Помните, что многие участники и так уже достигли некоторых из поставленных целей.** При описании целей обучения отдайте должное имеющемуся у участников опыту и скажите, что если некоторые члены группы уже имеют определенный опыт и навыки, было бы полезно поделиться ими с другими.



- **Приготовьтесь к вопросу «зачем»?** Вполне естественно, если участники захотят узнать, для чего им нужно стремиться к какой-либо из целей. Будьте готовы проиллюстрировать каждую цель несколькими словами о том, зачем нужно было ее включать.
- **Приготовьтесь к реакции «ну и что?»** Когда участники, коллеги или внешние наблюдатели все еще не могут понять смысл какой-либо из целей, то вам придется дать дополнительные объяснения для того, чтобы все отнеслись к достижению этой цели с надлежащей серьезностью.
- **Продумайте свои ответы на вопрос: ну и какой в этом для меня толк?** Когда участники видят краткосрочные и долгосрочные выгоды от приобретения конкретного навыка или умения, они в большей степени будут стремиться к цели.
- **Не обещайте того, что вы не в состоянии сделать.** Существует искушение ставить цели, удовлетворяющие притязаниям абсолютно всех. Однако качество вашего преподавания будет оцениваться на основе того, удастся ли участникам достигать видимых результатов. Важно уметь связывать каждую из целей с какой-либо измеримой работой или заданием.
- **Не используйте слова наподобие «понимать» и «знать».** Легко написать (или сказать): «После успешного завершения этого модуля вы уясните для себя третий закон термодинамики», но тут стоит «притормозить» и задуматься над вопросами: «А как мы узнаем, что они его поняли? А как они сами узнают, что понимают его? Как они смогут *продемонстрировать*, что понимают его?» Ответ на последний из этих вопросов дает ключ к определению более эффективных способов выражения целей обучения.
- **Не начинайте с начала.** Часто труднее всего сформулировать цели, относящиеся к началу курса. Лучше отложить это до тех пор, пока эти цели сами не начнут вырисовываться. К тому же гораздо легче определить, какими должны быть ваши «ранние» результаты, когда вы уже знаете, куда они ведут ваших участников.
- **Заранее продумывайте критерии оценки.** Набор хорошо проработанных целей должен автоматически стать основой для разработки заданий на оценку. Для каждой предварительной цели обучения следует спросить себя: а как я смогу это измерить? Если легко понять, как это можно измерить, то вы можете сразу же приступать к формулировке цели. Если измерение результатов представляет гораздо большую трудность, то обычно это говорит о том, что нужно лучше продумать цель и попытаться установить более прочную

связь с осязаемыми показателями, которые можно будет оценивать.

- **Предложения должны быть краткими.** Важно, чтобы участники могли ухватить смысл каждой цели без необходимости читать ее несколько раз или раздумывать, что же имеется в виду.
- **Вы можете проиллюстрировать ваши цели с помощью примеров.** При необходимости эти дополнительные пояснения можно приводить более мелким шрифтом или в скобках. Такая добавочная информация порой представляет огромную ценность для участников. Она дает более четкое представление о том, в чем конкретно на практике выражается достижение данной цели.
- **Предварительная проверка формулировок целей.** Чтобы убедиться, что вам удалось доходчиво объяснить цели, задайте участникам вашей целевой группы вопрос: что, по вашему мнению, здесь имеется в виду? Также «опробуйте» формулировку ваших целей на коллегах и спросите, не упустили ли вы чего-нибудь важного; не хотели бы они как-то изменить ваши формулировки.
- **Дайте участникам полное представление обо всей программе.** Цели и критерии оценки на понятном для участников языке должны содержаться в брошюрах участников или раздаваться в начале курса в виде краткой памятки. Следите, чтобы участники не почувствовали себя раздавленными масштабностью картины! Их следует постепенно вести по программе и создать у них уверенность, что они смогут успешно выполнить все шаг за шагом.
- **Не слишком зацикливайтесь на успеваемости, нормах и условиях при определении целей.** Например, не нужно считать, что каждая хорошо выраженная цель должна содержать фразы типа: «самостоятельно», «не прибегая к помощи калькулятора или компьютера», «в условиях проведения теста» или «с помощью таблицы стандартных интегралов». Подобные пояснения могут очень пригодиться где-нибудь еще в официальных документах о критериях оценки. Не следует «разбавлять» главную цель организационными моментами.
- **Избегайте пустых целей!** Несущественные цели обучения дают пищу для редуccionистской критики. Одно из основных возражений против постановки целей состоит в том, что их слишком много, но лишь немногие имеют значение.
- **Не пытайтесь научить чему-либо, если вы не представляете себе конечную цель этого обучения.** Это кажется очевидным, но удивительно, насколько упрощается и конкретизируется программа

обучения, если проверить каждый ее элемент на содержание важной учебной информации и удалить или сократить все лишнее.

- **Не смешивайте цели и критерии оценки.** Лучше не засорять цели обучения подробностями норм и критериев оценки результатов до тех пор, пока участники не узнают достаточно о предмете, чтобы понимать терминологию этих критериев. Другими словами, критерии оценки легче воспринимаются участниками не в самом начале, но уже *после* того, как они начали изучать тему (только убедитесь, что в процессе обучения будут ясно прослеживаться связи).
- **Не ставьте целей обучения, которые невозможно (или которые не будут) оценивать.** Если есть достаточно оснований предложить какую-либо цель обучения, то она заслуживает и того, чтобы ее каким-то образом оценили и обязательно *должен быть* способ это сделать.
- **Не следует разрабатывать какую-либо задачу или вопрос на оценку, если они не связаны с поставленными целями обучения.** Если есть достаточно оснований, чтобы за задание выставлялась оценка, то участники имеют право знать, что это предусмотрено в их учебном плане.
- **Нельзя допустить ситуации, когда цели, определенные в начале обучения, больше никак не затрагиваются.** Важно возвращаться к ним в конце каждого элемента обучения, как, например, презентация, самостоятельная работа, практическая работа и т. д. Напишите цели в виде памяток для участников, примерно с таким текстом: «проверьте, насколько уверенно вы сможете...» или «теперь вы должны суметь...».

Подготовка вашего инструментария

Постоянно носите с собой портфель со всеми необходимыми принадлежностями. «Будь готов!» — вот девиз эффективного тренера. Сколько раз вам приходилось просить заранее подготовить материалы, а потом оказывалось, что их нет?

- **Купите саквояж!** Вложите деньги в приобретение удобного чемоданчика, портфеля или какого-либо контейнера, который вы сможете повсюду носить с собой.
- **Выберите саквояж нужного размера!** Если вы в основном передвигаетесь на машине, тогда вы можете позволить возить с собой саквояж большего размера, чем если вы путешествуете на поезде или пешком.

- **Меры предосторожности.** Продумайте наилучший способ, как сделать так, чтобы ваши вещи не перемешивались при транспортировке. В вашем портфеле должны быть разные отделения для различных предметов. Вы никогда не замечали, как неудобно, когда у вас в сумке лежат вперемешку ручки, маркеры и пластилин?
- **Подписывайте всё.** Проверьте, чтобы на всех ваших принадлежностях было написано ваше имя, рабочий адрес, номер телефона и факса. В таком случае вы можете рассчитывать, что вещи вернуться, даже если вы их в спешке где-нибудь забудете.
- **Носите всё с собой.** Скорее всего, вам понадобятся пластилин, ручки для проекторной пленки, маркеры для доски, ножницы, бумага, скрепки, канцелярские кнопки, бумажные платки (вы ведь можете довести некоторых участников и до слез!), проволока, наклейки, часы, булавки, солнечные очки (если группа в жаркий день переместится на лужайку), английские булавки (никогда не знаешь, когда они могут понадобиться вам или кому-нибудь из участников), зубная щетка, ластик, освежающие дыхание таблетки, таблетки от головной боли, мел, чистые пленки для проектора, изолен-та, даже набор соединительных кабелей и расписание поездов. И не забудьте также парочку отверток, включая крестовую, которые могут оказаться очень кстати.
- **Составьте памятку.** Для каждого занятия составьте перечень необходимых предметов. При обнаружении предмета в портфеле, отметьте его галочкой в списке. Вы также можете вернуться к этой памятке после занятия, чтобы проверить, все ли вы забрали.
- **Не ройтесь.** Если вам нужно что-то найти в своем портфеле, выберите момент, когда участники заняты и не наблюдают, как вы будете искать.
- **Дополняйте ваш перечень.** Всегда оказывается, что *чего-то* вам не хватает. В следующий раз вы сможете принести это с собой.
- **Дела красноречивее слов.** Всегда имейте про запас одно или два упражнения для участников на случай, если вам нужно собраться с мыслями. Положите в портфель раздаточные материалы или описания этих упражнений.
- **Никогда не уходите из дома без этого!** По мере приобретения опыта носите в своей сумке все необходимое (для себя, не для своих участников), что вам может пригодиться в поездке на пару дней или на неделю. Следите за собой, тогда вам удастся лучше следить за своими участниками.



Планирование выездных занятий

Стоит потратить немного времени, чтобы продумать, как организовать свой быт в дороге и на период проведения занятия. Тренерам часто приходится ездить, и правильная подготовка способна оказать существенное влияние на качество ваших выездных занятий. Следующие советы по крупницам собирались из собственного опыта (зачастую плачевного!).

- **Внимательно изучите ваше расписание.** Установите время начала и окончания тренинга, чтобы они укладывались в расписание вашей поездки. Иногда жизнь становится легче, если вам удастся успеть на поезд в 5.05, чем уехать на каких-нибудь 10 минут позже. Во время обеденного перерыва позаботьтесь заказать такси домой.
- **По возможности старайтесь прибывать на занятие не в день его проведения.** Приезд накануне вечером способен уменьшить нежелательный стресс в день занятия.
- **Путешествуйте налегке.** Оставляйте в одном хорошем, стильном костюме и вносите разнообразие сменой блузок/рубашек, если вы приехали на несколько дней.
- **Носите очень удобную обувь.** Возможно, вам придется подолгу находиться на ногах, и плохо, если они начнут болеть.
- **Предельно четко разъясните клиенту, что вам необходимо иметь в своем распоряжении в комнате для занятий.** Не рассчитывайте, что там все непременно окажется. Представьте свои требования в письменной форме. Не полагайтесь только на заверения по телефону.
- **Отведите достаточно времени в начале занятия на проверку оборудования и материалов.** Оставьте себе время, чтобы при необходимости можно было спокойно попросить еще какие-либо дополнительные материалы. Держите наготове список, куда вы уже занесли проектор, чистые пленки для проектора, ручки для пленок, оборудование для просмотра видеозаписи и прослушивания аудиозаписей, проектор для слайдов, фличарт и достаточное количество бумаги для него, ручки для фличарта, маркеры для белой доски и губку, ватман, пластилин, штрих, изоленту, мел, ножницы, карточки-указатели и т. д. (в другом блоке советов приводился список предметов для вашего постоянного портативного набора).
- **В письменной форме установите (или проверьте) время обеда и чаепития.** По приезде еще раз перепроверьте: ничто так не нарушает ваше

расписание, как затянувшиеся перерывы на чай. Если ваш клиент не предоставляет вам обед, организуйте все сами (или принесите еду с собой).

- **Имейте с собой запас мятных пастилок для горла.** Это может уберечь вас от конфуза из-за проблем с голосом во время занятия. Также рекомендуется позаботиться о графине с водой. Другие предметы экстренной помощи включают в себя: аспирин, бумажные платки, запасные колготки (если вы их носите), запасной галстук (если вы его носите) и немного горячительного для обратной поездки (очень рекомендуется носить с собой!)
- **Сдерживайте свою энергию.** Когда ваши участники выполняют задание, сидите и ждите, пока кто-нибудь не обратится к вам за помощью. Не ходите по классу, чтобы не слишком отвлекать их от работы. Поберегите свою энергию до тех пор, когда вам действительно нужно будет проявлять активность.
- **Не поддавайтесь стрессу.** Не раздражайтесь на опоздавших, а также на тех, кто исчезает на некоторое время, уходит раньше или явно проявляет недовольство или обеспокоенность по поводу чего-либо, выходящего за рамки вашего занятия или ваших возможностей. Сохраняйте спокойствие и сосредоточьтесь на занятии.

Советы для иностранных тренеров

Тренерам, часто путешествующим за границу, нужно быть особенно хорошо организованными и подготовленными. Следующие рекомендации, по крупицам собранные из тяжелого опыта, могут оказаться для вас полезными.

- **Всегда держите основные учебные материалы в своей ручной клади,** даже если они громоздкие. Нельзя допустить, чтобы они пропали вместе с каким-нибудь чемоданом, особенно это касается вашего ноутбука или набора пленок для проектора.
- **Заранее перешлите максимальное количество материалов.** Вышлите раздаточные материалы, книги, пленки для проектора, и пусть ваш клиент пришлет подтверждение, что все получено. Это даст вам время на замену, если вдруг что-то не дойдет. Курьерская почта не намного дороже обычной почты и, как правило, осуществляет доставку почты в любую точку мира в течение пяти дней.
- **В любом случае везите с собой по одному экземпляру всего важного.** Даже если вы отослали копии раздаточных материалов или

проекторных пленок, всегда имейте при себе достаточное количество материалов, чтобы в экстренном случае можно было сделать копии на месте.

- **Тщательно продумайте, какое оборудование вам может понадобиться.** Разработайте запасные планы на случай, если не окажется чего-либо из того, что вы просили. Даже проекторы есть не везде, а в некоторых странах не имеют представления, что такое бумага для флипчарта (приемлемой альтернативой может стать обыкновенная типографская бумага, которая доступна практически везде).
- **Убедитесь, что ваши электрические приборы будут совместимы с напряжением в стране, куда вы собираетесь.** Это особенно относится к любой демонстрационной аппаратуре или компьютеру, которые вы собираетесь везти с собой.
- **Помните, что в жарких странах помещения для занятий зачастую снабжены кондиционерами.** Это может значительно охладить помещение, поэтому одевайтесь соответственно. Возникает странное ощущение, когда дрожишь от холода на работе в стране с тропическим климатом!
- **Обговорите с клиентом принятые в той местности требования к одежде.** Почти так же неловко быть строго одетым в непринужденной обстановке, как и недостаточно официально одетым в формальной обстановке. Вам нужно хорошо подумать, а не обидит ли ваша форма одежды местные верования или обычаи.
- **Будьте осторожны с аббревиатурами.** Хорошо известные в вашей стране, они могут ничего не значить для людей за границей. Если вы собираетесь их использовать, то расшифруйте их, например: Ассоциация развития образования и повышения квалификации (*SEDA – Staff and Educational Development Association*).
- **Следите за своей речью.** В странах, где английский не является государственным языком, соответствующим образом адаптируйте свою речь, избавляя ее от чрезмерного употребления необычных или специальных слов. Даже аудитория в англоязычных странах иногда может не понимать некоторые элементы вашей речи.
- **Не рассчитывайте, что ваша поездка автоматически превратится в отдых.** Поездка за границу для проведения тренинга может оказаться очень напряженной и изматывающей. Не рассчитывайте, что вам удастся наряду с работой еще и осмотреть достопримечательности (если только вы не отведете несколько дней специально для этого).

- **Возьмите с собой большое количество визиток.** Люди часто хотят поддерживать с тренером связь после тренинга, а это может вылиться в дополнительные возможности приехать для продолжения занятий.
- **Не рассчитывайте, что вы сможете сделать много работы во время длительного перелета.** Если вы хотите свести до минимума последствия разницы во времени, то вам нужно отдохнуть и выспаться в самолете. Не злоупотребляйте алкоголем: он вкупе с кондиционированием салона может вызвать обезвоживание. Наденьте несколько слоев удобной одежды, чтобы можно было подстраиваться под изменение температуры (в самолетах иногда бывает довольно холодно). Регулярно разминайтесь (при необходимости даже в помещении туалета).
- **Держите свою аптечку в ручной клади.** В нее следует положить аспирин, таблетки от диареи и т. д. Здорово болеть, когда ваши лекарства надежно заперты в багажном отделении самолета!
- **Путешествуйте с минимальным количеством багажа.** Вам нужно меньше одежды, чем думают большинство людей. И в любой точке мира одежду можно постирать. Возьмите удобную для переездов одежду, которой не повредит теснота в вашем чемодане.
- **Положите в свою ручную кладь какую-нибудь еду и питье.** Это может спасти вам жизнь, если вылет рейса задержат на несколько часов, а в аэропорту не окажется буфета.
- **Хорошо подумайте, стоит ли брать с собой ноутбук.** Убедитесь, что ваша страховка распространяется и на зарубежные поездки. Кроме того, узнайте, подойдет ли напряжение сети. Может, вам удастся договориться с клиентом, чтобы вам предоставили компьютер на время вашего пребывания.
- **Оставьте в расписании достаточно времени для возможных задержек.** Ни для кого не новость, что в конечный пункт можно прибыть на сутки позже, если ехать вам далеко и со множеством пересадок. Оставьте в вашем расписании достаточно времени на подобные задержки.
- **Перепроверьте паспортные и визовые требования.** Узнайте, к примеру, нужно ли вам разрешение на работу для осуществления вашей деятельности. Иммиграционные службы могут оказаться драконовски строгими.
- **Не везите с собой все из того, что вам возвращают.** Если клиент или участники дают вам множество отчетов, брошюр, бумаг и т. д., отошлите их домой по почте (вместе с теми учебными материала-

ми, которые вам уже точно не понадобятся). Не стоит ими до отказа набивать свой багаж. Но не отправляйте ничего из того, что вам может срочно понадобиться.

- **Помните, что факс и электронная почта дешевле телефонных переговоров** (и не зависят от того, на месте ли человек, с которым вам нужно связаться). Оставьте своим коллегам и близким информацию о том, как и когда они смогут вас найти. Вы можете удивиться, насколько хорошо можно поддерживать связь, находясь на другом конце мира. Но для самого дорогого человека всегда стоит потратиться еще и на телефон!
- **Возьмите запасные часы.** Если ваша поездка предполагает путешествие в другие часовые пояса, удобно иметь при себе еще одни часы, постоянно показывающее время у вас дома. Это помогает точно знать, когда вы можете застать какого-то конкретного человека у себя на родине. И никогда не знаешь, когда вдруг на Сингапуре выйдут из строя ваши основные часы, поэтому запасные часы очень выручат!
- **Не пейте воду из Нила!** Посещая страны, где питьевая вода может содержать непривычные для вашей пищеварительной системы вещества, ограничивайтесь прохладительными напитками из бутылок и банок. Не забывайте, что и в кубиках льда могут присутствовать те же элементы, с которыми вашему организму вряд ли удастся справиться. Так что с виски проблем нет, а вот лед способен отправить вас в нокдаун!

Вы действительно хотите проводить презентации?

Прежде чем предложить вам советы о том, как создавать эффективные презентации, стоит начать с вопроса, действительно ли презентации являются столь ценным элементом обучения? Сколькому *вам* удалось научиться, находясь в роли слушателя? Много ли презентаций или лекций, на которых вы присутствовали, были увлекательными, влияли на вашу жизнь и действительно содержали важную информацию? Обычный ответ: «Очень немногие». Вот несколько способов сделать избежать тех ошибок, которые когда-то были допущены по отношению к вам.

- **Очень четко определите цель любой предлагаемой вами презентации.** С самого начала ясно определите цели и резюмируйте их в конце.

- **Помните, что удерживать внимание аудитории возможно только на короткие промежутки времени.** Члены вашей аудитории могут периодически концентрировать свое внимание на какой-то короткий срок, но никто не в силах удерживать внимание на то время, в течение которого вы (или ваш автор) иногда любите поговорить. По крайней мере, запланируйте ежечасный «отдых для мозга».
- **Делайте распечатки.** Раздайте вашей аудитории копии своих тезисов по основным темам, которые вы собираетесь обсудить. Это поможет избежать излишних подробностей. На самом деле, бывает лучше раздать текст, а затем провести презентацию в форме вопросов и ответов, нежели просто наизывать факты друг на друга при показе презентации.
- **Иногда участникам хочется посидеть и послушать.** Да, действительно, это так, но часто лишь для того, чтобы отлынивать от работы! В конце концов, проще (пусть даже скучнее) посидеть и выслушать презентацию, чем заниматься настоящей учебой.
- **Помните, что все зависит от них.** Вы можете считать, что ваша роль — провести занятие, но успех по-настоящему измеряется объемом знаний, полученным участниками во время занятия. Если даже вы выполните «свою часть работы», это еще совсем не означает, что они выполняют свою!
- **Следите за тем, как вы проводите презентацию.** Мало что может сравниться с тем (плачевным или триумфальным) зрелищем, какое представляет собственное изображение в видеозаписи, сделанной во время проведения презентации. Обязательно не реже одного раза в год смотрите на себя так «со стороны». Это может значительно поубавить ваш ныл проводить презентации.
- **Цените опыт окружающих.** Часто совместный опыт участников на ваших занятиях весьма значителен. Не рассказывайте людям того, что им и так уже известно. Пусть лучше они сами поделятся своими знаниями друг с другом.
- **Превратите презентации в активный опыт обучения.** Существует множество способов увлечь аудиторию вашей презентацией. Наиболее эффективным инструментом служит список вопросов, на которые вы можете попросить присутствующих ответить, что позволит им добиться личных результатов.
- **Сохраняйте свои лучшие презентации.** Когда вы осознаете, что довели какую-то короткую презентацию до уровня искусства, запишите ее на видео. Потом эту запись можно будет использовать в

качестве учебного пособия на занятии, где вы будете исполнять роль эксперта, отвечающего на вопросы по содержанию видеозаписи. Это также может дать вам возможность восстановить свой голос после длительного занятия.

- **Поручайте другим людям проводить короткие презентации вместо вас.** Если вы уже несколько дней работаете с участниками, смена говорящего будет для них облегчением (а не выражением неуважения!). Одновременно вы сможете вовлечь других людей, чтобы они могли представить на вашем занятии какую-либо тему, которую вы собирались затронуть.

Подготовка первых презентаций

Нижеприведенные рекомендации предназначены для *начинающих* тренеров, которые только собираются в первый раз выйти на авансцену. Если у вас уже есть определенный опыт, пропустите эти советы.

- **Проверьте, к какому разделу программы относятся ваши темы.** Чем больше вы знаете об уровне знаний участников, тем легче вам будет сделать так, чтобы не наскучить им повторением уже известных им вещей. Посмотрите на учебный план и подумайте, в какой раздел лучше всего включить ваши материалы. Берите за основу наиболее важные тексты по теме. Обращайте внимание участников на самые важные элементы и давайте ссылки на те разделы, с которыми им нужно будет ознакомиться.
- **Старайтесь, как можно больше узнать об участниках.** Поговорите с коллегами, которые с ними уже работают. Спросите, какое у них сложилось впечатление от группы. Поинтересуйтесь, какие аспекты обучения имеют наибольший эффект при работе с данной группой.
- **Постарайтесь привыкнуть к помещению, где вы будете проводить презентации.** Придите туда как-нибудь вечером, когда там никого нет. Выясните, где находятся выключатели, как работает проектор, и какое-то время «поговорите со стульями», чтобы «уловить» ощущение.
- **Не подражайте тренерам, которые учили вас.** Имеет смысл постараться взять все хорошее, что вам запомнилось, но нет необходимости повторять скучное, которое вам тоже запомнилось. У ваших участников сложится о вас лучшее мнение, если вы просто будете самим собой.
- **Отведите достаточно времени на подготовку.** Презентации нельзя готовить и проводить наскоро в последний момент. Это не реко-

менуется делать даже опытным тренерам! На подготовку новой презентации продолжительностью в 1 час может с легкостью уйти 10 часов или даже гораздо больше, особенно если вы собираетесь разрабатывать раздаточные материалы и изображения для проектора, чтобы сделать презентацию более интересной.

- **Посещайте другие презентации.** На большинстве презентаций, которые вы посетите, вам придется прилагать усилия, чтобы уловить суть. Поэтому стоит посетить еще несколько, чтобы понаблюдать хорошие (и плохие) методы, которые применяют различные тренеры при работе с группами участников. Отмечайте в своих записях, как им это удастся.
- **Вспомните, что вы чувствовали, когда сами были участником.** Наверное, с тех пор как вы посещали лекции, ваши знания о предмете существенно возросли. В то время, вы, скорее всего, были привлекательным учеником, поэтому вы сейчас и читаете лекции. Представьте среднестатистического студента и ориентируйте свою презентацию именно на него.
- **Перед первой презентацией обязательно проведите пробную проверку.** По возможности попросите нескольких друзей разыграть роли слушателей. Еще лучше, если кто-нибудь будет снимать на видео, как вы проводите этот «опыт». Наблюдая за собой, вы сможете выяснить очень многое о том, какое впечатление вы производите.
- **Продумайте свой темп.** Самые большие трагедии при проведении презентаций связаны со слишком быстрым или (что случается чаще) с убийственно медленным темпом. Наиболее сложной задачей в начале обучения является определить, сколько времени займет новая презентация. Это представляет трудность даже для опытных тренеров, хотя, глядя на них, это незаметно, так как у них уже есть свои способы с этим справляться. Постарайтесь предусмотреть, что бы вы могли добавить в зависимости от того, насколько быстро вы осваиваете материал.
- **Продумайте способ подачи материала.** Постарайтесь получше выяснить возможности своего голоса. Если комната слишком просторная, вам понадобится микрофон (тогда попросите его предоставить). В других случаях «работать голосом» будет легче, если вы останетесь стоять, дышать нужно немного глубже, чем обычно, использовать акустику помещения для усиления слышимости, и попробуйте обратиться к участникам, которые сидят в последнем ряду и просто отдыхают. Но никогда не кричите.

- **Необязательно начинать с «первой» презентации.** Если вы собираетесь проводить серию презентаций, то лучше начать с темы, которую вам легко объяснять, по которой вы чувствуете себя уверенно и имеете хорошие визуальные опоры для ее иллюстрации. Успешное начало помогает и вам и участникам выработать позитивный настрой для последующих занятий.
- **Подготовьте раздаточные материалы, чтобы подкрепить презентацию.** Если вы волнуетесь, то раздаточные материалы окажут вам большую помощь. Вы можете просто попросить участников просмотреть кое-какие пункты в материалах, если вам нужно на пару минут отвлечь от себя взгляды.
- **Подумайте, как сделать ваши раздаточные материалы «интерактивными».** Например, включите в раздаточные материалы задания для участников (индивидуальные или для выполнения в командах из двух-трех человек), которые они будут выполнять во время презентации. Оставьте место, куда они смогут записывать свои мысли.
- **Подготовьте пленки для проектора или слайды для иллюстрации вашей презентации.** Не следует включать в эти материалы слишком много информации. Обычно хватает краткого списка с основными заголовками.
- **Пополняйте свой запас интересных историй.** Участники часто запоминают анекдоты лучше, чем основные пункты презентации. Постарайтесь собрать несколько развлекательных или запоминающихся элементов, которые позволят привлечь внимание участников во время объяснения ключевых моментов ваших презентаций.
- **Не планируйте слишком много.** Похоже, что каждый старается готовить для своей первой презентации гораздо больше материала, чем возможно пройти. Будьте скромными в своих ожиданиях относительно объема материала, который вам удастся рассмотреть.

Проведение презентаций

Презентации можно превратить в запоминающиеся для участников занятия. Кроме того, презентации являются одной из наиболее «публичных» форм обучения и поэтому занимают высокое место в критериях оценки качества учебной программы. Данные советы разработаны, чтобы довести до оптимального уровня познавательный потенциал презентаций и напомнить вам способы, позволяющие участникам получать реальную отдачу от таких занятий.

- **Максимально используйте возможности ситуации, когда присутствует вся группа.** Обмен опытом в группе очень полезен, особенно для подготовки почвы для новой темы и для беседы с участниками об уже известных предметных областях. Используйте эти занятия для сплочения группы, дополняя их обсуждениями, объяснением нового материала, выступлениями лекторов и практическими демонстрациями.
- **Следите, чтобы презентации не превратились только в формальные занятия для «сообщения информации».** Когда участники просто записывают за тренером или списывают с доски или с экрана, они мало чему учатся. Существуют более продуктивные способы передать участникам необходимую для обучения информацию, например: раздаточные материалы, учебники и другие учебные материалы.
- **Будьте пунктуальны, даже если некоторые из участников опаздывают.** Поговорите с находящимися рядом участниками, пока остальные устраиваются. Вы можете спросить, например: «Ну, как вам нравится курс?» Узнайте у них: какая тема больше всего понравилась или что представляло наибольшую трудность?
- **Когда вы готовы начинать, попросите внимания участников.** Это легче сделать, если вы приглушите свет и начнете показывать первое изображение на проекторе, вместо того чтобы пытаться заглушить разговоры громким голосом. Постарайтесь не обращать внимания на опоздавших. Проявите уважение к тем, кто вежливо пришел вовремя и уже находится на месте, поэтому обращайтесь к ним.
- **Постоянно возвращайтесь к конкретным поставленным целям каждой презентации.** Выясните, сколько участников считают, что они уже достигли некоторых из этих целей, и в соответствии с этим адаптируйте свой подход. Если вы объясните цели в начале занятия или сформулировали их в раздаточных материалах, то участники будут точно знать, что им нужно извлечь из презентации. Кроме того, цели являются планом, по которому участники смогут отслеживать свое продвижение по ходу работы.
- **Помогите участникам использовать презентацию в контексте.** Напомните предыдущий материал (в идеале, раздайте в начале занятия краткую памятку о содержании предыдущей презентации) и заранее объясните, как это связано с материалом, который они будут изучать дальше.
- **Используйте раздаточные материалы, чтобы избавить участников от необходимости переписывать большой объем информации.**

Лучше потратить время на обсуждение и более глубокое рассмотрение информации, с которой участники могут ознакомиться самостоятельно.

- **При работе с проектором повернитесь лицом к слушателям.** Потренируйтесь в комнате для презентаций, используя проекторные пленки в качестве плана, пункты которого вы собираетесь объяснять. Указывая ручкой на какой-то рассматриваемый пункт на пленке, вы сможете привлечь к нему внимание, сохраняя при этом важный зрительный контакт с участниками.
- **Подготовьте несколько вопросов по теме занятия.** Показав в начале занятия список этих вопросов с помощью проектора, вы можете участникам увидеть суть и масштаб конкретных целей обучения, которые они будут по порядку рассматривать в процессе занятия.
- **Дайте вашим участникам возможность попрактиковать навыки ведения записей (а не просто записывания).** Участники мало чему учатся, просто «переписывая» какие-то фрагменты того, что они слышат или видят. Помогите им научиться делать выводы, представлять приоритеты и вести такие записи, которые бы выполняли функцию личных инструментов обучения.
- **Сделайте так, чтобы участники учились на практике даже во время презентаций.** Почти все участники начинают скучать после часовой лекции. Поэтому на основании пройденного материала на протяжении всего занятия давайте участникам небольшие задания для самостоятельной работы или попросите их прочитать отрывки из раздаточных материалов. Можно также предложить для обсуждения наиболее близкие для участников вопросы или проблемы. Даже в заполненном лекционном зале с ярусами парт участникам можно давать для самостоятельной работы задания на несколько минут с последующим обсуждением, чтобы иметь возможность сравнить точки зрения и выяснить, на правильном ли пути находились слушатели.
- **Главная прелесть презентаций в их разнообразии.** Обязательно включайте в презентации для больших групп участников разнообразные виды деятельности, например: письмо, прослушивание, просмотр, ведение записей, копирование диаграмм, выполнение небольших упражнений по обсуждению материала, постановку вопросов, ответы на вопросы, выражение своей реакции, решение задач, вычисление, расстановку приоритетов и т. д.

- **Интересуйтесь у участников, как они вас воспринимают.** Время от времени спрашивайте: «Всем меня хорошо слышно? Вы за мной успеваете? Вам это понятно?» Слушайте ответы и пытайтесь на них реагировать соответственно.
- **Используйте презентации, чтобы заставить участников учиться друг у друга.** Работа участников в командах во время проведения презентаций позволяет им обсудить и провести сравнительный анализ достоинств различных вариантов в многоальтернативных заданиях или совместно расставить пункты по степени их важности или провести мозговой штурм для поиска возможных решений. После выполнения таких заданий в тесном взаимодействии участников друг с другом, тренер может озвучивать какие-то выводы некоторых команд и при необходимости давать им компетентную оценку.
- **Используйте презентации, чтобы помочь участникам закрепить уже пройденный материал.** Старайтесь как можно более полно использовать время, когда все участники собраны вместе, и давать им задания с целью проверить, могут ли они применять навыки, полученные на предыдущих занятиях.
- **С помощью презентаций влияйте на формирование отношений участников.** Интонация голоса, выражение лица, язык телодвижений и т. д. могут использоваться тренером, чтобы внести большую ясность и определить направление совместных опытов формирования отношений, которые помогают участникам создавать свой фон для изучения какой-то темы.
- **Искренне поощряйте участников задавать вопросы.** Не просто спрашивайте: «Вопросы есть?», когда вы уже складываете бумаги в конце занятия. Относитесь к вопросам с тактом, даже если они покажутся вам примитивными. Повторите вопрос, чтобы все участники могли его услышать, а затем ответьте таким образом, чтобы задавший вопрос не почувствовал себя глупым.
- **Не блефуйте, если вы оказались в тупике.** Не старайтесь наговорить что угодно, когда не знаете ответов на некоторые вопросы. Скажите, что к следующему занятию вы выясните ответ. Так они будут вас больше уважать, чем если вы попытаетесь выдумать ответ.
- **Отведите какое-то время презентации для получения обратной связи от участников.** Занятия с большими группами могут выполнять функцию барометра, показывающего, как проходит обучение. Участников можно попросить написать на листах (или самоклею-



щихся листочках) вопросы, которые они хотели бы, чтобы вы рассмотрели на следующем занятии.

- **Используйте время, когда присутствует вся группа, для подробного объяснения, каким образом будет производиться оценка заданий.** Важно, чтобы все участники имели полное и одинаковое представление о том, что от них ожидается при выполнении подобных заданий. Это обеспечивает отсутствие дискриминации из-за разницы их понимания критериев выполнения работы или процедур оценки данных заданий.
- **Объясните участникам, как происходит проверка.** Это можно сделать на примере анализа, каким образом проводилась оценка прошлых работ участников. Подробно объясните, как применялись критерии оценки при проверке работ участников.
- **Периодически делайте видеозапись своей работы.** Просматривайте запись для выявления своих собственных сильных и слабых сторон и с целью поиска способов улучшить свою работу. Наверное, вы окажетесь для себя самым строгим критиком, поэтому не старайтесь сразу побороть каждую мелкую привычку или манеру, а понемногу займитесь наиболее важными, на ваш взгляд, проблемами. Иногда полезно группе коллег совместно просматривать записи друг друга и обмениваться конструктивными комментариями. Это очень полезная практика для проведения проверки или иных процедур оценки качества.
- **При любой возможности наблюдайте, как проводят презентации ваши коллеги.** Вы можете это делать не только в своем собственном отделе, но и посещая конференции и семинары за его пределами. Наблюдение за другими помогает выявить то хорошее, что бы вы хотели перенять, и плохое, что бы вы никогда не стали делать на своих собственных занятиях.
- **Направьте энергию и усилия на то, чтобы сделать презентации интересными и исполненными мотивации.** Хорошо отлаженная презентация, производящая сильное визуальное впечатление и ясно передающая мысли, может давать участникам стимул для совместной работы. Научитесь творчески использовать возможности проектора и аудиовизуальной аппаратуры.
- **Следите за языком телодвижений вашей аудитории.** Вы очень скоро научитесь узнавать симптомы «смотрящего мимо» взгляда, когда участники превращаются из активных участников в пассивных реципиентов. Это может послужить сигналом, что настал

момент для подготовленных вами анекдотов или, еще лучше, для упражнения, которое будут выполнять участники.

- **Не следует мириться с плохим поведением.** Нельзя позволять участникам разговаривать, есть или дурачиться во время презентаций. Твердо, но вежливо попросите их перестать или, в качестве крайней меры, выйти. Если они этого не сделают, то вам лучше выйти на короткое время, чтобы дать им возможность остыть.
- **Вам совсем необязательно говорить целый час без перерыва.** Случается, что вы уже рассказали все, что хотели, но еще остается 10 или 15 минут. Не нужно думать, что вам обязательно надо продолжать что-то говорить. Как ни странно, участники будут порой рады освободиться пораньше.
- **Ничего страшного, если вы не успеете преподать весь материал.** Даже очень опытные тренеры при подготовке новой презентации часто переоценивают объем материала, который им удастся охватить за один час. Лучше хорошо рассмотреть часть материала, чем пытаться наскоро пробежать его весь. Пробелы можно будет восполнить во время последующих занятий.
- **Используйте время занятий для больших групп, чтобы выяснить вопросы участников и дать на них ответы.** Это может оказаться гораздо более эффективным и справедливым, нежели пытаться отвечать на вопросы участников индивидуально и отдельно от группы. Когда кто-то задает вопрос на занятии для большой аудитории, многие из присутствующих часто осознают, что тоже хотят узнать ответ на этот вопрос.
- **Создавайте равные возможности для застенчивых или некоммуникабельных, чтобы они тоже могли участвовать.** Если вы попросите участников в больших группах написать вопросы или мысли на самоклеющихся листочках, то этим вы обеспечиваете включенность в работу не только от тех, кто не боится задавать вопросы на публике. Участникам может быть спокойнее, если вы сохраните анонимность вопросов, поскольку часто слушатели опасаются, что их вопросы покажутся глупыми или банальными.
- **Вовремя подведите итог.** Занятие для большой группы должно не просто завершаться, но приходиться к определенному и здравому итогу. Также важно не превышать временные рамки. Лучше завершить занятие на несколько минут раньше, чем наспех рассматривать нечто важное в самом конце занятия.

Разработка и использование раздаточных материалов

Раздаточные материалы часто играют важную роль в обучении участников. Именно к ним участники могут обращаться вновь и вновь по мере необходимости. Такие материалы также способны помочь вам лучше использовать возможности непосредственного, личного общения на занятии. В результате современных достижений в полиграфии и растущей доступности копировальной техники и офсетной печати раздаточные материалы стали использоваться гораздо шире. Однако до сих пор существует опасность, что участники просто положат раздаточные материалы куда-нибудь и не будут их использовать для активного обучения. Ниже предлагаются некоторые способы избежать этого.

- **Используйте раздаточные материалы, чтобы сократить время на объяснения.** Некоторым участникам эта информация и так может быть известна. Уйдет гораздо меньше времени, если каждый участник самостоятельно ознакомится с раздаточным материалом вместо того, чтобы прослушивать объяснение. Если в какой-то момент занятия предполагается дать участникам некую информацию, то постарайтесь включить ее в ваши раздаточные материалы, чтобы не пришлось тратить время на объяснение (того, что и так может быть уже известно многим участникам).
- **В начале текста раздаточного материала напомните цели обучения.** Рекомендуется приводить на каждом раздаточном материале предполагаемые цели обучения по каждому отдельному элементу работы.
- **Делайте побольше заголовков.** Мало что способно вызвать большее неприятие, чем страница сплошного текста. По возможности выделяйте заголовки жирным или крупным шрифтом. Если даже при беглом взгляде на материал структура его содержания становится очевидной, то считайте, что обучение участников уже началось.
- **Убедитесь, что у вас есть достаточное количество экземпляров.** Всегда может обнаружиться пара «нежданных» участников, а некоторые могут попросить лишний экземпляр, чтобы передать отсутствующему коллеге. Вы, несомненно, оптимизируете процесс, если будете выдавать всем желающим копии всего, что имеет отношение к достижению целей вашего занятия.

- **Следите, чтобы ваши раздаточные материалы имели привлекательный вид.** Используйте специальные программы, чтобы придать вашим материалам профессиональный и стильный вид. Форма здесь является средством: неказистые материалы (в независимости от ценности содержания) девальвируют их содержание. Графика также поможет улучшить вид материалов и сделает их более запоминающимися.
- **Делайте ваши раздаточные материалы интерактивными.** Включайте в них задания и упражнения, чтобы всякий, возвращающийся к материалу, вновь мог пережить опыт занятия. Ориентироваться здесь важно на действия участников, которые им придется совершать, пытаясь выполнить задания и упражнения из ваших раздаточных материалов.
- **Раздавайте материалы заранее.** По возможности рассылайте участникам раздаточные материалы для следующего занятия, чтобы к началу занятия у участников был примерно одинаковый уровень знаний или навыков.
- **Оставьте на материалах место для заметок участников, чтобы они могли почувствовать себя «хозяевами» материалов.** Когда участники делают свои собственные пометки прямо на раздаточных материалах, записывают свою реакцию или ответы, у них сразу же возникает чувство обладания этими материалами. Материалы перестают быть всего лишь бумагами, которые им выдали на занятии.
- **В раздаточных материалах укажите цели и задачи вашего занятия.** Это дает возможность участникам соотносить ваш план со своим собственным и четко представлять цель занятия.
- **Включите в раздаточный материал «листок отзывов».** С помощью простой анкеты можно получить целый ряд идей, и лучшие из них использовать при переиздании каждого материала. Не забудьте спросить «Чего здесь не хватает?» в каждой версии раздаточного материала.
- **Оставьте место для выполнения упражнений прямо на самом материале.** Лучше всего подходят структурированные задания, такие как, например: «перечислите шесть причин, приводящих к снижению экономического роста». Если после задания приводится место для ответов, то это побуждает участников (часто подсознательно) не пропускать задание, а попытаться его выполнить.
- **Задания должны давать участникам возможность учиться на практике и на ошибках.** Для этого очень подходят многоальтерна-

тивные вопросы. Раздаточный материал будет напоминать о «неправильных» вариантах ответов и сохранит приятные воспоминания о «правильных» ответах.

- **С помощью раздаточных материалов приучайте участников *вести записи*, а не просто фиксировать в письменном виде.** Раздаточные материалы позволяют избежать непродуктивного процесса, когда участники просто записывают то, что вы говорите или переписывают с доски или экрана. Переписывание представляет собой малоэффективный способ обучения. Если некая информация уже содержится в раздаточном материале, то вы можете использовать время для непосредственного общения с участниками, помогая им постичь смысл прочитанного, переварить это, подвергнуть сомнению, экстраполировать его, проанализировать и т. д.
- **Продумайте, что участники должны будут добавить к материалу во время занятия.** Оставьте место для записи результатов индивидуального «мозгового штурма» (например, «перечислите пять симптомов анемии») и для результатов групповых обсуждений (например, с целью расстановки каких-то факторов в порядке их важности). Цель состоит в том, чтобы участники с занятия уносили с собой гораздо более ценный материал, чем тот незаполненный лист, который им выдали в начале.
- **Включайте в раздаточные материалы библиографическую аннотацию.** Всего несколько слов о каждом отдельном источнике способны в корне изменить обычное отношение участников к дополнительной литературе.
- **По возможности храните ваши материалы на дискете.** Печатайте мелким шрифтом. Тогда всякий раз, когда вы будете пользоваться материалами, вы легко сможете вносить существенные поправки и дополнения. Это позволяет избежать траты на целые пачки материалов при замене на новые, улучшенные версии.

Зачем проводить презентации посредством компьютера?

Наиболее часто используемый продукт для создания презентаций — *Microsoft PowerPoint*. Нижеприводимые рекомендации относятся именно к этой программе, но применимы также и для большинства других программ для создания презентаций. Тренеры любят пользоваться компьютерными презентациями, исходя из целого ряда причин. Какие же из нижеприведенных причин относятся и к вам?

- **Вы хотите произвести хорошее впечатление на свою аудиторию.** Некоторые могут считать, что если вы придерживаетесь устаревших форм подачи материала в своем преподавании, то и преподаваемая вами информация может оказаться устаревшей. Однако на самом деле гораздо важнее не сам факт использования современного средства, а качество его использования.
- **Вы хотите иметь возможность легко и часто редактировать вашу презентацию.** Компьютерные презентации можно легко (и дешево) редактировать вплоть до полного изменения их структуры. Гораздо легче вносить поправки в компьютерную презентацию после каждого показа, нежели каждый раз готовить новый набор пленок для проектора.
- **Вы хотите, чтобы раздаточный материал напрямую соотносился с вашей презентацией.** В презентациях, сделанных, например, с помощью *PowerPoint*, вы можете распечатать страницы раздаточных материалов, содержащих несколько слайдов. Вы также можете добавить аннотацию к отдельным слайдам, чтобы раздаточные материалы содержали дополнительную информацию и пояснения. Главное преимущество распечатки слайдов в виде раздаточных материалов состоит в том, что участникам не придется делать черновую работу, т. е. переписывать текст слайдов в тетрадь. Вместо этого они могут заниматься более активной деятельностью, например делать свои собственные записи в распечатках ваших слайдов.
- **Традиционным способом невозможно показать то, что вы хотите.** Например, если вы хотите показать фотографии своих участников, движущиеся изображения или графику, которую тяжело или невозможно отобразить с помощью пленок для проектора, будьте уверены, что у вас есть все основания создавать компьютерную презентацию.
- **Вы хотите иметь доступ ко всем своим обучающим презентациям.** Всего лишь одна дискета способна вместить сотни слайдов для презентаций, а лазерный диск — много тысяч. Если ваш преподавательский репертуар широк и разнообразен, то просто невозможно носить с собой все проекторные пленки и раздаточные материалы. Гораздо реальнее носить несколько дискет или один лазерный диск. Если у вас есть определенный опыт редактирования, то вы достаточно легко сможете создать презентацию на основе своего набора материалов, а распечатать необходимые раздаточные материалы можно будет потом на месте.
- **Вы хотите, чтобы участники потом смогли еще раз взглянуть на вашу презентацию.** Вы можете дать участникам вашу компьютер-

ную презентацию на дискете, чтобы они могли поработать с ней в компьютерном центре или дома. Вы можете на расстоянии послать презентацию участникам по электронной почте или поместить ее в виртуальную библиотеку или на конференц-страницу вашей сети.

Некоторые противопоказания для тренеров, проводящих презентации

Любое средство показа презентаций можно использовать хорошо или плохо. Следующие рекомендации помогут вам избежать некоторых наиболее распространенных ловушек при показе презентаций.

- **Не следует проводить компьютерные презентации только потому, что так поступают остальные.** Иногда вы можете создавать компьютерные презентации исходя именно из этой причины, но стоит серьезно задуматься, являются ли компьютеры наилучшим средством для тех целей, которые вы ставите для каждого элемента презентации. Лучше комбинировать и подбирать варианты, нежели вслепую переключаться на иной способ проведения ваших презентаций.
- **Не следует использовать компьютерные презентации только потому, что у вас есть в распоряжении необходимое оборудование.** В некоторых учреждениях компьютерные системы для презентаций стали чем-то обыденным. Но до сих пор существует возможность использовать проекторы, доски и флипчарты! Иногда их задвигают в угол, чтобы освободить место для компьютера и проектора, но все равно они находятся неподалеку.
- **Не злоупотребляйте маркированными списками!** Хотя в программах создания компьютерных презентаций маркированные списки могут вводиться в слайды различными способами (влетать слева, исчезать и т. д.), они быстро надоедают аудитории. Для показа каждого фрагмента слайда должна быть веская причина.
- **Не следует недооценивать возможные проблемы.** У вас может не получиться необходимое для презентации затемнение помещения. Могут возникнуть проблемы с совместимостью между версией программы в компьютере, на котором вы создавали презентацию, и версией программы в компьютере, с помощью которого вы собираетесь ее показывать. Размер изображения в вашем ноутбуке может оказаться несовместимым с техническими требованиями проектора. Изображение проектора может оказаться недостаточно чет-

ким для показа мелких деталей изображений, которые вы тщательно разрабатывали для презентации.

- **Соблюдайте меру с использованием спецэффектов.** Однообразный формат презентации наскучит вашей аудитории, но непредсказуемая последовательность слайдов будет раздражать вас, так как вы не сможете определить, что произойдет, когда вы перейдете к следующему слайду. Таким же образом, следует соблюдать меру с контрастными переходами от одного слайда к другому.
- **Не следует использовать компьютер просто как заменитель проектора.** Если просто перевести содержание ваших пленок на компьютерный формат, это значит не полностью использовать возможности этого средства. Пробуйте делать и *другие* вещи с компьютерными презентациями, например эффективно используйте возможности передвижения изображений, графики и т. д.
- **Не забывайте, что компьютерное изображение не столь яркое.** Большинство программ для создания компьютерных презентаций зависят от демонстрационного оборудования. Это означает, что вам придется уделить особое внимание освещению в помещении, дневному свету из окон и (самое худшее) прямым солнечным лучам. Если вы используете жидкокристаллический экран, то не следует устанавливать его на проекторе; для обеспечения нормальной видимости нужно мощное табло (не менее 1000 Ватт).
- **Не забудьте вовремя навести резкость.** При использовании некоторых моделей проекторов, хотя они и предназначены для видеопроказов, изображение компьютерной презентации может оказаться нечетким. На современных моделях резкость настроить легко, но более старые модели требуют довольно тщательной настройки.
- **Помните, в каких условиях человека клонит ко сну!** Выключенный свет, удобная поза, звук вашего голоса могут создать идеальные условия для того, чтобы аудитория задремала, особенно если изображение будет нечетким.
- **Не забывайте, что солнечные лучи двигаются.** Если вы с самого утра готовите комнату для занятий, то подумайте заранее, куда будут перемещаться солнечные лучи в течение дня.
- **Не включайте слишком много информации в один слайд.** До сих пор редко встречаются компьютерные презентации, где бы *все* слайды хорошо читались даже с задних рядов. Лучше иметь в два раза больше слайдов, нежели втискивать много информации в каждый слайд. Обычно информация с одной проекторной пленки помещается на двух или более слайдах.

- **Не помещайте важный текст в нижнюю часть слайда.** Если у всех присутствующих не будет полного обзора экрана, люди на задних рядах начнут выглядывать из-за своих соседей, чтобы увидеть текст в нижней части экрана. В отличие от пленки, вы не можете просто приподнять слайд, чтобы сидящие сзади участники смогли увидеть конечные пункты.
- **Не располагайте материал вертикально.** Обычно у вас есть выбор между горизонтальным и вертикальным расположением. Выбирайте горизонтальное, чтобы максимально использовать верхнюю часть экрана. Как вы понимаете, то же самое относится и к проекторным пленкам.
- **Не импортируйте таблицы или текстовые файлы.** Даже сам факт, что вы *можете* импортировать такие файлы в компьютерную программу для презентации, многих вводит в искушение. Обычно это именно те слайды, которые не могут читать сидящие сзади (или даже сидящие спереди). Поэтому лучше и не пытаться показывать эту информацию на экране, а выдавать ее участникам в виде раздаточных материалов.
- **Избегайте неподходящих цветов.** Те цвета, которые хорошо смотрятся на экране компьютера, не всегда видны при проекции. Если большинство презентаций вы будете проводить в помещении с естественным освещением, то лучше в тексте придерживаться темных цветов и светлого (даже белого) фона. Если вы будете работать в лекционном амфитатре, где вы полностью можете регулировать освещение, то можно пойти на риск и использовать светлый цвет для текста и темный фон (не забывая о том, что вы можете убаюкать аудиторию, когда выключите свет).
- **Не делайте все слайды в одном и том же формате.** С помощью компьютерных программ создания презентаций можно демонстрировать всю вашу презентацию в других заранее подготовленных стилях, но это может сделать все ваши слайды слишком похожими, что препятствует получению участниками максимальной отдачи. Варьируйте расположение текста, цвета и фон, чтобы каждый новый слайд производил свое собственное впечатление.
- **Не оставляйте на экране слайд, если вы сменили предмет разговора.** Лучше выключить проектор, чем оставлять на виду информацию, с которой люди уже ознакомились. Если клавиатура компьютера находится в пределах вашей досягаемости, то при нажатии на клавишу «В» в некоторых системах монитор становится черного цвета, а повторное нажатие на эту же клавишу возвращает

изображение. Это гораздо легче и безопаснее, чем полностью выключать проектор, рискуя потерять время, ожидая, пока он снова достаточно нагреется, чтобы можно было переходить к показу следующего слайда. В качестве альтернативы вы можете вставить «черный» слайд, если понадобится отвлечь внимание аудитории от экрана. Но не забывайте, куда вы кладете слайды, а то у вас может возникнуть паника по поводу того, что случилось с вашим экраном!

- **Не разговаривайте с экраном.** Работа с проекторами естественным образом воспитывает хорошие привычки, одна из которых смотреть на сам материал, а не на экран, и не говорить спиной к аудитории. С проектируемыми изображениями вам нужно наблюдать за экраном, но следите, чтобы при этом вы обращались к аудитории. Если возможно устроить так, чтобы вы смотрели на экран компьютера, а не на общий экран, то тогда проблема частично решается.
- **Не возвращайтесь назад слишком надолго.** Если вам нужно вернуться к слайду, который вы показывали гораздо раньше, то лучше выключить экран и найти нужный слайд, не заставляя аудиторию опять просматривать каждый шаг. То же относится и к возвращению на исходную точку презентации.
- **Не забывайте репетировать вашу презентацию.** С проекторными пленками вам всегда видно, что следует дальше; а с программами для презентаций это очень просто позабыть. Если на *вашем* лице появится удивленное выражение при появлении следующего слайда, то вряд ли это добавит доверия к вам со стороны аудитории.
- **Не следует недооценивать способность дистанционного управления преподнести вам сюрпризы.** Многие системы позволяют вам менять слайды с помощью дистанционного управления, подключенного к вашему компьютеру или демонстрационному оборудованию. Если вы нажмете не ту кнопку, то система может переключиться на что-то другое (например, на видеозапись), и пока вы будете стараться вернуться к своей презентации, вы можете потерять спокойствие. Лучше заранее выяснить, на какие кнопки *нельзя* нажимать и их можно даже заклеить скотчем, чтобы понизить вероятность нажатия на них.
- **Не забудьте проверить свою орфографию.** Например, *PowerPoint* может сделать это за вас, но для этого необходимо ввести в программу надлежащие инструкции. Будьте внимательны, чтобы программа не изменяла слова автоматически, так как в случае, если вы используете некоторые нераспространенные слова, у вас могут появиться странные слайды.

- **Обязательно соберите комментарии о вашей презентации, прежде чем ее проводить.** Очень полезно попросить кого-то еще посмотреть ваши слайды и отметить, что было неясно и что может раздражать аудиторию. Также полезно на практике проверять временные рамки и общую продолжительность вашей презентации.
- **Обязательно посмотрите вашу презентацию в бумажном формате.** Распечатайте ваши слайды, скажем, по шесть на странице. Это позволяет получить общее впечатление о вашей презентации и иногда может указать вам, куда необходимо добавить еще один или два слайда. Хорошо также иметь эти страницы во время презентации, чтобы вы смогли легко вспомнить содержание следующего слайда.
- **Обязательно вносите поправки и улучшайте свои слайды.** Так просто вносить изменения в набор слайдов, что нет никакого оправдания для неотредактированной презентации, не «подстроенной» под конкретную аудиторию и ситуацию. Как правило, наиболее ценными добавлениями являются новые слайды, которые уже содержат ответы на наиболее часто задаваемые вопросы.
- **Постоянно наблюдайте за техникой работы других людей.** Это один из быстрых способов улучшить качество своих собственных презентаций. Отмечайте, что хорошо получается у других, выясняйте, как достигать подобных эффектов, и затем берите это на вооружение. Еще важнее отмечать, что не получается у других, и следить, чтобы вы сами не делали того же.
- **Не забывайте и о простом проекторе.** Хотя бы некоторые из ваших слайдов хорошо все-таки иметь на традиционной ацетатной фольге. Компьютеры могут выходить из строя. Еще больше вероятность, что вы можете нажать не на ту кнопку на пульте дистанционного управления и переключить ваш проектор на видео или вообще его выключить. В таких случаях возможность использовать проектор, хотя бы и временно, может оказаться спасением.

Как помочь участникам обучаться посредством компьютерных презентаций

- **Помните, что люди не запоминают многое из того, что видят.** Следите за тем, чтобы ваши компьютерные презентации состояли из относительно небольших по объему законченных эпизодов, которые следует перемежать практическими упражнениями для

участников и другими заданиями, такими как обсуждение, расстановка приоритетов или извлечение выводов.

- **Прежде чем начинать компьютерную презентацию, попросите участников сформулировать несколько вопросов.** Например, попросите группы участников определить, что бы они хотели узнать по предлагаемой вами теме. Пусть они напишут несколько вопросов, которые, как они надеются, будут рассмотрены. Помня об этих вопросах, участники будут гораздо более восприимчивы к ответам, когда те прозвучат в презентации.
- **Помогайте вашим участникам вести записи.** Это гораздо более продуктивно, чем простое *записывание*, когда, например, участники переписывают увиденное на экране или дословно фиксируют то, что вы говорите. Раздайте своим участникам копии компьютерных слайдов и попросите написать аннотации на этих копиях, добавлять свои собственные мысли и вопросы, возникающие при групповом обсуждении.
- **Дополняйте вашу компьютерную презентацию заданиями.** Участники должны что-то *делать* с информацией на экране, а не просто ее просматривать. Используйте компьютерные слайды для постановки вопросов, а затем ответьте на эти вопросы. Это лучше, чем просто приводить ответы сами по себе. Попросите участников выявить наиболее важные пункты на экране или предсказать последствия изменения условий в сценарии.
- **Включайте в вашу презентацию вопросы для участников.** Например, покажите на экране вопрос, а затем наугад выберите участника, чтобы он попытался на него ответить. Однако не стоит ставить участника в неловкое положение, если он затрудняется с ответом. Когда участники привыкают, что им приходится искать ответ на вопрос практически без подготовки, то они естественным образом становятся более внимательными, так как никому не нравится, когда его застают врасплох.
- **Вы можете предоставить участникам возможность просмотреть презентацию самостоятельно после того, как группа уже с ней ознакомилась.** Как правило, можно просто установить презентацию в компьютере, чтобы участники при желании имели возможность освежить свою память. Если у ваших участников есть свои компьютеры или регулярный доступ к компьютерам, вы могли бы им дать копии вашей презентации на дискете или лазерном диске. Наверное, имеет смысл сделать такие копии доступными только

для чтения и поместить ваше имя внизу каждого слайда, чтобы защитить свою работу от плагиата.

- **Время от времени делайте паузу и прерывайте презентацию.** Разработайте задания, которые заставят участников повторить и объединить то, что они только что увидели и услышали. Продумайте короткие задания, которые они могли бы выполнять вдвоем или втроем — вместе с сидящими рядом. Это напомнило бы им об основных моментах, которые вы хотите, чтобы они вынесли из только что увиденного отрывка презентации.
- **Презентацию можно провести и в форме вопросов и ответов.** Вы можете перечислить участникам вопросы на экране и затем прервать презентацию, пока они будут пытаться вычислить (или угадать) ответы на вопросы. Когда вы возобновите показ презентации, участники будут более восприимчивы к ответам, содержащимся в презентации.

Использование самоклеющихся листочков и флипчартов для групповой работы

Записывание на бумагу часто является важным элементом группового обучения. Самый большой формат листов — это формат А1 флипчарт, а самый маленький — листочки от самоклеющихся блоков (которые тоже бывают разных размеров). Следующие рекомендации помогут вам выбрать средство в соответствии с вашей целью.

- **Для записи результатов индивидуального мозгового штурма выдайте самоклеющиеся листочки.** Когда все члены группы должны подумать самостоятельно, прежде чем соединить свои мысли, выдайте каждому участнику по одному или более листочков для записи их собственных мыслей, мнений или вопросов.
- **Используйте листочки для преодоления «страха перед белым листом».** Имея перед собой целый лист бумаги для записи идей, участники чувствуют себя скованно и не вполне уверены, с чего им начинать. Листок из блока гораздо меньше по размеру и не столь устрашает, что помогает участникам сделать первый шаг: записать хоть одну мысль.
- **Используйте листочки для внесения различных предложений с указанием имени автора.** Если вы попросите каждого в группе подписать листочки со своими идеями, это позволит сохранить

авторство. Но одновременно это ограничивает свободу мозгового штурма, поэтому просить подписываться следует только тогда, когда на это есть всякая причина.

- **Используйте листочки, чтобы обеспечить всем равные возможности для участия.** Одна из проблем устного мозгового штурма заключается в том, что в нем быстро начинают доминировать наиболее экстравертные или уверенные в себе члены группы. Записывание идей на листочки решает эту проблему для менее заметных членов группы.
- **Используйте листочки, чтобы сэкономить время на записывание идей на флипчарте.** Записывание всех мыслей на флипчарте может оказаться для помощника или секретаря группы мучительно медленным процессом. Гораздо быстрее просто приклеить листочки на флипчарт, чтобы дать наглядный обзор всех выработанных идей. Кроме того, «переписчик» может сформулировать идею своими словами, что приводит к утрате чувства авторства у участника, подавшего идею.
- **Используйте листочки для выполнения заданий по расстановке приоритетов.** Когда все участники записали какие-то идеи на листочках, группе гораздо легче попытаться расположить эти идеи по степени их важности (или практичности, возможной отдачи и т. д.). Это можно сделать путем перестановки и перемещения листочков на флипчарте, где самые важные мысли будут расположены наверху, а менее важные — дальше вниз. Очень продуктивный способ — попросить команды выбирать и выстроить на флипчарте в форме ромба только верхние девять идей по степени их важности (по схеме *diamond-9*).
- **С помощью флипчартов можно создавать пособия для других групп.** Обзор листочков на флипчарте подойдет для группы, выработавшей идеи, но из-за размера почерка это не столь приемлемо для показа другим группам. Лучше подытожить идеи с листочков на заново расчерченном флипчарте и с помощью жирных маркеров и цвета выделить важные пункты и показать связь между идеями.
- **Группы могут обмениваться своими флипчартами.** Существует очень продуктивный способ обмена идеями между группами (без необходимости проходить скучные повторяющиеся этапы взаимной отчетности): один член переходит в другую группу с флипчартом своей группы и комментирует сделанные записи. Полезно потом попросить новые группы проработать исходную задачу в заданных направлениях, чтобы они могли дополнить флипчарты свежими идеями.

- **Используйте флипчарты в качестве стендов.** Это особенно полезно, когда различные группы занимались разными аспектами одной и той же темы. Повесить флипчарты на стену и позволить всем членам группы подходить к ним гораздо интереснее, чем выслушивать серии отчетов от каждой команды. Еще лучше, если один из членов команды, создавшей флипчарт, будет стоять рядом, чтобы при необходимости давать пояснения.
- **Фрагменты флипчартов можно распечатать и раздать.** Это, конечно, легко сделать при наличии электронных флипчартов, с которых можно делать распечатки и потом раздавать всем членам группы. Все большую популярность получают цифровые камеры. С их помощью можно фотографировать каждый флипчарт и загружать его содержание в компьютер, а потом, после внесения необходимых корректировок и пояснений, делать распечатки. Если имеется такое оборудование, затраты на его использование ничтожно малы.

Как получить максимальную отдачу от обучения посредством видео

Важная функция видеозаписей заключается в том, что с их помощью можно показать участникам какие-то вещи, которые они бы не смогли узнать самостоятельно. Возможно, вы уже применяете видеофрагменты для обучения или давали участникам видеоматериалы для освоения отдельных элементов программы. При компьютеризированном обучении используются мультимедийные программы, которые, как правило, содержат в себе видеоряды. Но сам по себе просмотр материала на экране телевизора не относится к высокоэффективным способам обучения для участников, если только видеофрагменты не были тщательно подобраны для достижения целей программы обучения. Следующие рекомендации помогут вам сделать так, чтобы ваши участники могли извлечь максимум пользы из видеоматериалов.

- **Определите, какие цели обучения напрямую связаны с видеофрагментами.** Важно, чтобы любые видеофрагменты не рассматривались вашими участниками как нечто факультативное. Лучший способ избежать этого — рассказать участникам конкретно, что они должны извлечь из каждого отрывка видеоматериала.
- **Продумайте, почему видео является оптимальным способом для достижения ваших целей.** Задайте себе вопрос: чего можно достигнуть с помощью этого видеофрагмента, чего нельзя добиться с по-

мощью обыкновенной распечатки? Видеофрагменты могут быть бесценными для показа различных моментов, с которыми у участников не может быть прямого опыта взаимодействия, и для передачи тонкостей языка телодвижений, выражения лица, интонации и межличностных взаимодействий, навыков и технологий.

- **Поставьте ясную цель для использования каждого видеофрагмента.** Четко определите, что должны извлечь участники из просмотра видеозаписи и разъясните эти цели прежде, чем переходить к показу. По возможности используйте видео, чтобы помочь участникам сосредоточиться на таких категориях, как язык телодвижений, интонация и выражение лица, — ведь они произведут больший эффект, чем напечатанный текст.
- **Продумайте, каким образом данный видеоматериал должен помочь участникам в обучении.** Дается ли он в основном для того, чтобы разжечь аппетит участников и повысить их мотивацию? Разрабатывался ли он, чтобы доступно объяснить некоторые важные идеи или понятия, которые тяжело усвоить, не увидев их? Разрабатывался ли он, чтобы дать им полезные инструкции о том, как им выполнять задания после просмотра материала?
- **Помните, что внимание можно удерживать только на короткое время.** Часто лучше планировать использование нескольких выборочных фрагментов, чем показывать программу на полчаса. Самый полезный инструмент контроля видеомagneтофона — это кнопка паузы! За один раз показывайте только короткий отрывок. Люди привыкли смотреть телевизор подолгу, но делают они это довольно пассивным образом. Следите, чтобы ваши участники относились к видеофрагментам по-иному, чем они обычно относятся к просмотру телевизора. Лучше разбить 30-минутное видео на примерно шесть отдельных эпизодов, если вы хотите, чтобы участники извлекли пользу из этого материала.
- **Заранее подготовьте план.** По возможности вместе с участниками составьте список вопросов или проблем, на основе которых вы планируете видеообучение. Если участники смотрят видео, преследуя какие-то конкретные цели, то шансы, что они будут внимательно смотреть, значительно возрастают.
- **После каждого отрывка проводите обсуждение.** Помогайте участникам размышлять о том, чему они научились, просмотрев видеоматериал, или используйте идеи из видеоматериала для проведения более обстоятельного обсуждения.

- **Подумайте, понадобится ли вашим участникам дальнейший доступ к видеоматериалу.** Если участникам нужно смотреть видео несколько раз, вы можете договориться, чтобы материалы показывали по требованию в компьютерном центре. В таком случае убедитесь, что существует процедура забронировать время на просмотр видеоматериала.
- **Подумайте, что унесут с собой участники после просмотра видеоматериала.** Наиболее опасна для видеоматериалов ситуация «второй возможности это увидеть уже не будет». Если видеоматериал помогает участникам достигать важных целей, им нужно нечто более постоянное в качестве памятки о том, что они узнали.
- **Подумайте, что именно будет оцениваться (если что-то вообще надо оценивать).** Если видео выполняет роль всего лишь «глазури на торте» и просмотр самого видеоматериала никак не связан с какой-либо формой оценки, тогда так и скажите об этом вашим участникам. А когда знания, которые они извлекут из видеофрагментов, *будут* влиять на оценку, то предупредите об этом заранее, чтобы участники могли с должным вниманием отнестись к просмотру.
- **Перед каждым видеофрагментом расскажите участникам цель их работы.** Ваши участники должны держать в голове вопросы, ответы на которые дает видеоматериал.
- **Вы можете попросить участников выполнять какие-то задания во время просмотра видеофрагментов.** Вы можете попросить их записывать конкретные наблюдения, принимать определенные решения или фиксировать конкретные факты или цифры.
- **Вы можете попросить участников выполнять какие-то задания после просмотра каждого отрывка.** Это позволит им свести воедино то, что они узнали из просмотра отрывков. Они также могут попросить вас вернуться к тем фрагментам, во время показа которых они могли впасть в пассивное созерцание и пропустить важные моменты.
- **Не следует недооценивать значение вспомогательных печатных материалов.** Чтобы извлечь максимальную пользу из просмотра видеофрагментов, участникам необходимо иметь перед глазами цели просмотра и их связь с обучением в целом. Просмотр видеозаписей проходит наиболее эффективно, если участники записывают в тетрадь свои наблюдения и мысли об увиденном. Просматривая снова свои записи, участники могут активно обучаться даже без необходимости повторного просмотра видеоматериала.

- **Обеспечьте доступ к видеоматериалу.** Некоторым участникам понадобится еще раз просмотреть материал, что можно будет сделать во время перерывов в программе.
- **Не забывайте собрать обратную связь о пользе (или вреде) видеоматериала.** Включите вопросы о видеоматериале в вашу анкету.

Использование обучающих аудиозаписей

Аудиозапись является настолько широко распространенным и дешевым средством, что ее потенциал для обучения часто не замечают. Хотя при преподавании, например, такой дисциплины, как музыка, где звук имеет первостепенное значение, аудиозаписи активно применяются в качестве обучающего средства. В мультимедийных программах обычно удачно сочетаются использование звука и изображения, хотя и аудиозапись может выполнять похожую функцию с гораздо меньшими издержками. Следующие рекомендации могут вдохновить вас эффективно использовать возможности простой аудиозаписи для поддержки обучения ваших участников.

- **Приведите веские основания, зачем нужно использовать аудиозаписи.** Всегда умейте объяснять своим участникам, *почему* наряду с другими учебными материалами используется аудиозапись. Расскажите, какую пользу они должны извлечь от использования аудиозаписи.
- **У большинства участников есть возможность прослушивать аудиозаписи.** Многие участники имеют портативные плееры, которыми они могут пользоваться в общественном транспорте, во время занятий бегом, находясь за рулем и во многих других ситуациях. Когда некоторые элементы обучающей программы существуют в форме аудиозаписей, то есть вероятность, что обучение продолжится и в тех случаях, когда участники даже не стали бы пытаться учиться по-другому.
- **Наклейте на кассеты ярлыки.** Люди, слушающие кассеты, обычно накапливают их в большом количестве, поэтому учебным записям легко затеряться среди кассет для развлечения.
- **Следите, чтобы отрывки на кассетах были короткими и четкими.** Когда при прослушивании ставится конкретная цель, отрывки должны длиться всего несколько минут, а не четверть часа! Хорошо начинать запись каждого отрывка с его «имени», например, «Третий отрывок ко второй части первого раздела». Тот же самый го-

лос должен напомнить участникам, когда наступит «конец третьего отрывка ко второй части первого раздела», и т. д.

- **Используйте аудиозапись, когда важно передать интонацию.** Особая польза от прослушивания информации существует тогда, когда ударение, с помощью которого выделяются ключевые слова или фразы, помогает участникам понять материал, что было бы сложнее сделать, имея только текст на странице или на экране компьютера.
- **Звук помогает участникам усвоить специальные термины.** Например, при введении новых терминов трудно бывает понять произношение слова, исходя только из его написания. Участники могут почувствовать себя очень неловко, обнаружив при разговоре с тренером, что у них неправильное произношение! Аудиозаписи помогают усвоить терминологию предмета.
- **Используйте аудиозаписи, чтобы приблизить обучение к реальной жизни.** Аудиозаписи могут оказаться бесценным средством для того, чтобы дать участникам возможность услышать, как люди говорят, обсуждают, дискутируют, спорят, убеждают, советуют и критикуют. Аудиозаписи помогают уловить и усвоить множество нюансов, которые было бы тяжело понять из напечатанного текста.
- **Точно продумайте, когда нужно использовать записанный эпизод.** Если вы используете аудиозапись вместе с печатными материалами, рекомендуется поставить в них значок, чтобы указать вашим участникам, когда им нужно слушать записанный отрывок.
- **Сделайте прослушивание активным процессом.** Прослушивание тоже может очень легко превратиться в пассивный процесс. Избежать этого можно, если перед прослушиванием записи дать участникам пищу для размышления. Задайте несколько предваряющих вопросов, чтобы участники при прослушивании искали ответы.
- **Вы можете использовать аудиозапись для сообщения обратной связи участникам по итогам проверки их заданий.** Иногда быстрее наговорить текст на магнитофон, чем от руки писать все ваши комментарии по письменным заданиям участников или даже чем печатать ваши комментарии для отправки по электронной почте. Кроме того, присутствие интонации поможет облечь ваши важные комментарии в более подходящую форму. Участники также могут многократно возвращаться к записи, чтобы лучше понять каждую часть ваших комментариев. Всегда старайтесь начинать и заканчивать чем-то положительным, точно так же, как вы бы поступили и в случае с письменными замечаниями.

- **Комбинируйте аудио и визуальное обучение.** Иногда есть смысл использовать аудиозапись, чтобы проговорить с участниками вещи, которые они видят в своих учебных материалах. Например, сложные диаграммы или производные в печатных материалах, графика, таблицы и электронные таблицы на экране в компьютерных программах обучения можно оживить звуком человеческого голоса, объясняющего, что нужно в них искать.

Следите за своими телодвижениями

Вне зависимости от того, обращаетесь ли вы к аудитории из 200 человек в большом лекционном зале или к маленькой группе, важно следить за своими телодвижениями. Если вы будете внимательно наблюдать за участниками и их телодвижениями, вы сможете уловить важные признаки того, как они себя чувствуют и воспринимают вас.

- **Не теряйте визуальный контакт с группой.** Это помогает установить позитивные отношения с участниками. Если вы с улыбкой смотрите людям в глаза, это помогает участникам расслабиться, когда они впервые переступают порог вашего класса. Помните, что ожидание неизвестного может вызывать неприятные чувства.
- **Избегайте смотреть поверх голов людей.** Они начнут поворачиваться, чтобы посмотреть, что там такое сзади на стенке. Не стоит и слишком долгое время рассматривать пол: некоторые участники могут почувствовать себя лишними... или подумать, что этот ковер волшебный!
- **«Не привязывайтесь» взглядом к одному человеку** (даже если у него очень приветливое выражение лица). Слишком легко сосредоточить все свое внимание на человеке, находящемся прямо перед вами. И также легко упустить из виду людей, которые сидят далеко слева или далеко справа, поэтому иногда было бы хорошо повернуться всем телом по направлению к этим группам, чтобы они не чувствовали себя лишними.
- **Следите за своими руками.** Если с энтузиазмом размахивать ими, то некоторых это может отвлекать. Если держать их сложенными в замок за спиной, то это может быть воспринято, как «королевская поза»! Если вы волнуетесь, то легче всего неплотно сложить их в замок перед собой. Помните, что сидящие на переднем ряду видят все с очень близкого расстояния. Если у вас от волнения дрожат руки, то лучше ничего не писать на проекторной пленке, где неуверенные штрихи будут увеличены в десять раз.

- **Не прячьте руки в карманах** (особенно, если в карманах лежат монеты или ключи). Удивительно, какие звуки, неслышные для вас, вы можете воспроизводить, задумавшись о том, что вы будете говорить дальше. К моменту, когда вы закончите свою речь, кто-нибудь в группе уже сможет подсчитать, сколько у вас мелочи в кармане!
- **Подумайте, что на вас надето.** Вы можете считать, что ваши заляпанные джинсы и поношенная футболка — последний писк моды, но другие могут посмотреть на это иначе. Внимательно подумайте о культуре, сложившейся в организации, где вы работаете. В некоторых местах неформальная одежда является нормой, но в других — это может быть воспринято как знак неуважения к традиции.
- **Записывайте себя на видео и поразмышляйте о своих телодвижениях.** Не слишком ли вы много двигаетесь или же, наоборот, стоите, будто вас приклеили к полу? То, как нас видят другие, способно вызвать слезы (или даже причинить боль), но это всегда полезно. Ценно узнать мнение и вашей группы.
- **Избегайте стоять слишком близко к кому-либо.** Помните о существовании зон личного комфорта. Если мы будем слишком вторгаться в эти зоны, то люди будут вынуждены отступить назад или неправильно истолкуют наши намерения. Помните о различиях в культурных нормах. То, что может считаться нормальной дистанцией в одной культуре, будет неправильно воспринято в другой.
- **Следите за положением своего тела.** Поворачиваться боком при разговоре с кем-либо может быть истолковано, как демонстрация незаинтересованности. Сложенные руки некоторые воспринимают как защитную позу. Хождение взад-вперед по комнате может означать, что вы нервничаете (или у вас судороги!).
- **Внимательно следите за языком тела других людей.** То, что человек постоянно теребит манжеты или воротник, не обязательно означает волнение, это может быть из-за пуговицы, которая вот-вот отпадет. Для многих скрещенные руки — это удобная поза, главное, чтобы при этом не были скрещены еще и ноги и нахмурено лицо!

Работа с участниками зрелого возраста

Важно выработать правильное отношение к участникам зрелого возраста, чтобы они чувствовали себя комфортно, даже при работе в группах с младшими по возрасту. Следующие рекомендации укажут вам

некоторые важные моменты, которые могут возникать при работе с участниками зрелого возраста.

- **Вы можете разработать анкету самооценки для всех участников,** чтобы получить точное представление о том, насколько совпадают или отличаются умения и уровень квалификации старших участников и их младших коллег.
- **Выясните ожидания участников зрелого возраста.** Спросите, почему они решили изучать ваш предмет, как он вписывается в их будущие карьерные планы или какое место он занимает в русле продолжения их образования. Как правило, у них будут более определенные ответы на эти вопросы, чем у молодых участников, которые часто просто изучают предмет только потому, что это часть курса.
- **Учитывайте волнение, которое часто испытывают участники зрелого возраста в самом начале, когда они возвращаются к учебе.** У них возможны какие-то негативные воспоминания о прошлом опыте обучения. Кроме того, все могло значительно измениться с тех пор, когда они в последний раз сидели за партой. Постарайтесь сделать так, чтобы они не чувствовали себя незащищенными или выставленными напоказ, пока не пройдет достаточно времени, необходимого, чтобы обрести уверенность.
- **Помните, что участники зрелого возраста могут обладать значительными знаниями.** Из личного опыта они уже могли узнать, как некоторые из изучаемых тем соотносятся с действительностью, поэтому стоит предоставить им возможность поделиться накопленными знаниями. Это значительно повысит их уверенность в себе, особенно в ситуациях, когда молодые коллеги в чем-либо их превосходят, например во владении компьютером и электронными средствами связи.
- **Некоторые участники зрелого возраста склонны быть очень требовательными.** Это может оказаться серьезной проблемой в учебных программах, где выставляются оценки. Такие участники зачастую гораздо серьезнее относятся к учебе, нежели их младшие по возрасту коллеги. Отчасти это объясняется тем, что они сами оплачивают обучение или его инвестируют их работодатели.
- **Помните, что участники зрелого возраста не могут знать абсолютно все или могли многое позабыть.** Тот факт, что участники зрелого возраста выглядят старше, не означает автоматически, что они знают все из того, что изучили их молодые коллеги. Будут

пробелы в знаниях, поэтому сделайте так, чтобы зрелые участники обнаруживали эти пробелы с минимальным смущением для себя. Очень полезно провести с ними специально разработанные программы помощи в учебе или вводные программы для приобретения учебных навыков, за что они будут вам очень благодарны.

- **Остерегайтесь делать предположения.** Вопреки вашим ожиданиям может оказаться, что некоторые участники зрелого возраста уже владеют определенным материалом, и наоборот, некоторые из них могли и не сталкиваться с такими вещами, которые, как вы предполагали, им известны. Поэтому весьма полезно уделить немного времени, чтобы выяснить у зрелых участников их собственное мнение об их сильных и слабых сторонах.
- **Найдите правильный подход к участникам зрелого возраста.** Им не нравится, когда с ними обращаются, как с детьми. Конечно, это так же не нравится и более молодым участникам или даже самим детям! Поэтому не забывайте, что, по крайней мере, некоторые участники зрелого возраста, которые в вашем классе находятся в роли учеников, в других ситуациях могут быть такими же опытными профессионалами, как и вы сами. С самых первых дней учебы проявляйте чуткость к их особым требованиям.
- **Помогайте участникам зрелого возраста сохранять лицо.** Зрелые люди обычно расстраиваются (и даже сердятся), когда допускают ошибки, особенно в присутствии молодых. Следите за ситуациями, когда комментарии и оценки могут создать такую проблему. Бережно относитесь к чувствам этих участников, когда они работают в работе группы. Если их комментарии или вопросы будут восприниматься как глупые или неуместные, это может нанести существенный урон их уверенности в себе.
- **Создавайте для участников зрелого возраста возможности успешного взаимодействия с остальной группой.** При формировании команд для выполнения заданий или работы над проектами, как правило, лучше стараться создавать команды со смешанным возрастом и разным опытом, чтобы поощрять обмен знаниями и опытом по максимально разным направлениям.
- **С пониманием относитесь к тому, что участникам зрелого возраста приходится тратить свое время и энергию не только на учебу.** Обычно у них очень сильная мотивация и стремление, но иногда другие обязанности в жизни могут повлиять на их возможности успевать делать все к установленному сроку или достигать целей.

- **Поставьте себя на место участника зрелого возраста!** Всегда полезно ставить себя на место своих участников. Если вы пройдете курс даже по мало интересующей вас теме, побывав снова в роли ученика, вы сможете найти способы внести свежую струю в свою собственную практику преподавания. Особенно полезно пройти курс, где будут выставляться оценки, так как это напомнит вам, *что* значит готовить работу для преподавателя, который будет анализировать ее критически. Это должно помочь вам бережно относиться к чувствам участников.

Работа с иностранцами

Нижеприведенные рекомендации имеют целью обратить ваше внимание на то, какая именно помощь может понадобиться данному уконтретному сектору ваших участников. Участники из других стран или другого этнического происхождения, отличного от происхождения большинства участников, могут нуждаться в дополнительной поддержке в различных аспектах и на разных этапах своего обучения. Нижеприведенные рекомендации должны помочь вам свести к минимуму неравные условия, в которых могут оказаться эти участники.

- **Организируйте для иностранных участников вводный курс с привлечением специалиста.** Вводные занятия по разным аспектам культурной акклиматизации и хорошая практика учебных навыков способны принести огромную пользу для таких участников, чтобы они смогли на равных начинать учебу.
- **Предоставьте иностранным участникам ясную информацию.** Постарайтесь сделать так, чтобы они получили эту информацию еще до своего приезда. В идеале мы должны давать ясную информацию всем участникам, например, в брошюре о содержании курса. Но особенно важно предоставлять качественную информацию иностранным участникам, чтобы они получили представление о курсах обучения, о самом учреждении и о том, что находится вокруг него. Иностранцам, скорее всего, придется многократно возвращаться к этой информации, пока они не адаптируются в новых условиях. Чтобы помочь им быстрее освоиться и не забыть важную информацию, лучше выдавать им эту информацию в напечатанном виде, а не устно.
- **Помогите им понять, что от них ожидается во время занятий.** Во многих культурах, из которых выходят иностранные участники, принято проводить обучение очень официальными методами, по-

этому им тяжело привыкнуть к более интерактивному стилю преподавания. Представители некоторых культур могут испытать шок, став свидетелями настоящих и откровенных дебатов между участниками и преподавателями, хотя такие дебаты являются нормальными атрибутами семинара. Это может объяснять их собственное нежелание активно участвовать, поэтому нужно относиться к ним с терпением и доброжелательностью, и со временем они станут брать на себя роли, которые ожидаются от них в новой обстановке.

- **Ищите способы уменьшать изоляцию иностранных участников.** Поощряйте их выходить за пределы вашего учреждения, чтобы они могли больше впитать в себя местную культуру, завести новые контакты и новых друзей. Не следует, однако, оказывать давление, способное разрушить их естественную связь с другими участниками с таким же, как у них, опытом.
- **Проявляйте чуткость к религиозным вопросам.** В некоторых религиях верующим необходимо молиться в определенное время и в определенных условиях. Это может создавать трудности для таких участников, которым еще нужно придерживаться жесткого графика учебы. Поэтому проявляйте понимание и гибкость в отношении к их потребностям и правам.
- **Оказывайте содействие участникам в их особых требованиях к еде.** Для участников с разным опытом и разными культурными традициями уже одно привыкание к новой культуре нелегко, не говоря уже и о дополнительной необходимости привыкать к новой еде. Узнайте у них приемлемые альтернативы, о которых сообщите лицам, ответственным за организацию питания, и попросите их обязательно указывать состав еды, чтобы иностранным участникам не пришлось волноваться по поводу того, что им можно, а что нельзя есть.
- **Вы можете попросить бывших участников из разных стран написать вводный комментарий об особенностях британцев!** Это может пригодиться для иностранных участников, а также для местных сотрудников и участников, у которых появится возможность увидеть себя глазами людей из других стран или культур.
- **Учитывайте культурные отличия в отношении к алкоголю.** Значительное количество сотрудников и участников выходят из культур, где алкоголь запрещен по религиозным мотивам. Зная о разном отношении к алкоголю, становится понятно, что некоторые участники могут оказаться в сложном положении, если какие-то

походы или экскурсии предполагают посещение бара на обратном пути! Это также означает, что групповые обсуждения стратегий маркетинга алкогольной продукции или социального поведения в баре могут быть оскорбительными или чуждыми для участников (или сотрудников), в чьей культуре существует запрет на алкоголь.

- **Подумайте об особых условиях, к которым привыкли участники из других стран.** Например, туалеты и ванные комнаты должны соответствовать различным особенностям, свойственным некоторым культурам или религиям. Когда участники пытаются воспользоваться неподходящими средствами, то их действия могут быть неправильно поняты.
- **Подумайте о потребностях, связанных с размещением участников из других культур.** Участники из некоторых стран при бронировании своего места в Великобритании могут не понимать, что означает «общежитие» (*hall of residence*), «отдельная комната» (*single study-bedroom*) или «квартира на несколько человек» (*shared apartment*). Необходимо составить или дополнить брошюры по размещению, чтобы все участники понимали, что представляет собой каждая категория жилищных условий.
- **Предлагайте помощь в овладении языком на соответствующих уровнях.** Участники, обучающиеся на английском языке, который является для них не основным языком, будут нуждаться в разных видах языковой поддержки для продолжения своей учебы. Сначала им может понадобиться помощь на начальной ступени владения английским, позднее — в усовершенствовании навыков письменной речи для выполнения работ на оценку, и — навыков устной речи для прохождения собеседований с преподавателями или для сдачи устных экзаменов. Если вы используете компьютеры, то расположение знаков и букв на клавиатуре тоже может представлять для них трудность.
- **Помогайте им поддерживать связь с домом, особенно в экстренных обстоятельствах.** Международные переговоры или факсимильная связь очень дороги, и у участников может не быть возможности воспользоваться этими средствами в относительно приватной обстановке. Затраты, — и финансовые, и академические на то, чтобы участники в экстренных случаях могли поехать домой еще более существенны, поэтому нужно находить способы помогать участникам решать некоторые проблемы, приводящие к подобным затратам.

Как организовать обучение участников с особыми нуждами

У руководителей обучения есть обязанность по мере своих сил создавать наилучшие возможности обучения для всех участников. Политика открытого доступа в сочетании с соблюдением установленных требований предполагает, что при планировании учебных программ необходимо учитывать и особые нужды некоторых участников. Эти рекомендации разработаны, чтобы помочь вам продумать, как лучше это можно сделать.

- **Выработайте действенный позитивный подход.** Участников с особыми нуждами не следует рассматривать как проблему, но, скорее, как группу пользователей, чьи нужды необходимо учитывать.
- **Оказывайте поддержку участникам на основе их собственных предложений.** Чаше люди, страдающие от наиболее тяжелых недугов, способны дать вам самые ценные советы по поводу организации условий. При разработке стратегии обращайтесь к ним за консультациями, равно как и за помощью внешних специалистов-консультантов.
- **Тщательно продумайте свою речь.** Термин «инвалиды» сможет кого-то обидеть, поскольку многие ассоциируют его с теми, кто просит о помощи. «Неполноценные» можно рассматривать как презрительный термин, так как в нем содержится указание на то, что такие люди имеют неполную ценность. Рекомендуется говорить «люди с особыми нуждами», так как здесь акцент делается на людей, а не на то, что они не в состоянии делать.
- **Люди, испытывающие трудности при передвижении, необязательно прикованы к инвалидной коляске.** Большинство людей, кому в Великобритании разрешено иметь оранжевый знак на средствах передвижения, на самом деле не используют инвалидные коляски. Но у них могут возникать трудности при длительных переходах, при подъеме по лестнице и выполнении других утомительных действий. Учитывайте скрытые проблемы со здоровьем, например астму или сердечные заболевания.
- **Не следует проводить программу в неприспособленных зданиях только чтобы оправдать исключение из программы людей с особыми нуждами.** Установка лифтов, автоматических дверей и пандусов может быть дорогой и сложной, особенно в старых зданиях, но творческое мышление способно творить чудеса. Если тщательно

составить расписание, то вы сможете изыскать возможность проводить занятия на первом этаже или в другом помещении с легким доступом, чтобы могли участвовать и те, у кого есть трудности с передвижением. В Великобритании часто выделяются государственные средства для создания условий облегченного доступа, если удастся убедительно обосновать наличие такой потребности.

- **Оказывайте помощь людям с плохим зрением.** Организации могут многое сделать для оказания помощи участникам, которым сложно учиться из-за проблем со зрением. Если разрешить участникам пользоваться в классе диктофоном и предоставить им записывающее оборудование, то этим вы окажете им существенную помощь. Обычно зрение отсутствует не полностью, и тренеры могут внести свою лепту, используя крупные шрифты на проекторных пленках и выдавая необходимые материалы тем, кому тяжело переписывать с доски или экрана. Сравнительно легко облегчить передвижения для людей с плохим зрением, используя указатели со шрифтом Брайля, тактильные полоски в коридорах и «говорящие» лифты. Если вы используете компьютеры, подумайте, каким образом можно с помощью технических средств облегчить обучение людям с плохим зрением. Элементарным методом является увеличение изображений и использование цветов. На более сложном уровне компьютеры могут «проговаривать» информацию на экране или даже производить материалы со шрифтом Брайля.
- **Оказывайте помощь участникам с плохим слухом.** Во многих учреждениях имеются специальные аудиоприборы, с помощью которых участники могут увеличивать громкость. Каждый тренер может выдавать эти приборы и следить за тем, чтобы слабослышащие могли выбирать себе места. Участникам будет легче воспринимать информацию, если тренеры будут четко говорить и по требованию выдавать вспомогательные материалы.
- **Создайте условия для участников с ограниченными способностями к обучению.** Такие участники могут хорошо обучаться, особенно если получают дополнительную поддержку. Они способны полноценно участвовать в жизни организации. Особую помощь могут оказать специальные учебные центры, имеющие различные материалы для облегчения учебы таких участников.
- **Оказывайте поддержку участникам, страдающим психическими заболеваниями или находящимся на стадии выздоровления.** Индивидуальные консультации и руководство могут оказать существенную помощь таким участникам, чтобы они рассматривали

учебный курс, как часть программы выздоровления, реадaptации и развития.

- **Учитывайте проблемы, которые могут создавать компьютеры для людей с особыми нуждами.** К таким проблемам относятся проблемы с координацией, что создает трудности при использовании мыши или клавиатуры. Некоторым людям легче пользоваться компьютерами, если они установлены на нестандартной высоте. Мерцающий экран способен вызвать у некоторых предрасположенных людей эпилептический припадок.
- **Помните о требованиях безопасности и охраны здоровья людей с особыми нуждами.** Инструкции по эвакуации в случае пожара или бомбовой атаки должны составляться с учетом присутствия тех людей, которые не могут быстро передвигаться, которые могут не услышать или не увидеть предупреждение или же сильно разволноваться в экстренных ситуациях. Убедитесь, что ваши процедуры о поведении в экстремальных случаях учитывают специальные нужды ваших участников.

Получение максимальной отдачи от обучения

Успех обучения в значительной степени предопределяется таким фактором, как уверенность участников. Мы должны всячески способствовать развитию уверенности, и один из наилучших способов это сделать заключается в том, чтобы развить у них более сильное чувство авторства и контроля по отношению к учебным процессам. Это позволит участникам получать большую отдачу от своего обучения. Нижеприведенные рекомендации подытоживают ключевые факторы, касающиеся группового обучения, которое более подробно рассматривается далее в книге.

- **Развивайте у участников стремление к учебе.** Вы можете помочь участникам повысить мотивацию. Необходимо показать им какие выгоды они получают, достигнув поставленных целей обучения. По возможности повышайте их мотивацию, делая учебу увлекательной, интересной и полезной. Не переуверяйте недостаток уверенности с недостатком мотивации.
- **Потребность научиться чему-либо может оказаться столь же продуктивной, как и желание.** Когда участник знает, *почему* это должно ему пригодиться, то повышается вероятность, что, несмотря на трудности, он будет и дальше прилагать усилия, пока не достигнет цели.

- **Создавайте для участников возможности учиться на практике.** Обучение происходит главным образом тогда, когда участники делают что-то на практике, пробуют, учатся на ошибках и выясняют их причины. Необходимо заботиться о том, чтобы практическое обучение было сосредоточено на основе полезных, важных вещей, а не просто чего угодно, лишь бы участники были заняты.
- **Находите способы давать участникам как можно больше обратной связи.** Участникам необходимо знать, как продвигается их обучение. Поэтому обратная связь от тренера очень важна, но, кроме этого, тренеры могут поощрять участников делиться комментариями друг с другом и сверяться с различными учебными материалами. Отсюда следует, что максимально полезная для участников обратная связь должна быть своевременной.
- **Помогайте участникам сознательно подходить к своему обучению.** Нет большой пользы от простого зазубривания или от способности выполнять какие-то действия, не понимая, как и зачем. Если заставить участников задуматься о том, как происходит их обучение, это уже шаг к тому, чтобы помочь им выработать чувство авторства их прогресса. Обучение — это не просто процесс аккумуляции знаний; оно прежде всего касается способности применять то, чему вы научились не только в знакомых, но и в новых ситуациях.
- **Объясните участникам, как активно работать с изучаемым материалом.** Если мы будем просто передавать информацию, то, скорее всего, участники будут просто пассивно копировать ее. Если же мы предусмотрим в программе обучения практическое освоение материала (его применение, развитие, сравнение, противопоставление, оценку и другие процедуры более высокого уровня), то участники обнаружат, что посредством этих видов деятельности происходит их обучение.
- **Используйте оценку, чтобы направить обучение в продуктивное русло.** Если участники знают, что по результатам их обучения будет выставляться оценка, то, как правило, они используют системный подход в планировании своего обучения, чтобы показать как можно лучшие результаты. Понимание критериев и методов оценки позволит участникам эффективно планировать обучение и составить подходящий график, в рамках которого они должны организовать его.
- **Поощряйте участников учиться друг у друга.** Хотя при самостоятельной работе с раздаточными материалами участники могут многому научиться, но они также могут многое почерпнуть, обща-

ясь друг с другом, или пытаться выполнить задания и упражнения совместными усилиями.

Установление базовых правил

Базовые правила могут очень пригодиться для групповой работы. Ниже приводятся некоторые исходные моменты, на основе которых можно выработать практические базовые правила.

- **Автором базовых правил должна быть конкретная группа.** Различные базовые правила, приводимые ниже, следует рассматривать только в качестве исходных пунктов, которые каждая группа может либо принимать, либо адаптировать и расставлять в соответствии с их важностью для данной группы.
- **Будьте честны.** Успех групповой работы зависит от честности. Так же нечестно «мириться» с тем, с чем вы не согласны или с чем вы не можете жить, как и говорить неправду.
- **Для того чтобы работать с людьми, необязательно испытывать к ним симпатию.** При коллективной работе так же, как и в профессиональной жизни, люди работают в той команде, в которой они оказались. Все личные размолвки нужно решать таким образом, чтобы они не препятствовали прогрессу команды в целом.
- **Поддерживайте коллективную солидарность.** Когда были обсуждены все вопросы и команда максимально единодушно приняла по ним решения, необходимо договориться о коллективной солидарности, где каждый поддерживает решения команды и не высказывает свои личные возражения за пределами группы.
- **Развивайте и тренируйте навыки слушания.** Каждый голос заслуживает быть выслушанным, даже если вы изначально не согласны с высказываемой точкой зрения.
- **Полноценное участие.** В процессе групповой работы должны рассматриваться различные точки зрения. Не воздерживайтесь от высказывания своего мнения.
- **Справедливое распределение рабочей нагрузки между всеми участниками.** Это не означает, что все должны делать одно и то же. Лучше, когда члены группы согласованно распределяют задачи.
- **Группе выгоднее распределять задания в соответствии с сильными сторонами участников.** Работа группы может быть эффективно выполнена, если задания будут распределяться в соответствии с опытом и квалификацией каждого члена группы.

- **Но следует всегда распределять задания в соответствии с сильными сторонами!** Работа в командах может преследовать цель развития, поэтому распределение заданий может оказаться идеальной возможностью позволить членам команд восполнить пробелы или отсутствие опыта в некоторых сферах.
- **Ведите учет результатов.** Должны быть результаты, на которые нужно оглядываться. Их можно отмечать в плане урока, протоколах или других документах, выявляющих прогресс в работе группы. Передавайте по кругу обязанность записывать итоги и определять, где сейчас находится группа относительно плана заданий.
- **Сроки выполнения работ для команды незыблемы.** Успешная работа коллектива основывается на принципе: «Ты можешь подвести самого себя, но не всю команду».
- **Поддерживайте коллективизм.** Коллективная работа иногда требует от людей подчинять свои личные интересы и желания ради достижения цели всей группы.
- **Поддерживайте творчество и новаторские идеи.** Не допускайте, чтобы участники не были выслушаны, даже если это, на ваш взгляд, «уводит» группу от темы. Найдите оптимальный баланс между прогрессом и творчеством.
- **Работайте системно.** Разработка регулярного графика встреч, плана распределения заданий и сроков их сдачи позволят наладить эффективную и продуктивную работу группы.
- **Рассматривайте базовые правила как нечто динамичное.** Имеет смысл время от времени пересматривать и изменять условия базовых правил, создавать новые правила для решения неожиданно возникших проблем. Однако важно не забывать и не оставлять без внимания те базовые правила, которые доказали свою ценность на практике, хотя применялись неосознанно.

Проверка домашних заданий

Для участников нет ничего хуже, чем подготовиться к занятию и узнать, что их работа вообще больше не будет упоминаться. Вот несколько способов оценивать и использовать усилия, которые участники затратили на подготовку к вашему занятию.

- **Не забывайте, что вы просили сделать участников к занятию.** Держите у себя на виду точную формулировку этих заданий.

- **Спросите участников, какие трудности у них возникали при выполнении заданий.** Если они даже и не пытались выполнить задания, то на этом этапе они будут очень тихо себя вести. А вот те, кто пытался их выполнить, с удовольствием воспользуются возможностью осветить все проблемы.
- **По возможности давайте такие задания, чтобы участники могли дополнить ваше занятие своим собственным «продуктом».** Будет видно, что некоторые попытались выполнить задание, а другие — нет. Можно разбить участников на небольшие команды и попросить их кратко подытожить результаты для последующего обсуждения.
- **Никогда не пропускайте ни одного из домашних заданий.** Всякий, кто затратил силы и время на выполнение задания, почувствует, что его усилия не оценили, если вы не коснетесь этого задания. Убедитесь, что все домашние задания тем или иным образом присутствуют в вашем плане.
- **Отведите участникам время на то, чтобы вспомнить, что им нужно было сделать!** По самым разным причинам некоторые участники даже и не пытались выполнить домашние задания или даже не знали о них. Отведите немного, но достаточно времени, чтобы участники могли самостоятельно (или в командах) восполнить то, что они даже и не пытались сделать.
- **Держите наготове несколько примеров.** Иногда полезно показать на занятиях, как выполняли домашние задания «предыдущие» участники. Обычно основная цель — показать, что из всех предшествующих групп нынешние участники лучше всех справились с заданием. Это вносит радостный настрой в атмосферу обучения!
- **«А вот что у меня получилось раньше».** Особенно полезно приводить ваш собственный вариант домашнего задания, если вы знаете, что работа ваших участников превзойдет его (или уже превзошла). И наоборот, не поддавайтесь искушению демонстрировать свои достижения, если работы участников не достигли ожидаемого вами уровня.
- **Вы можете предложить задания на выбор.** Это позволяет разным участникам попытаться выполнить разные задания и помогает вам создать максимум возможностей для того, чтобы они делились своими впечатлениями друг с другом.
- **Задайте участникам вопрос: какие домашние задания вы хотите получить в следующий раз?** Как правило, это даст вам ценную

информацию, которую вы можете эффективно использовать в будущем.

- **Наблюдайте за результатами домашних заданий.** Это дает вам возможность вносить корректировки в формулировку заданий, чтобы в следующий раз вы могли с уверенностью ожидать от участников, что они сделают именно то, что от них действительно требуется.

Мозговой штурм

«Мозговой штурм» представляет собой способ быстро получить большое количество идей без ограничений качества получаемых идей. Ниже предлагаются несколько способов обеспечить хорошее и продуктивное проведение занятий по мозговому штурму.

- **Поясните, что приветствуются любые идеи.** Один из основополагающих принципов мозгового штурма — «свобода мысли», поэтому важно на самых ранних этапах не допускать критики и возражений против каких-либо идей.
- **Позволяйте участникам «делать пасс».** Важно, чтобы участники почувствовали, что если в какой-то момент они не могут предложить никаких идей, на них не будут смотреть свысока.
- **Попросите участников записывать свои идеи на самоклеющихся листочках.** Эти листочки затем можно поместить на флипчарте (или стене) в любом порядке и перемещать их по мере вырисовывания общего порядка мыслей.
- **Время от времени используйте для мозгового штурма фрагменты проекторных пленок.** Преимущество этого метода заключается в том, что на экране для всеобщего обозрения появляются собственные слова участников, написанные ими собственноручно. На этом можно сэкономить время (по сравнению с записыванием слов на флипчарте).
- **Периодически разбивайте участников на команды для проведения мозгового штурма.** Этот способ особенно подходит, если вам известно, что для некоторых рассматриваемая тема до сих пор неизведанна и они не обладают здесь сколько-нибудь значительным опытом. Попросите команды расположить появившиеся рекомендации в порядке их значимости.
- **Продолжайте до тех пор, пока не иссякнут все идеи.** Иногда вам может показаться, что все полезные идеи уже были приведены, но

важно подождать, чтобы все участники имели возможность высказаться. В этом заключается способ помочь им почувствовать себя авторами всего спектра идей, которые в последующем будут разбираться и развиваться.

- **Пусть участники определяют относительную важность идей.** Например, пронумеруйте основные идеи (скажем, от 1 до 12), а затем попросите участников проголосовать за 6 наиболее важных и напишите число голосов напротив каждой идеи.
- **Поощряйте дальнейшее высказывание идей.** Часто по окончании мозгового штурма у участников могут возникнуть другие идеи (или лучшие идеи), которые еще не прозвучали.
- **Задавайте по каждому пункту вопрос: как нам лучше подойти к нашей идее?** Это позволяет участникам почувствовать себя авторами процедур по мере того, как на занятии будет рассматриваться каждый пункт в соответствии с предложенным ими планом.
- **Поместите результаты мозгового штурма на видное место.** Например, приставьте к стенам флипчарты. Покажите, что вы цените результаты мозгового штурма, по необходимости обращаясь к этим флипчартам по ходу занятия. И помните, что никогда не поздно добавлять новые идеи на ранее сделанные флипчарты.

Разрешение конфликтов при групповой работе

Много написано об этапах развития коллектива. Как правило, выделяют следующие этапы: формирование, штурм, нормализация и функционирование, хотя совсем не обязательно именно в таком порядке! Группа не то же самое, что коллектив. Следующие рекомендации помогут вам свести к минимуму риск возникновения конфликтов при групповой работе и максимально увеличить преимущества, которые можно извлечь из ситуаций, когда у людей возникают разногласия.

- **Утвердите право на разногласия.** Важно понимать, что люди не всегда будут соглашаться между собой. Необходимо согласованно принять процедуры выяснения и разрешения конфликтов (или примириться с ними, как с известными областями, где существует несколько мнений).
- **Установите причины конфликта.** Когда в группе возникает конфликт, то при излишнии эмоций легко упустить сами глубинные его причины. Действенным приемом является возвращение к самому инциденту, из-за которого все произошло, и тщательный его анализ.

- **Попросите команды письменно изложить суть конфликта.** Письменное изложение спорных вопросов, проблем и разногласий на фличарте или доске поможет им выйти из столкновения с людьми. Конфликт переживается гораздо сильнее, пока он не вышел наружу, пока его ясно не выразили и не признали факт его существования. А если что-то «повесили на стенку», то это уже не выглядит столь устрашающим, и человек, у которого возникали по этому вопросу сильные эмоции, может почувствовать себя более удовлетворенным. К вопросам «на стенке» можно возвращаться по прошествии какого-то времени, когда у группы была возможность все обдумать.
- **Определите конфликтующие стороны.** У кого это вызывает эмоции? На кого они распространяются? Однако не пытайтесь выяснить, кто виноват! Проводите границу между личными конфликтами и конфликтами, которые влияют на всю группу.
- **Проводите различие между людьми, действиями и мнениями.** При разборе причин конфликта в группе лучше концентрировать внимание на действиях и принципах. Попытайтесь разобраться со всеми действиями, которые, как выяснилось, стали причиной конфликта. Попытайтесь примирить позиции. Если конфликт возник из-за разницы во мнениях, это можно использовать, чтобы подтвердить право людей на собственное мнение и оставить им возможность при желании изменить мнение, когда они будут к этому готовы.
- **Творчески используйте конфликт.** Можно провести мозговой штурм, чтобы расширить ряд мнений или возможных действий, над которыми может поразмышлять группа. Иногда одно или два крайних мнения, которые и привели к конфликту в группе, могут показаться гораздо более обоснованными, если будут высказаны все возможности, и точки соприкосновения могут оказаться гораздо ближе, чем это казалось в начале.
- **Попытайтесь извлечь уроки из конфликта.** При возникновении конфликтной ситуации бывает полезно попросить каждого участника выделить конструктивные моменты, которые они узнали о себе в этой конфликтной ситуации, и согласованно определить принципы, на которые вся группа должна опираться в будущем, чтобы свести к минимуму ущерб от аналогичных причин конфликта, если они возникнут снова. Старайтесь поощрять группу искать такие способы выхода из конфликта, в результате которых каждый останется в выигрыше и не будет победителя и побежденного.

- **Ни в коем случае не позволяйте конфликту испортить работу группы.** Можно говорить группам, что целью или нормой является достижение консенсуса или в другом случае можно попросить группы определить, насколько им удалось прийти к какому-то соглашению.
- **Продумайте процедуры арбитража.** Когда конфликт никак нельзя разрешить, для таких отчаянных ситуаций можно организовать «апелляционную комиссию». В действительности эта процедура часто позволяет группам решить их собственные проблемы, а не углубляться в конфликт.
- **Оставьте пути к отступлению.** Когда люди знают, что могут выйти из неразрешимой ситуации, то не будут чувствовать себя запертыми в ловушку, и это даже увеличивает шансы найти способ выхода из конфликта. Можно позволять людям перейти из одной группы в другую, но только в качестве крайней меры. Учитывайте возможные последствия подобного шага для человека, которого воспринимают как источник конфликта и который переходит в группу, где до сих пор не возникало конфликтов.

Как реагировать на трудные вопросы

Обычно «трудным» оказывается вопрос, на который мы не знаем ответа или к которому можно подойти с разных позиций, но мы не уверены, какая из них оптимальна. Часто наши тренинги оценивают на основании профессионализма, который мы проявляем при столкновении с такими вопросами.

- **Не пытайтесь делать вид, будто вы знаете ответ, если это не так.** Всем нам доводилось закапывать себя в землю в подобных ситуациях. Гораздо лучше признаться: «Я не уверен, что могу ответить на этот вопрос сейчас», нежели болтать впустую и выдумывать.
- **Уточните вопрос.** Помогите участникам точно определить, что означает вопрос. При необходимости вопрос можно разбить на отдельные части, которые предполагают отдельные ответы. Запишите согласованный вариант вопроса на флипчарте, чтобы каждый мог видеть слова и поразмышлять о согласованной формулировке вопроса.
- **Вызовите добровольцев из числа ваших участников.** Часто при возникновении трудного вопроса у одного или более участников есть более четкое представление о том, как можно его решить.

- **Предоставьте участникам возможность самостоятельно поработать над трудным вопросом.** Если этот вопрос действительно важен, то стоит потратить какое-то время, чтобы участники в командах могли в неформальной обстановке провести мозговой штурм с целью поиска способов его решения. Конечные отчеты команд могут преподноситься с сохранением определенной степени анонимности конкретных идей, родившихся во время групповых обсуждений.
- **Включите трудные вопросы в текущую работу.** Особенно при проведении занятий на своем постоянном рабочем месте полезно написать трудные вопросы на флипчарте и оставить их на стене. Попросите всех записывать свои мысли на листочках и наклеивать на флипчарт. Это можно делать анонимно, наклеивая листочки на переменах или поздно вечером.
- **Будьте готовы к тому, что на трудный вопрос может не существовать «правильного ответа».** Подобные вопросы, как правило, предполагают целый ряд различных ответов. Заверьте, что нет ничего страшного, если *не* найдется готового ответа на такой вопрос. Попытайтесь собрать как можно больше альтернативных решений вопроса.
- **Попросите участников составить «рейтинг» альтернативных ответов.** На каждое альтернативное решение задавайте вопросы: «Каково главное преимущество данного подхода? Какова наибольшая опасность данного подхода?»
- **Предложите поискать некоторые ответы на трудные вопросы в течение одной или двух недель.** Например, пообещайте, что вы проконсультируетесь у коллег, разбирающихся в теме вопроса, подытожите все ответы и раздадите результаты участникам.
- **Приветствуйте трудные вопросы.** Не пытайтесь вернуть участников к тем заданиям, которые вы заранее для них запланировали. Скажите примерно следующее: «Я очень рад, что возник такой вопрос. Это очень важная тема, и ее стоит рассмотреть прямо сейчас. Спасибо, что подняли этот вопрос».
- **Опирайтесь на свой опыт.** В следующий раз, когда вы будете проводить подобное занятие, включите в его план трудные вопросы в качестве изучения ситуации или примеров. Вы уже будете вооружены теми идеями, которые сформулировали вместе с предыдущей группой. Занятия, где открыто рассматриваются трудные вопросы, принесет гораздо больше пользы участникам, чем то, на котором проблемы обходят молчанием.

Как работать с трудными участниками

Независимо от того, с каким энтузиазмом вы относитесь к своему предмету, иногда придется сталкиваться с трудными людьми. Всегда есть хоть один такой человек, и, как правило, в правом углу сзади! Очень осторожно оценивайте реакции таких людей. У нас у всех бывают трудные дни: может, мы проспали, отдавили кошке лапы или опять получили счет с напоминанием, что нам нужно заплатить за электроэнергию. Из-за этого мы можем стать резкими.

- **Прежде всего, избегайте от этого правого угла сзади!** Когда участники сидят в круге или полукругом, снижается вероятность того, что кто-нибудь займет удобную позицию для создания проблем.
- **Держите под контролем трудных участников и вовлекайте их в игру.** Скажите что-то типа: «Я думаю, что наш коллега обеспокоен тем, чем мы занимаемся. Может, вы поделитесь с нами, что же вызывает у вас эту обеспокоенность?» Иногда люди ведут себя негативно только потому, что им кажется, что их мнение не учитывается.
- **Помните, что агрессивное поведение может быть признаком закомплексованности.** Некоторые люди вследствие комплексов становятся зажатыми и прячутся в своих раковинах. Другие же реагируют гораздо более открыто и агрессивно. Попробуйте осторожно определить, в чем кроется причина такого поведения. Некоторые могут быть недовольны по поводу какого-то новшества, предлагаемой вами идеи или нового метода работы. По возможности попытайтесь выявить истинную причину проблемы во время обеденного перерыва.
- **При необходимости проявляйте твердость.** Если вы действительно выяснили, что у вас есть «палка в колесе», тогда можно в вежливой форме предложить такому участнику (во время перерыва и без свидетелей) отказаться от посещения курса, если программа обучения и ее заявленные цели не удовлетворяют потребностям данного участника. Предложите ему возместить затраты.
- **Старайтесь вовлекать каждого.** Некоторые люди могут создавать проблемы, потому что им кажется, что их сдвинули на периферию. Частые задания в командах помогут преодолеть эту обеспокоенность и обеспечить всеобщее участие. У тех, кто занят делом, нет времени на беспокойство.
- **Утихомирьте слишком усердного участника, который постоянно задает вопросы.** Тот, кто хочет доминировать в разговоре и непре-

рывно задает вопросы, подчас вызывает недовольство других, так как у них может сложиться впечатление, что они теряют время или что обсуждение уходит в сторону. Внимательно следите за своей аудиторией, чтобы выявить реакцию группы или отдельных участников. При необходимости следует сказать примерно следующее: «Большое спасибо за все эти интересные вопросы, но нам нужно уложиться в отведенное время».

- **Поворачивайтесь к проблемам лицом.** Вы можете сказать примерно следующее: «Хотите поделиться своей проблемой с группой?» Если понятно, что такая открытость здесь неуместна, попросите каждого кратко описать свое беспокойство или недовольство, если таковые имеются. Соберите эти вопросы и проблемы и осветите их, не называя при этом имен авторов. Многим членам группы может понравиться, что вопросы высветились подобным образом.
- **Следует не соглашаться не с человеком, а только с его мыслями или взглядами.** Гораздо более приемлемо сказать «не думаю, что это будет работать на практике», а не «по-моему, это глупая мысль!». Постарайтесь не заводить любимчиков. По природе человеку свойственно испытывать симпатию к одним людям более, чем к другим. Но если кто-то почувствует ваше нерасположение, то такие участники могут выражать вам открытую неприязнь. Прилагайте сознательные усилия к тому, чтобы относиться ко всем одинаково.
- **Обратите проблему в шутку.** Людям не нравится, когда их серьезные аргументы превращают в шутку, поэтому поступайте так только в том случае, если вы уже испытали все конструктивные способы, какие только могли придумать. Утихомирив трудного участника подобным образом, вы обретаеете настоящего врага на все оставшееся время обучения.
- **Устраивайте «отдых для ума».** Когда страсти накаляются и дискуссия переходит на повышенные тона, мало чего можно достигнуть. В такой момент лучше предложить прогуляться, сделать передышку или просмотреть материалы. За это время страсти остывают.

Вопросы пола

Вопросы, возникающие в группе из-за различий пола, ощущаются сильнее, чем проблемы, возникающие по каким-либо другим причинам. Следующие предложения должны помочь вам избегать возник-

новения подобных вопросов или обратить внимание участников на возможность появления трений, чтобы они могли более осторожно вести себя при коллективной работе.

- **При формировании групп учитывайте вопросы пола.** Однополые группы имеют свои преимущества и недостатки в зависимости от общего распределения по полу и других вопросов, включая культурные. В некоторых культурах женщинам, по религиозным соображениям, будет гораздо удобнее работать в однополых группах.
- **Попытайтесь избежать большого перевеса представителей одного из полов.** Так может произойти из-за превалирования представителей какого-то пола в составе группы. Если этого не избежать из-за общего распределения полов в классе в целом, то попытайтесь разбить команды таким образом, чтобы представители меньшинств не чувствовали себя в изоляции.
- **Определитесь, когда более подойдут однополые команды.** Для групповой работы по деликатным вопросам лучше разделить группу на однополые команды.
- **Требуйте соблюдения определенных правил поведения.** Чтобы работа группы была эффективной, все участники должны вести себя профессионально, соблюдая требования, необходимые для создания эффективной рабочей обстановки. Введите запрет на сексистское или грубое поведение.
- **Определите, когда необходимо вносить изменения.** Используйте различные методы произвольного деления группы на команды для выполнения различных заданий. Например, какие-то команды можно сформировать на основании месяца рождения, другие — по алфавиту, включая «учет последней буквы в имени» и т. д. Это обеспечивает то, что команды, где возникают проблемы, не просуществуют слишком долго.
- **Определите случаи, когда лучше не менять существующие составы команд.** Если какой-то набор команд работает хорошо без возникновения каких-либо проблем пола или других проблем, то не нужно без веской причины менять состав команд.
- **Установите базовые правила ведения разговора и слушания.** Желательно договориться об основных правилах, которые обеспечат, чтобы все члены группы (вне зависимости от половой принадлежности) были выслушаны и не заслонялись другими.
- **Избегайте устраивать излишне соревновательные отношения между мужскими и женскими командами.** При наличии разных

однополых команд не следует команду одного пола натравливать на команду другого пола словами: «Ну, давайте. У вас получится лучше, чем у них».

- **Проявляйте чуткость при распределении ролей.** Например, постарайтесь предупредить об опасностях распределения заданий в командах, исходя из половых стереотипов, когда, например, женщинам достается набор текста или другие вспомогательные функции, а «тяжелая» работа — мужчинам.
- **Подготовьте группы с чуткостью подходить к вопросам, связанным с руководством.** Зачастую получается, что мужчины-участники автоматически рассматривают себя в качестве более сильных претендентов на роль лидера, чем их коллеги-женщины, и выдвигают свои кандидатуры. Когда участники видят в этом проблему, то они скорее согласятся на более демократичную процедуру принятия решения по поводу того, кто будет руководить деятельностью и отчитываться о достигнутых результатах.
- **Учитывайте «за» и «против» включения пар в одну и ту же команду.** Пары могут принести продуктивное партнерство в коллективную работу, но они так же легко могут превратиться в нечто самостоятельное или доминирующее, если в команде кроме них есть всего лишь еще один человек.
- **Избегайте дискриминации по признаку сексуальной ориентации.** Когда известно, что у каких-то членов группы сексуальная ориентация отличается от ориентации большинства участников, то существует вероятность, что они тем или иным образом будут испытывать на себе давление со стороны остальной части группы. Этот вопрос может оказаться слишком щепетильным, чтобы поднимать его во время общих обсуждений, но лучше все-таки коснуться этого вопроса, если очевидно, что проблемы могут возникнуть.
- **Следите за справедливостью оценки участников друг друга.** Если при групповой работе участники должны оценивать друг друга, учитывайте склонность женщин занижать оценки, а мужчин — завышать.

Внесение разнообразия

Существует множество различных способов повысить качество группового обучения. Следующие рекомендации развивают мысли о вопросах и ответах, которые приводились в одной из частей этой книги. Они входят в критерии оценки работы группы.

- **Просите отдельных участников готовить и проводить семинары.** Участник, проводящий семинар, может собирать вопросы от остальной группы и даже от руководителя обучения. Внимание аудитории значительно повышается, если попросить участников семинара выставлять оценки друг другу на основании четких и конкретных критериев, которые в идеале должны быть определены самой группой.
- **Вы можете попросить пары или команды участников готовить и проводить семинары.** Это вызывает меньше страха, чем выступления в одиночку, и помогает развить полезные навыки сотрудничества и партнерства. Опять-таки, взаимная оценка помогает *всем* участникам извлекать больше пользы из таких семинаров.
- **Некоторые задания проводите в командах.** Это избавит участников от страха обнаружить пробелы в знаниях или допустить ошибки в присутствии тренера. Чтобы такие группы хорошо функционировали, следует выдавать участникам распечатки с четко сформулированным заданием и попросить их представить результаты работы.
- **При проведении занятий в больших аудиториях разбейте группу на дискуссионные команды.** Это особенно эффективно для выявления в неформальной обстановке множества идей или мнений, которые можно представлять и более глубоко рассматривать с большей группой.
- **Для поиска идей используйте технику «мозгового штурма».** Это очень хорошо работает в командах, равно как и в группах из 20 и даже более человек. Важно сформулировать четкие базовые правила. Для мозгового штурма, например: «нельзя комментировать уже высказанные идеи», «если настала ваша очередь, а вам нечего добавить, то говорите “пас”», «мыслите творчески и высказывайте все, что только будет приходить на ум». После высказывания максимального количества идей в течение нескольких минут, команда может начать расставлять их в порядке важности и группировать.
- **Для оттачивания идей используйте технику «снежного кома» или пирамиды.** Это улучшает качество обучения в довольно больших группах посредством системного вовлечения участников в совместную работу. Например, попросите участников разбиться по парам и искать какие-то идеи, затем соединить свои идеи с идеями другой пары, затем соединиться с другой четверкой, чтобы подготовить отчет для всей группы.
- **Обеспечивайте лучшее взаимодействие между командами с помощью перестановок.** Например, разделите группу из 16 человек

на четыре команды по 4 человека. Поставьте командам первоначальную задачу, а затем попросите по 1 участнику из каждой команды перейти в другую команду и рассказать о результатах. Затем представьте вторую ступень задания командам и попросите еще по 1 участнику перейти в другую команду и рассказать о результатах. Продолжайте это делать, пока каждый участник не поработает со всеми остальными.

- **В группах среднего размера можно выделить демонстрационную группу.** Например, в группе, состоящей из 20 человек, можно выбрать 6 человек или вызвать 6 добровольцев, чтобы они сели кружком в центре комнаты. Этому кружку затем можно дать какой-то сценарий для работы, в то время как остальные будут наблюдать. Необходимо выработать процедуру, с помощью которой наблюдатели, которые захотят поучаствовать, могут заменить кого-то во внутреннем кружке.
- **Используйте ролевые игры, чтобы участникам было легче вовлекаться в работу.** Некоторые участники, из-за робости не выказывающие желания участвовать в групповых обсуждениях или дебатах, избавляются от этой застенчивости, если им приходится изображать кого-то еще. Распечатанные раздаточные материалы, где приводится достаточно подробное описание каждой роли, помогают участникам войти в роль, которую им предстоит исполнить, и дают представление, как каждому участнику нужно реагировать на другие роли по мере развития игры.
- **Улучшайте качество обучения с помощью команд самоуправления.** В начале работы таких команд тренеру нужно будет оказывать помощь, чтобы участники каждой команды могли выработать свои собственные базовые правила и цели. Затем команды могут работать без поддержки. Исключение составляет процедура рассмотрения тренером тупиковых проблем на собрании класса.

Управление временем

Вопрос, сколько времени нужно планировать на проведение конкретной процедуры, остается открытым! Зачастую тренеры слишком много своего времени заранее расписывают для преподавания и проведения исследований. Но даже если вы можете распоряжаться только четвертью или третью своего времени, следующие рекомендации помогут вам это делать более продуктивно.

- **Составьте бюджет своего времени.** Ваш «бюджет» включает в себя то время в течение рабочего дня, которое не распределено на преподавание, исследования или выполнение других обязанностей. Если ваша первая реакция: «Но разве что-то остается», то читайте дальше. Чтобы эффективно составить бюджет времени, вам придется систематически распределять свои занятия, а не пытаться сделать все сразу.
- **Составьте список необходимых работ, распределив их под разными заголовками.** Эти заголовки могут составлять список приоритетов: *необходимо сделать немедленно; нужно будет вскоре заняться; можно отложить в долгий ящик.* Или же их можно распределить на четыре категории: *срочно и важно; срочно, но рутинно; важно, но не срочно, рутинно и не срочно.* Такой список заданий лучше всего составлять на каждый день, вычеркивая или передвигая вперед строчки по мере выполнения заданий.
- **Боритесь с искушением выполнять рутинные и не срочные задания в первую очередь.** Они действительно искушают, поскольку такие задания могут быть простыми, отвлекать от чего-то сложного или даже доставлять удовольствие. Однако отложите их на потом. Им можно будет заняться в более спокойное время. Хотя есть свои преимущества в том, чтобы поработать не более получаса над несрочным заданием, прежде чем переходить к срочному.
- **Какой бы список вы ни составили, помните, что он не остается неизменным и его нужно ежедневно пересматривать.** У времени есть противная привычка постоянно все передвигать. И то, что когда-то было несрочным, вдруг оказывается чем-то, что нужно было сделать еще вчера. Также помните, что бывает лучше частично выполнить какие-то три пункта из списка, чем посвятить все время только одному заданию.
- **Разработайте настенную схему или таблицу «Чем я занимаюсь?»** Подобные инструменты дают вам возможность планировать свою работу заранее и составить график выполнения уже запланированных дел. Они также дают другим людям информацию о ваших текущих делах.
- **Аккуратно архивируйте ваши бумаги.** Существует соблазн заполнять только лотки входящих, исходящих документов и документов, находящихся в работе! Если вы будете так поступать, то у вас уйдет уйма времени на поиски необходимой информации или же вы в отчаянии подумаете, что она утеряна (или вы ее не получили)

Когда у вас появится более или менее свободное время, посвятите его разработке или приведению в порядок файловой системы и внесению в нее актуальных изменений.

- **Обязательно ли тратить на это время?** Избегайте многократных походов для того, чтобы сделать копии, отправить или получить корреспонденцию. Задайте себе вопрос: «Вместо того чтобы увидеть кого-то, может быть, быстрее позвонить, написать или отправить сообщение по электронной почте?», «Действительно ли мне нужно идти на такую-то встречу?» или «Нужно ли мне присутствовать в течение *всей* встречи?»
- **Выясните, какие обязанности вы можете передать кому-нибудь, и передайте их.** Даже при небольшом количестве кадров всегда есть вспомогательный технический и офисный персонал. Часто этот персонал может лучше, чем вы, выполнять такие рутинные задания, как набор текста, архивирование и копирование документов. К тому же у них это получается быстрее! Младшие коллеги с радостью будут вам помогать, так как это дает им возможность развивать свои навыки и стать более заметными в вашей организации.
- **Каждый день отводите определенное время для телефонных звонков и проверки электронной почты.** Если звонить и отвечать на звонки и электронные сообщения на протяжении всего рабочего дня, то это может забирать много времени и отвлекать от других дел. Вложите деньги в приобретение автоответчика или системы голосовой почты, чтобы контролировать, но не терять звонки. Посоветуйте тем, кому вы звоните, но почти никогда не можете дозвониться, чтобы они тоже сделали вложения в подобное устройство.
- **Попробуйте выработать подход «сделай сейчас».** Пусть вас не пугает, если вы не можете выполнить какую-то работу за один раз. Разбейте ее на более мелкие составляющие, которые вы можете и должны выполнить незамедлительно.
- **И, наконец, вам нужно определить, какие виды работ имеют высокую, а какие низкую отдачу в отношении вложения времени.** Может обнаружиться, что вам более выгодно вести бумаги не в письменном виде, а звонить или использовать электронную почту. И может выясниться, что посещение встреч имеет низкую отдачу, как, возможно, и составление графика выполнения необходимых дел!



Управление рабочей нагрузкой

Для многих тренеров увеличение рабочей нагрузки стало повседневной реальностью. И вряд ли эта ситуация изменится. Следующие предложения помогут вам управлять вашей нагрузкой чуть более слаженно.

- **Не тратьте силы на то, чтобы повернуть стрелки часов вспять.** «Добрые старые времена», о которых некоторые вспоминают с нежной тоской, уже не вернуть. Опасность кроется в том, что мы тратим слишком много времени на разговоры о том, насколько все было лучше раньше, вместо того чтобы направить свою энергию и время на решение насущных вопросов и составление планов на завтрашний день.
- **Распределите приоритеты в своей собственной нагрузке.** Полезно просмотреть все задания и функции, возложенные на вас, и ответить себе на вопрос, какие из этих заданий и функций *действительно* важны, а какие не произведут значительного эффекта на ваших участников, а значит те, которые можно сократить или вообще исключить.
- **Распределите свое время.** Когда вы завалены работой, опасность заключается в том, что вами руководит время. Лучше потратить пару часов на прохождение курса по управлению временем. Подумайте об этом предложении, которое будет снова и снова экономить вам пару часов.
- **Сократите рабочую нагрузку на выставление оценок.** Это не означает, что нужно качественно занижать процедуру выставления оценок. Но широко известно, что слишком большое количество оценок плохо влияет на участников. В прошлом было очень распространено выставлять оценки практически за все. Возможно, теперь настал момент переосмыслить, насколько действительно необходимо оценивать участников. Улучшите качество оценки, одновременно существенно сократив ее объем.
- **Эффективно используйте учебные материалы.** Сегодня как никогда раньше у участников есть возможности обучаться с помощью компьютерных и печатных материалов. Качество учебных материалов постоянно улучшается, и пособия все больше ориентируются на практическое обучение участников и обучение естественным методом проб и ошибок. Сегодняшние материалы гораздо более приспособлены для того, чтобы участники могли определять свой индивидуальный прогресс и уровень. Максимальное использование подобных материалов может высвободить время для ценного

личного общения с участниками, чтобы вы имели возможность помочь им разобраться с вопросами и трудностями, а не просто передавать информацию.

- **Более эффективно используйте имеющиеся учебные центры.** Если вы договоритесь, чтобы какие-то определенные части обучения проходили в этих центрах, то это позволит участникам сменить обстановку, а вас освободит от необходимости следить за ними.
- **Активно привлекайте административный и вспомогательный персонал.** Часто вы выполняете ту работу, которую могли бы делать они, причем более эффективно.
- **Лучше используйте обратную связь от участников.** Выслушивайте и обращайтесь внимание на то, что их волнует. Этим вы одновременно повысите ценность вашей работы для них. Им лучше, чем кому-либо, известны причины их проблем, поэтому необходимо убедиться, что вы тратите свое драгоценное время на решение правильных проблем.
- **Сократите свою административную нагрузку.** Может создаться впечатление, что жизнь заполнена встречами и бумагами, но действительно ли они необходимы? При хорошем руководстве на заседании продолжительностью в один час можно достичь такого же результата, как и во время более долгой встречи.
- **Не следует думать обо всей своей работе сразу.** Мы все можем делать только по порядку, поэтому при выполнении ответственной работы, как, например, преподавании или оценке участников, не отвлекайтесь на беспокойство о множестве других дел, которые ждут своей очереди.
- **Давайте себе передышку.** Один из симптомов, характерных для людей, заваленных работой, заключается в том, что они забывают, что все мы нуждаемся в отдыхе и Земля не перестанет вертеться, если мы не сможем выполнить все из нашего перечня дел. Передышка и мысли о чем-то, отличном от рабочих забот, позволяют вам вернуться на поле битвы с новыми силами и энергией.

Управление стрессом

Работа тренера может стать источником колоссального стресса, поскольку сотрудники все больше поощряют дольше задерживаться на работе и, возможно, брать на себя новые функции. В то же время состав участников становится разнообразнее, спектр запросов и ожида-

ний расширяется. Следующие рекомендации не могут полностью исключить возникновение стресса, но предлагают способы, как с ним справляться.

- **Учитесь лучше распознавать физические признаки стресса.** К ним относятся: усиление сердцебиения, потоотделение, головные боли, головокружение, туман в глазах, боли в шее и плечах, высыпания на коже, понижение иммунитета. Когда люди знают, что эти симптомы могут возникать вследствие стресса, это заставляет их пересмотреть свое отношение к работе, чтобы выяснить, не является ли причиной их недомогания стресс.
- **Учитесь лучше распознавать изменения в поведении, происходящие вследствие стресса.** К ним относятся: беспокойство, раздражительность, повышенное употребление алкоголя и табака, нарушение сна, снижение уровня концентрации внимания, неспособность спокойно и эффективно справляться с повседневными делами и ситуациями.
- **Повышайте свои знания о том, как человеческий организм реагирует на стресс.** Если говорить обобщенно, то это происходит в трех различных фазах. «Стадия встревоженной реакции» приводит в действие защитные функции и ведет к повышенной выработке адреналина. «Стадия сопротивления» происходит, когда организм оказывает сопротивление источнику стресса или приспосабливается к экстремальным условиям. «Стадия выдыхания» наступает, когда попытки организма приспособиться заканчиваются неудачей, и организм уступает действию стресса.
- **Не закрывайте глаза на стресс.** За работу до изнеможения призывов не дают, да и вовсе не стоит этого делать. При появлении симптомов стресса попытайтесь выявить его причины и что-то с ними делать.
- **Не верьте мифам, связанным со стрессом.** Исследования показали, что стресс не одно и то же, что и нервное напряжение, и что он не всегда является отрицательной реакцией, ведь некоторые люди прекрасно живут и процветают в состоянии стресса. В учебном заведении гораздо важнее уметь управлять стрессом, чем бороться с ним.
- **Обратите внимание на внешние причины стресса.** К ним относятся: экстремальная температура на работе или дома, лишний шум, неправильное освещение, плохая вентиляция или плохое качество воздуха, неудачное расположение рабочих мест и даже вибрация. В вашем учреждении первым шагом в решении подобных проблем может стать опрос мнений о внешних условиях.

- **Обратите внимание на социальные причины стресса.** К ним относятся: недостаток социального общения на работе, сексуальные домогательства, расовая дискриминация, возрастная дискриминация, неправильный стиль руководства, нездоровый уровень конкуренции и конфликты между коллегами. Любую из этих причин или все вместе можно выявить путем опроса сотрудников.
- **Обратите внимание на организационные причины стресса.** К ним относятся: чрезмерно высокие нагрузки, неэффективная коммуникация, чрезмерное или недостаточное руководство, недостаток возможностей для обучения, недостатки в системе карьерного роста и материального поощрения, неудовлетворительное восприятие рабочих функций. По выявлению все эти причины можно уладить.
- **Утвердите право на стресс и на то, чтобы о нем говорить.** Стресс ведет к наиболее тяжким последствиям, когда его подавляют и игнорируют. Нужно абсолютно нормально относиться к тому, что у людей меняется уровень восприимчивости к стрессу при нормальном ходе их работы. Когда стресс можно обсуждать, то гораздо более вероятно, что причинами его возникновения станут заниматься.
- **Разрешите себе злиться.** Неудивительно, что люди, испытывающие стресс, часто гnevятся, хотя их гнев, как правило, не направлен на что-то конкретное. Люди испытывают чувство безысходности, когда не в силах повлиять на ситуацию, поэтому необходимо определить, что вы можете сделать, а что нет. Появившийся гнев можно направить по многим каналам, но наиболее опасным из них является направленность вовнутрь. И все же глупо, да и некорректно направлять свой гнев на других, особенно ни в чем не повинных людей, которые просто оказались рядом и попали под перекрестный огонь. Ищите безопасные для себя и других способы выпускать пар.
- **Выпишите причины стресса.** Некоторым людям очень помогает писать на бумаге о том, что вызывает у них стресс и злобу. Это можно делать в форме дневника, куда вы будете записывать свои чувства и анализировать ситуацию, или в форме писем, которые вы хотели бы послать людям, вызывающим у вас стресс. Можно использовать другие письменные виды изложения проблемы, чтобы отвлечься от текущей ситуации.
- **Развлекитесь немного.** Ищите способы снимать стресс, занимаясь чем-то, что доставляет вам удовольствие. Есть много способов гедонизма. Подумайте, что доставляет вам удовольствие, например:

готовить что-то, читать для удовольствия, сходить на концерт или просто бездельничать целый день. Рассматривайте эти занятия как составляющие программы активного управления стрессом, и пусть это не вызывает у вас чувства вины за увливание от работы. Вы заслуживаете, чтобы уделить какое-то время для себя, и не надо считать это непозволительной роскошью.

- **Не бойтесь обратиться к врачу.** Наиболее тяжелые проявления стресса можно лечить с помощью краткосрочного медикаментозного курса или какого-либо медицинского вмешательства. Часто люди не хотят обращаться к специалисту по поводу стресса, хотя они, не медля, прибегли бы к медицинской помощи в случае физического недомогания. Не позволяйте подобным чувствам мешать вам получить необходимую помощь.
- **Постарайтесь не беспокоиться из-за сна.** Нарушение сна — один из самых распространенных симптомов стресса, но если об этом еще и беспокоиться, то будет только хуже. Когда настанет время ложиться спать, следите за тем, чтобы вам было тепло и комфортно, отложите работу не менее, чем за час до сна, послушайте музыку или почитайте, чтобы расслабиться. Если сон не приходит, то постарайтесь использовать время для отдыха, чтобы обрести немного энергии, а не прокручивать в голове то, что вас беспокоит. Благотворный эффект могут оказать физические упражнения и сокращение доз кофеина.
- **Используйте методы для расслабления.** Существует бесчисленное количество способов, которые помогут вам снять напряжение, например: глубокое дыхание, массаж, ароматерапия и медитация. Стоит попробовать наиболее привлекательные для вас методы, чтобы справиться со стрессом.
- **Снимите напряжение в спортивном зале.** Может показаться, что физические упражнения в конце длинного, напряженного дня — это самое последнее из того, чем бы вы хотели заняться, но многие люди считают, что это помогает им расслабиться. Запишитесь в спортзал, подолгу выгуливайте собаку, плавайте, займитесь гольфом, играйте в противную игру под названием «сквош» или же займитесь аэробикой дома, чтобы в вашем теле появилась физическая усталость подстать вашему умственному напряжению. Выясните, какие упражнения вам наиболее подходят, и попробуйте использовать их в качестве моста между вашей работой и личным временем. Постарайтесь не рассматривать физические упражнения как еще один вид работы, который вам необходимо выполнить.

- **Начните жить вне вашей работы.** Семья и друзья все-таки заслуживают вашего внимания, даже если вы много работаете. Нам нужно учиться соблюдать чувство меры в собственной жизни. Постарайтесь не забрасывать свои хобби и интересы, даже если вы проспите весь фильм или начнете дремать после десерта. И пусть ваши домашние питомцы напомнят вам, что значит вести себя по-человечески!
- **Сделайте паузу.** Часто наша паника относительно управления временем основывается не столько на том объеме работы, который нам необходимо сделать, а на нашем восприятии, есть ли у нас достаточно времени на выполнение этой работы. Периодически старайтесь делать настоящую паузу, чтобы попытаться уравновесить свою рабочую нагрузку. Небольшой выходной или два выходных без работы иногда помогают вам лучше справиться с наплывом работы по вашему возвращению.
- **С бессилием нужно бороться действиями.** Ваше напряжение часто происходит от осознания абсолютной беспомощности в ситуации. Поэтому полезно переместить внимание на те сферы, где вы что-то можете сделать и действовать там вне зависимости от того, насколько это значительно или незначимо. На общую картину это существенно не повлияет, но, возможно, улучшит ваше состояние.
- **Разговаривайте о своих проблемах.** Иногда ситуацию можно улучшить, если поговорить о причинах стресса с коллегой, менеджером, самым близким человеком или даже с кошкой. Вредно подавлять стресс внутри себя из-за ложного представления о мужестве.
- **Попробуйте обратиться за консультацией.** Во многих организациях есть специалист, к которому можно обращаться за консультацией, если вы сильно страдаете от стресса. Кроме того, вы можете поискать специалиста через вашего постоянного врача или в телефонном справочнике под заголовком «практикующие терапевты» или «нетрадиционная медицина», чтобы найти кого-то, кто мог бы дать вам руководство и поддержать в самые худшие времена. Это лучше, чем срывать стресс на самых близких и самых дорогих людях, у которых, как правило, есть свои проблемы.
- **Постарайтесь не переводить ситуацию на уровень личной ненависти и обвинений.** Легко угодить в ловушку, если видеть причину своего стресса в каком-то человеке или группе людей, которые якобы против вас стоворились. Конечно, может оказаться, что это так, но, как правило, сильный стресс нельзя вызвать посредством заговора!



- **Не усугубляйте проблему.** В те моменты, когда работа вызывает стресс, постарайтесь не принимать важные жизненные решения, как, например, переезд в больший дом или женитьба, если это можно отложить на какое-то время.
- **Подумайте, сколько вы употребляете стимулирующих веществ.** В странах, где разрешено употребление алкоголя, мало что может сравниться с ним по эффекту расслабления, но чрезмерное его употребление может создать проблемы. Вполне нормально употреблять множество напитков, содержащих кофеин, когда вам нужно выполнить много работы, но это способно оказать эффект на жизнедеятельность вашего организма и сон. Тяжелая пища поздно вечером и чрезмерное курение тоже могут помешать вам сохранять спокойствие. Умеренность довольно скучна, но это хорошая политика для тех, кто испытывает стресс.
- **Постарайтесь настроиться на долгосрочные планы.** Может оказаться очень тяжело строить планы на будущее и рассматривать ваш текущий стресс в более широком контексте, но если у вас так получится, это подействует. То, что сейчас кажется очень важным, через несколько недель, месяцев или лет поблекнет и превратится в мелочь.
- **Поделиться проблемой — значит ее удвоить!** Если люди, страдающие от стресса, будут собираться группами и постоянно говорить о своих проблемах, то этим они могут усугубить стресс друг у друга. Договоритесь с группой время от времени вводить мораторий на бесконечное пережевывание одних и тех же старых проблем. Может, вместо этого лучше всей группой сходить куда-нибудь поесть или посетить гонки. От стресса это не избавит, а вот забыть о нем на какое-то время поможет.

Хорошие рабочие отношения с коллегами

Работа в учебном заведении может оказаться невыносимой, если вас не поддерживают и не помогают. Постарайтесь начать с того, чтобы окружающие увидели в вашем лице коллегу, к которому можно обратиться за помощью и поддержкой, и вы с удовольствием почувствуете, как эта реакция людей станет распространяться.

- **Оказывайте помощь, когда работа наваливается разом.** Когда кто-то в вашем коллективе едва успевает справляться с работой, будет очень большим плюсом, если вы с готовностью засучите рукава и предложите руку помощи, будь то сопоставление оценок,

раскладывание материалов по конвертам или подготовка к важному мероприятию. Если повезет, вам тоже помогут в тяжелые времена.

- **Без необходимости не преподносите коллегам сюрпризов.** Если вы знаете, что будете долго отсутствовать или не сможете выполнить взятых на себя обязательств, то постарайтесь как можно раньше предупредить об этом, что позволит коллегам, которым придется заполнять пробелы, учесть сложившуюся ситуацию в своих графиках.
- **Придерживайтесь сроков выполнения работ, особенно если они влияют на других людей.** Если вы не успеваете сами, например, проставить оценки или написать свою часть отчета, обычно это влияет на тех, у кого в результате будут нарушены запланированные сроки работ. Сделайте все возможное, чтобы выполнить обещанное в оставшееся время.
- **Отмечайте, что нравится вашим коллегам из того, что вы делаете.** Постарайтесь делать это при любой возможности. Полезно, например, на основе гипотетической ситуации составить с коллегами словесное описание «ужасного сослуживца», чтобы выяснить, каков он, и потом стараться избегать делать то, что навевает на ум подобная картина.
- **Выясните чувства коллег.** Не ждите, пока коллеги сами расскажут о своих чувствах и не ведите неформальных бесед на рабочие темы. Простые вопросы: «Как ты себя сегодня чувствуешь?» или «Чем ты сейчас занимаешься?» дают возможность сослуживцам поделиться с вами важными для них в данный момент вещами, хотя такие вопросы редко задаются в ситуации обычных рабочих обсуждений.
- **Соблюдайте учтивость, если вы делите кабинет с кем-то еще.** Часто кабинеты забиты до такой степени, что в них мало места, и если коллеги разбрасывают свои бумаги по столу, который они делят с кем-то еще и заполняют все места для хранения вещей, то этим они усложняют жизнь другим. Не расставляйте кругом грязные чашки, убирайте за собой и не создавайте много шума. Если вам необходимо встретиться с участниками без посторонних, то договоритесь с коллегами, когда и они смогут иметь полный доступ к помещению.
- **Не опаздывайте на встречи.** У каждого иногда случаются накладки по веским причинам, но всегда старайтесь приходиться на встре-

чи вовремя, чтобы другим не приходилось ждать, пока вы делаете срочный звонок или допиваете чай.

- **Держите коллег в курсе того, чем вы занимаетесь.** Людям необходимо знать, как у вас продвигаются дела, если это влияет и на их работу. В случае, например, когда вы знаете, что загромоздите офис увесистыми папками для проверки, было бы хорошо заранее предупредить коллег о неудобствах, чтобы они были к этому готовы и не спотыкались о коробки при входе в кабинет. Сообщайте им также и о посетителях, своих отъездах и о том, когда вы ожидаете прихода большого количества стажеров.
- **Проявляйте понимание, когда учебные классы оказываются приспосабливаемыми к двум разным группам.** Это неизбежно происходит время от времени и может вызывать большие споры. Коллеги с двумя или более группами участников, которые претендуют на один и тот же класс, должны решать эту проблему совместно, а не перебраниваться по поводу того, кто первый записался на это помещение. Разумно уступить помещение группе, первой занявшей аудиторию, или большей группе, а другая могла бы посидеть где-нибудь в буфете или потихоньку подождать в коридоре, пока не найдется другое помещение.
- **Оставляйте аудиторию в том же состоянии, в каком вы ее получили (или в лучшем).** Если вы передвигали мебель или использовали стены в качестве экрана, то перед своим уходом постарайтесь привести комнату в такое состояние, чтобы ею смогли воспользоваться и другие. Попросите участников убрать за собой мусор и навести порядок.



Групповое обучение имеет целью в тщательно разработанных учебных условиях научить людей эффективно работать вместе. Человеческий род развивался посредством совместного обучения. Заимствование знаний от других людей является наиболее характерным и естественным для нас способом обучения, который начинается с самого момента рождения. Хотя знания могут быть усвоены только самим учащимся и их нельзя преподнести в готовом виде, весьма существенна роль других людей при накоплении учебного опыта и его модификации. Однако эти другие люди могут не только улучшать качество нашего обучения, но и наносить ему вред. Тогда каким образом мы можем оптимально использовать совместное обучение при проведении учебных программ?

Эта глава посвящена тому, как создавать условия для группового обучения. Мы рассмотрим, что мы как организаторы учебного процесса можем сделать, чтобы участники могли эффективно работать вместе. Мы попытаемся выяснить, что вероятнее всего не будет получаться в рамках группового обучения, и исследуем различные тактические приемы в дополнение к стратегии обеспечения успешного группового обучения.

Групповое обучение никогда еще не было столь актуальным, как сейчас. Но мы до сих пор живем в мире, где большинство преподавателей, работников образования и тренеров тяготеют к преподаванию, а не к созданию условий для обучения. Данный набор практических рекомендаций составлялся с целью дальнейшего продвижения установления паритета на пути к созданию условий для обучения, в отличие от преподавания.

Глава начинается советом о том, **как начинать работу в группах**. Второй возможности провести хорошее начало уже не представится. Первые несколько минут жизни любой группы могут оказаться решающими и привести к созданию такой атмосферы, которую потом будет тяжело или невозможно изменить. Рекомендации в этом разделе

предлагаются в качестве исходного пункта, откуда можно выбирать и адаптировать идеи, наиболее подходящие для обучения вашей собственной группы.

Далее уделяется внимание самим учащимся. Групповое обучение включает в себя два основных типа процессов: учебного процесса и процесса взаимодействия с другими людьми. Мы более подробно рассматриваем учебные процессы как таковые и учебные процессы в конкретном контексте совместного обучения. Предлагаются рекомендации о способах создания условий, в которых участники в группах могли бы учиться на практике, учиться посредством обратной связи, а также учиться на своих ошибках. Все это в какой-то мере зависит от уровня мотивации участников, от их стремления к учебе и от того, насколько лично они воспринимают свою потребность в обучении. В этом разделе также рассматривается вопрос о лидерстве и не менее важный вопрос о следовании. Заканчивается раздел предложениями о том, как повышать мотивацию участников (и других задействованных лиц в общем контексте обучения) через определение преимуществ, которые дает успешное групповое обучение.

Глава заканчивается мыслями о том, как справляться с проблемами, возникающими при групповом обучении. Некоторые действия участников и наши собственные действия как руководителей обучения способны нанести урон групповому обучению. На каждый выявленный источник проблем приводятся рекомендации о том, как уменьшить размер проблемы или предупредить ее возникновение.

Подготовка участников к групповому обучению

Участникам часто кажется, что они соревнуются друг с другом, поэтому им необходима существенная поддержка, чтобы избавиться от таких чувств и начать эффективно работать вместе. Следующие предложения позволяют окинуть беглым взглядом некоторые аспекты группового обучения, более подробно рассмотренные в последующих частях книги.

- **Помогайте участникам осознать преимущества совместной работы в группах.** Объясните участникам, что, выполняя групповые задания, они могут приобрести реальные рабочие навыки. Кроме того, работодатели ценят приобретаемую участниками способность продуктивно участвовать в работе группы.
- **Продумайте различные способы формирования групп.** К ним относятся: произвольное формирование команд по алфавиту; форми-

рование команд, исходя из опыта участников, интересов или способностей. Можно позволить участникам самим распределиться по командам. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. Наилучшим компромиссом является ротация членов команд и отслеживание того, чтобы участники не «застревали» в одной группе слишком надолго, особенно если не наблюдается позитивной динамики.

- **Продумайте оптимальный размер команды для выполнения намеченных вами групповых заданий.** Оптимальный размер группы будет зависеть от характера задания. Некоторые задания идеально выполнять в парах, для других заданий более подойдут команды из трех, четырех или пяти человек. Если в группе больше, скажем, шести человек, то некоторые из них начинают самоустраняться или не чувствуют себя способными вносить полезный вклад в работу группы.
- **Обучите участников навыкам коллективной работы.** Полезно провести вводное упражнение со всем классом, при выполнении которого участники некоторое время работают в командах, а затем дают краткий анализ тому, что прошло хорошо, а что не получилось при работе в команде, выявляют причины позитивных и негативных процессов.
- **На первом этапе направляйте попытки участников наладить работу в команде.** Лучше давать довольно подробные инструкции и попросить каждую команду распределить задания среди членов. Это помогает командам определить свои функции и справедливо их распределять при дальнейшей работе команды.
- **Помогайте участникам выяснять причины, почему работа команды не идет на лад.** Чем больше участникам известно об успешных методах работы, об опасностях в межличностных отношениях и о развитии групповой динамики, тем лучше они смогут справляться с различными проявлениями человеческой природы, которые неизбежно сказываются на любой ситуации, в которой оказывается группа.
- **Убедитесь, что у команд есть подходящие места для работы.** Отведите места, где участники могут разговаривать, спорить и обсуждать не только шепотом, как в некоторых помещениях, где необходимо соблюдать тишину. Хорошо, если команды работают там, где их не слышат, и они, по крайней мере, какое-то время не находятся под постоянным наблюдением тренера или других команд.

- **Подумайте, как можно облегчить работу в группах с помощью Интернета.** Если члены команд умеют пользоваться компьютером и Интернетом для контактов друг с другом, то они могут продолжать работать без необходимости встречаться лично. В действительности, члены группы могут работать вместе, находясь в любой точке мира и в разных часовых поясах!
- **Оказывайте участникам поддержку и направляйте их, когда у них что-то не получается.** Недостаточно просто раскритиковать команду в случае неудачи. Участники нуждаются в совете о том, как исправить ситуацию и как успешно разрешить недомолвки или конфликты.
- **Проявляйте твердость и справедливость при оценке.** Всегда следите за тем, чтобы личные вклады участников справедливо взвешивались и оценивались. Не позволяйте участникам думать, что все они получают одинаковые оценки вне зависимости от размера своего личного вклада в работу команды. Сами участники могут подготовить записи встреч, сводки о том, кто брал на себя какие обязательства, свидетельства о личном вкладе каждого в работу команды. Все это они могут представить по завершению работы команды.
- **Попросите участников оценить эффективность работы своей команды.** Если включить такой элемент в общую оценку, то это может заставить всех членов команды задуматься о процессах работы в команде и углубит их познания о способах организации эффективной работы команды.

Способы формирования команд

Существует множество различных способов разделения группы на более мелкие команды. У всех способов есть свои достоинства и недостатки и, наверное, предпочтительно использовать комбинацию методов, чтобы участники могли испытать здоровое разнообразие командных составов и извлечь максимальную пользу от совместного обучения.

- **Дружеские команды.** Если позволить участникам самим распределиться по группам, то преимущество будет заключаться в том, что большинство команд почувствуют свое авторство при выборе команды. Однако в процессе распределения иногда остаются «лишние» участники, которые воспримут себя отверженными, поскольку их не выбрали. Дружеские команды также могут значи-

тельно отличаться по уровню способностей. Так, например, амбициозные люди стремятся работать со своими единомышленниками.

- **Географические команды.** Это один из наиболее простых и быстрых способов разделения класса на команды. Он предполагает простое распределение по командам на основании того, кто где уже сидит (или стоит) в большей группе. Сюда, вероятно, в любом случае войдут некоторые дружеские команды, но сводится до минимума смущение тех участников, кого могли не выбрать в дружескую команду. Однако могут неравномерно распределиться способности, так как обычно ближе всего к тренеру садятся участники с наиболее высокой мотивацией по сравнению с теми, кто находится в самом дальнем углу комнаты.
- **Команды по алфавиту (по фамилии).** Это один из произвольных способов деления на команды. Если у вас уже есть алфавитный список участников, то сделать это будет несложно. Хотя может получиться, что участники все время будут оказываться в одной и той же команде, если несколько тренеров применяют этот же метод отбора. Кроме того, при работе с большими многонациональными группами некоторые участники из одной и той же культурной прослойки могут носить одинаковую фамилию. В результате в некоторых командах будут преобладать какие-то определенные национальности, что может противоречить вашим намерениям.
- **Другие способы деления на команды по алфавиту.** Вы можете формировать команды, например, на основании последней буквы имен участников. Это должно внести свежую струю в алфавитное распределение по фамилиям. Участникам полезно с самого начала стараться запомнить имена друг друга.
- **Команды по номеру.** Когда участники имеют номер (например, в списке группы), вы легко можете создать различные комбинации команд для выполнения серии заданий, путем различных перестановок чисел (включая механизм случайного выбора чисел, если он у вас есть в компьютере). Команды из четырех человек для первого задания могут быть — «1–4; 5–8...», для второго задания — «1, 3, 5, 7; 2, 4, 6, 8...»; «1, 5, 9, 13...» и т. д.
- **Ротация участников.** Представим, что у вас 24 участника в классе, и с помощью проектора вы высвечиваете список их имен. Вы могли бы прочертить отдельные колонки напротив имен, куда вписываются буквы, обозначающие последовательность групповых заданий. Начать можно, например, с «А, А, А, А; В, В, В, В...», затем «А, В, С, D, E, F; А, В, С, D, E, F...», чтобы сформировать два разных на-

бора последовательностей, а затем «А, В, С, D; А, В, С, D...» для нового распределения команд из шести членов и т. д.

- **Астрологические команды.** При формировании команд из большой аудитории можно для разнообразия выбирать участников на основе календарного месяца рождения. Точно так же можно использовать зодиакальные знаки, хотя не все знают, когда, например, начинается и заканчивается период Близнецов. Этот метод часто приводит к образованию очень разных по размеру команд, поэтому вы можете сделать небольшие перестановки, если вам нужны группы одинакового размера. Однако участники, относящиеся к некоторым вероисповеданиям, могут посчитать данный метод нелепым и неуместным.
- **Переходы.** Когда вы хотите, чтобы одна команда систематически делилась своими мыслями с другой, вы можете попросить по одному человеку от каждой команды перейти в другую команду. Например, вы можете попросить человека, у кого раньше всех в году день рождения перейти в команду по направлению часовой стрелки. Он должен принести с собой письменные заметки, составленные предыдущей командой и для новой команды привести необходимые пояснения. Следующим может быть человек, у которого самый последний день рождения, и т. д. При использовании этого метода вам необходимо следить, чтобы на одном и том же месте долгое время задерживалось не слишком большое количество участников.
- **Кодовые ярлыки с именами.** Раздайте самоклеющиеся ярлыки для участников, где они могли бы написать свои имена, при этом на ярлыках уже должен быть нанесен определенный код. Трехзначный код из греческих букв, обыкновенной буквы и номер дадут возможность для всех участников оказаться в трех абсолютно разных командах для выполнения серии заданий. Шесть употреблений каждой буквы и номер позволяют три раза поделить группу из 36 человек на абсолютно новые шестерки, так что каждый в итоге поработает, например, с 17 другими участниками.
- **Команды по успеваемости.** Вы можете установить равновесие способностей в каждой команде, например, включив в каждую команду по одному амбициозному участнику и одному пассивному. Команды можно формировать и на основании оценок за последнее задание или контрольную работу. И наоборот, иногда стоит дать задание команде из одних хорошо успевающих участников или неуспевающих, а остальных участников произвольно распределить

по командам, по данному метод (несмотря на одобрение отличников) может внести раздор в отношениях.

- **Команды по навыкам.** Прежде чем давать командные задания (особенно достаточно сложные), следует убедиться, что в команде есть по крайней мере один человек, обладающий необходимыми знаниями и навыками (например, поиск в Интернете, использование текстового редактора, проведение презентации и т. д.). Всей группе можно раздать небольшую анкету с просьбой оценить собственные навыки, исходя из чего вы сформируете команды.
- **Гибридные команды.** Вы можете распределить участников по способностям или по учебным командам и в то же время сделать так, чтобы они не чувствовали себя оторванными от всех, кого они знают. Для этого попросите каждого из них выбрать себе партнера, с которым им хотелось бы работать, а затем объедините пары по своему усмотрению.

Выбор размера команды

Выбранный вами размер группы существенно повлияет на то, как много пользы смогут извлечь участники (и коллеги) из группового обучения. Он должен подходить для выполнения поставленных заданий и соотноситься с характером участников группы. Тот или иной размер группы имеет и свои достоинства, и свои недостатки. Следующие комментарии и рекомендации помогут вам определиться с размером группы.

- **Двойки.** Обычно не составляет особого труда разбить группу на двойки, выбирая двойки по вашему усмотрению, произвольно, либо распределяя участников на пары друзей. Преимущество состоит в низкой вероятности пассивного поведения участника и относительной легкости для двойки выработать свой график встреч. Проблемы возникают, когда двойки распадаются.
- **Пары.** В группе участников могут существовать какие-то устоявшиеся пары. Когда они работают вместе, выполняя совместное задание, они, скорее всего, смогут вносить гораздо больший вклад в работу группы, нежели обыкновенные двойки, не в последнюю очередь из-за того, что будут уделять больше времени и энергии выполнению заданий. К факторам риска относится вероятность дестабилизации пары, что может существенно затруднить их совместную работу в будущем.



- **Тройки** представляют собой очень распространенный размер группы. Вероятность пассивного поведения достаточно низка, и обычно тройки очень хорошо срабатываются, разумно распределяя между собой задания. Тройкам гораздо легче договариваться о графике встреч, чем группам большего размера. Наиболее вероятной проблемой является сближение двоих участников в ущерб третьему, который постепенно (или внезапно) может оказаться или почувствовать себя отодвинутым на периферию.
- **Четверки.** Это все еще относительно небольшой размер группы. Пассивное поведение становится возможным, но не столь вероятным, как в группах большего размера. При распределении заданий в команде удобно бывает разбиться на двойки для выполнения каких-то заданий, а другие выполнять индивидуально. Существует три различных способа, когда квартет можно разбить на двойки, чтобы разнообразить возможности распределения серии заданий.
- **Пятерки.** Вероятность пассивного поведения с этого момента начинает увеличиваться, и для команды возрастает значение наличия руководителя на каждом этапе работы. Поскольку группа состоит из нечетного количества участников, то обычно решения принимаются путем голосования, так как нет опасности, что группа застрянет, разделившись пополам, при выборе плана действий. Существует множество способов, как разделить пятерку на команды из двух и трех человек, привнося разнообразие при распределении заданий между участниками.
- **Шестерки.** Вероятность пассивного поведения становится еще более актуальной и возрастает необходимость в руководстве командой. Но у группы появляется возможность различными способами делиться по двое или трое. Теперь гораздо сложнее обеспечить равнозначность заданий для членов группы.
- **Команды из большего числа человек.** Такие команды не очень хороши для выполнения групповых или коллективных заданий, но подходят для проведения обсуждений и дебатов перед последующим разделением на более мелкие команды для работы. Пассивные участники могут уклониться от реального участия в работе группы и из-за этого превратиться в аутсайдеров.
- **Группы еще большего размера.** При необходимости формирования рабочих групп, которые состоят из гораздо большего числа участников, чем шесть, роль лидера должна претерпеть значительные изменения. Для организации успешной работы большой группы нужен умелый руководитель. Лидеру лучше всего сохранять

нейтралитет и сосредоточиться на достижении консенсуса, нежели пытаться придать работе группы какое-либо направление.

- **Игра по силам.** Группа может быстрее и эффективнее достичь целей, если распределять задания и функции, исходя из выявленных сильных сторон каждого из ее членов. Обучающий эффект при этом ниже, чем при игре «по слабостям» (см. ниже). Обычно группы играют «по силам», когда за общий результат работы группы выставляется оценка.
- **Игра по слабостям.** Группа, которая решает играть по выявленным слабостям, применяет один из наиболее эффективных методов для развития умений и отношений своих членов. Члены группы, обладающие сильными познаниями, могут оказывать помощь своим коллегам для развития у них таких же качеств, что повышает отдачу от группового обучения. Работа группы, конечно же, продвигается более медленно, а результат может оказаться не столь впечатляющим, чем при игре по силам. Когда оценка в значительной степени зависит от процессов, протекающих в группе (а не от общего результата групповой работы), то группа может решить играть «по слабостям» так, чтобы процессы занимали более значимое место в ее программе и больше засчитывались в отчете о работе.

Как положить начало работе группы

Когда накоплено достаточно движущей силы для проведения групповой работы, то успех уже почти обеспечен. Самым сложным оказывается «запустить» эту движущую силу, и здесь особое значение имеют первые несколько минут, в течение которых вам понадобятся все ваши организаторские способности, чтобы свести к минимуму опасность бесцельного «раскачивания» группы в эти минуты. Вот некоторые рекомендации, как правильно направить работу в группах в самом начале работы над заданиями.

- **Развивайте чувство личной сопричастности заданию.** При любой возможности попытайтесь сделать так, чтобы члены всей группы поразмышляли о тех вопросах, которые содержатся в заданиях для команд. По возможности позволяйте участникам самим выбирать задание, которым они хотели бы заниматься. Когда участники сами выбрали себе задание, то повышается вероятность, что они подойдут к его выполнению со всей серьезностью.
- **Начните с короткого вводного упражнения для команд.** Прежде чем команды перейдут к выполнению основного задания, полезно

дать им небольшое «увлекательное» вводное упражнение, чтобы члены команды могли познакомиться друг с другом, расслабиться и приобрести уверенность, необходимую для совместной работы. Рекомендации по вводным упражнениям смотрите в следующем разделе.

- **Начало задания должно быть простым и коротким.** Эйнштейну приписывается такое высказывание: «Нужно стремиться все максимально упростить, не упрощая при этом слишком». Убедитесь, что на первом этапе каждого задания в командах не возникнет разногласий и не потребуется времени на то, чтобы понять задание. Когда команда окупается в работу, то можно будет усложнять задания.
- **Не ограничивайтесь только устными инструкциями.** Устные инструкции полезны, поскольку акценты здесь передаются посредством интонации, мимики и телодвижений. Но если задания объяснять только устно, то спустя несколько минут обычно обнаруживается, что разные команды занимаются совершенно разными вещами.
- **Делайте распечатки с инструкциями.** Хорошо показывать общие инструкции с помощью проектора или слайда из *PowerPoint*, но если потом команды разойдутся по отдельным комнатам, то уже не смогут видеть (и даже вспомнить) точное содержание инструкций. Поэтому хорошо написать точное содержание исходных инструкций на листочках, которые команды могли бы унести с собой.
- **Навещайте команды.** Вы можете существенно способствовать прогрессу, если будете посещать на пару минут каждую команду, слушая, что происходит, мягко предлагая одну или две полезные рекомендации, и затем переходить дальше. Во время таких посещений вы также можете напоминать командам, сколько времени осталось до отчета о результатах работы.
- **При возникновении вопросов разъясняйте задание.** Иногда команды будут спрашивать у вас, что конкретно означают слова, записанные в инструкциях. Лучше всего ответить так: «Оба эти значения довольно интересны. Выберите, какое из толкований вы бы хотели рассмотреть». Это оправдывает обнаруженную командой двусмысленность и может побудить участников с большим старанием подойти к работе над выбранным ими толкованием.
- **Попросите команды уже на первом этапе работы представить предварительный краткий отчет.** Это помогает подготовиться каждому к тому, что от них будет ожидать на более поздних эта-

пах отчетности. Любая команда, которая окажется неготовой к предварительному отчету, постарается сделать так, чтобы эта ситуация не повторилась.

- **Разбейте сложные задания на более легкие для выполнения элементы.** Если все задание представлено командам в виде одной инструкции, то члены команд завязнут при выполнении самой сложной части всего задания. Этот элемент может оказаться гораздо более простым, если участники сначала проработают предшествующие этапы всего задания.
- **Постарайтесь контролировать количество времени, которое уходит у команд на выполнение последовательных этапов каждого задания.** Старайтесь, чтобы после выполнения очередного этапа у участников оставалось чувство завершенности. Для этого попросите команды, прежде чем переходить к следующему этапу, записать решения или выводы.

Некоторые идеи о вводных упражнениях

В книгах и статьях по тренингу можно найти несчетное количество описаний вводных упражнений. Вводное упражнение особенно необходимо, когда члены команды не знакомы между собой и когда команда проведет вместе несколько часов или дней. Главная цель большинства вводных упражнений — помочь участникам немного лучше узнать друг друга. Ниже приводятся предложения о том, какие вводные упражнения более подойдут для ваших команд. Некоторые вводные упражнения проводятся очень быстро, выполняя функцию подготовки к следующему заданию. Из других можно сделать более обширные упражнения в начале большого командного проекта. Внимательно рассмотрите следующие моменты.

- **Триумфы, травмы и тривиальности.** Попросите каждого вспомнить свой самый недавний триумф из любой сферы его жизни (о которой человек может рассказать), затем спросите о каком-то травмирующем опыте (проблеме, несчастье и т. д.) и спросите о чем-то тривиальном: о том, что может показаться интересным или забавным. Затем попросите всех по очереди примерно в одном предложении рассказать о каждом таком опыте. Помните, что такое задание часто затрагивает очень глубокие личные переживания, поэтому приберегите его для команды, где участники либо хорошо знакомы, либо им нужно хорошо узнать друг друга.

- **О чем вы думаете?** Это может оказаться быстрым способом узнать, с чего начинают работу члены команды. Попросите участников подготовить короткое заявление (одно предложение) о самом важном для них на настоящий момент. Это помогает участникам отвлечься от беспокойных мыслей, например о больном ребенке или сдаче экзамена по вождению, и дает возможность отложить важные вопросы в сторону перед тем, как переходить к работе над заданиями.
- **Как вас зовут?** Попросите, чтобы каждый по очереди представился (назвал тот вариант своего имени, который он предпочитает), рассказал, почему его так назвали и какие чувства вызывает у него свое имя. Это не просто помогает членам команд узнать, как кого зовут, но и позволяет им узнать кое-что из жизни друг друга, об их взглядах и т. д. Помните, что некоторым людям вообще не нравятся их имена, поэтому принимаются и вымышленные имена.
- **Упакуйте свой чемодан.** Попросите каждого перечислить 10 предметов, которые они бы уложили в свой чемодан на случай экстремальных обстоятельств. Подчеркните, что выбранные вещи обязательно должны по размеру помещаться в чемодан и к ним можно отнести и домашних питомцев, но не людей. Затем попросите участников походить по классу в поисках еще пары людей, которые в своих списках отметили, по крайней мере, две такие же вещи. Это позволит им распределиться на команды по три или четыре человека, у которых есть много общих тем для разговоров, прежде чем они перейдут к выполнению настоящей работы в командах.
- **Что я люблю, а что ненавижу.** Попросите каждого назвать то, что в самом деле нравится, и то, что вызывает глубокое отвращение. Попросите рассказать о каждой этой вещи всей группе. Это помогает участникам запомнить имена друг друга и сломать между собой некоторые барьеры.
- **Чего вы действительно хотите?** Попросите каждого набросать в нескольких словах, чего бы они действительно хотели получить от обучения, которое вот-вот должно начаться. По очереди зачитайте написанное (или поместите листочки на флипчарте и поясните текст). Это помогает членам группы (и тренерам) выявить отправную точку группы.
- **Что вам уже известно по этой теме?** Попросите каждого коротко, в общих чертах написать на самоклеющемся листочке наиболее важную информацию, уже известную им по теме, которую должна

изучать команда. Отведите им примерно одну минуту, чтобы зачитать свои мысли или разместите эти листочки на флипчарте. Это дает возможность членам команды почувствовать себя автором полезных идей, а тренерам не повторять того, что уже известно участникам.

- **Изобразите мордашку.** Попросите каждого нарисовать на листе бумаги (или на самоклеющемся листочке) выражение лица, отражающего их чувства на данный момент (или по поводу темы, которую они собираются вместе рассматривать). Вы можете удивиться, сколько у вас окажется самых разных «улыбающихся мордашек».
- **Подготовьте картинку с небольшими нарисованными фигурками, которые выполняют различные действия.** Затем попросите участников сказать, какое действие наиболее точно выражает их чувства в данный момент (например, сами роют себе яму; сидят на верхушке дерева; находятся снаружи, заглядывая вовнутрь и т. д.). Используйте это, как основу для знакомства друг с другом во время общения в командах.
- **Откройте потайные глубины.** Попросите участников распределиться по двое и рассказать друг другу «то, что очень немногие знают обо мне» и чем они готовы поделиться с командой. Затем попросите их партнеров раскрыть команде услышанный ими «большой секрет», например занятия бальными танцами, знакомство со знаменитостями, умение складывать стены из камней или еще что-нибудь. Очевидно, что это упражнение наиболее полезно при появлении новых членов в команде, где остальные участники уже знакомы друг с другом, или когда в уже сложившейся команде появляется новый лидер.
- **Смастерите модель из подручных материалов.** Выдайте командам из четырех или пяти человек материалы типа газет, пластиковых стаканов, веревок, изоленты, пластиковых соломинок и т. д. Попросите участников спроектировать и смастерить из этих материалов либо башню максимальной высоты, либо мост между двумя стульями, который способен выдержать игрушечную машину, либо любую другую наглядную форму. Попросите их во время работы над заданием поразмышлять о происходящих в команде процессах (кто руководил, кто собственно выполнял работу, кто почти не участвовал и т. д.). Попросите развить эти мысли о групповых процессах и поделиться ими со всей группой в виде сжатых выводов.
- **Развивайте навыки говорения.** Попросите участников сесть парно спиной к спине. Выдайте одному участнику в каждой паре простые линейные рисунки, изображающие квадраты, треугольни-

ки, прямоугольники и круги, так чтобы партнер не видел изображение оригинала. Попросите участника, держащего рисунки, описать только словами, что изображено на его листке, а его партнера попытаться воспроизвести оригинал на чистом листке. Через определенное время пусть они сравнят оригиналы с копиями и обсудят, что это задание показало им о вербальной коммуникации. Подобное задание можно разработать и с использованием пластиковых кирпичей.

- **Создайте живую картину.** Попросите команды из семи или восьми участников определить какую-то тему для своей картины (например, «возвращение домой», «век техники», «время для развлечений») и затем создать живую картину, где они исполняли бы роль ключевых элементов. Предложите каждой команде по очереди «представить свою картину» другим командам и обсудить, каким образом они выполняли это задание. Участники получают большее удовольствие, если сделать полароидные или цифровые снимки их работы, но не проводите это упражнение, если чувствуете, что участники не хотят, чтобы к ним прикасались другие.
- **Организируйте охоту за сокровищами.** Выдайте каждой команде карту учебного центра или кампуса и список заданий, которые им нужно выполнить на этой территории. Можно включить в перечень, например, такие задания: сбор информации с доски объявлений, проверка какой-то ссылки в Интернете, сбор информации о ценах на какие-либо определенные товары в магазине, составление плана помещений в сложном здании и т. д. Разные команды должны выполнять задания в различном порядке, чтобы не создавать сутолоки на отдельных участках (и возле отдельных людей). Определите срок окончания охоты за сокровищами и учредите призы для тех, кто закончит вовремя. Это задание помогает участникам одновременно узнать как друг друга, так и то, что их окружает.
- **Которые из них — «вы»?** Раздайте каждому листок, содержащий, скажем, 20 утверждений по изучаемой теме. Попросите участников выбрать из них три наиболее подходящих к ним утверждения. Затем попросите каждого по очереди рассказать о своем первом выбранном варианте и узнать у остальных, выбрали ли они сами этот вариант.
- **Проведите собеседование со своим соседом.** Попросите участников по парам проинтервьюировать друг друга, скажем, на протяжении трех минут, записывая ключевые моменты, которые потом можно включить в сводку о собеседовании. Затем по кругу попросите всех представить своего соседа остальной группе.

Как помочь участникам тренинга выработать сознательный подход к своему обучению

Усовершенствование собственных навыков обучения — одна из наиболее важных целей для тех, кто получает образование или участвует в тренинговых программах. Для более эффективного обучения в группах нужно помочь участникам тренинга в случае необходимости заново переосмыслить, что наиболее помогает им в обучении. Это нужно для того, чтобы они могли сознательно контролировать свои учебные процессы и системно их развивать. Следующие рекомендации позволят вам обратить внимание участников на моменты, которые помогают им хорошо учиться.

- **Напомните участникам, сколько времени они уже учатся учиться.** Попросите их задуматься о том, сколь многому они научились в течение первых двух или трех лет жизни. Напомните им, что в основном это обучение шло само по себе без каких-либо сознательных размышлений о преподавании, подготовке или даже самом обучении. Также напомните им, что у них до сих пор остался тот же самый мозг, который все это уже совершил, и они до сих пор могут им пользоваться для приобретения огромного количества новых знаний, умений и навыков.
- **Спросите участников об их учебе в школе и вузе.** Они изучили огромное количество информации, большую часть которой уже забыли. Но при этом они к тому же учились воспринимать новые знания и информацию, и этот навык у них сохранился.
- **Напомните участникам, что их реальное обучение в большей мере происходило в групповых ситуациях.** Хотя они вспомнят, как они самостоятельно и системно изучали определенные вещи, но по большей части их обучение происходило в окружении других людей.
- **Напомните участникам, что они никогда не перестанут учиться тому, как надо учиться.** Попросите участников вспомнить, чему они научились совсем недавно. Спросите, как они этому научились, что нового узнали о себе в процессе обучения. Узнайте у них, кто еще тем или иным образом участвовал в этом обучении.
- **Проводите для участников программы на развитие учебных навыков.** Специальные тренинговые программы позволят участникам включить возможности своего мозга. Хороший руководитель тренинга способен помочь участникам контролировать процессы, которые способствуют их наиболее эффективному обучению и

объяснить участникам, как они могут оказывать положительное влияние на других людей, чтобы и им помочь в обучении. Многим людям легче понять свои мыслительные процессы, исследуя их в присутствии других людей и обмениваясь с ними опытом.

- **Предоставьте участникам материалы, помогающие им понять, как происходит их собственное обучение.** Не каждый готов к тому, чтобы проходить курс по подготовке к обучению. Некоторые участники опасаются, что в процессе работы обнаружатся какие-то проблемы или недостатки. Таким людям больше подойдут специальные компьютеризированные программы или печатные материалы, что позволяет им исследовать свою обучаемость в спокойной, «закрытой» обстановке. Подобные курсы побуждают слушателей задуматься о различиях между индивидуальным обучением и обучением в группе.
- **Пусть участники ответят себе на вопрос: что я узнал о себе в процессе обучения?** Процесс приобретения учебных навыков тесно связан с пониманием собственного мышления, личных предпочтений и выборов. Скажите, что люди больше о себе узнают, размышляя о взаимодействии в группе.
- **Пусть участники ответят себе на вопрос: что мне действительно помогло научиться этому?** Есть вероятность, что факторы, которые помогли успешно выполнить один элемент обучения, можно перенести и на следующий элемент. Это обозначается длинным термином — «метакогнитивная обработка», под которым подразумевается простое определение участниками, что помогает им учиться, а что нет. Особенно полезно, когда люди размышляют над тем, что больше всего помогает им в групповых ситуациях и как это может способствовать более продуктивному обучению в группах.
- **Пусть участники определяют, что тормозит их обучение.** Чем больше все мы узнаем о том, как функционируют тормоза, тем лучше мы можем ими управлять при необходимости. В контексте группового обучения всем членам группы полезно знать о том, что мешает эффективному совместному обучению, чтобы можно было свести эти факторы до минимума.
- **Коснитесь вопроса подготовки к обучению во время проведения аттестаций.** Если в вашей организации регулярно проводятся аттестационные собеседования, включите в них вопрос о том, что участники узнали о своем собственном обучении со времени последнего собеседования, и попросите их прокомментировать, сколько из этого они поняли в контексте группового обучения.
- **Пусть участники сформулируют цели «подготовки к обучению».** При постановке целей следует ориентироваться не только на даль-

нейшее приобретение знаний, квалификаций и умений, но также и на развитие подходов и методов обучения. Когда участники уже определили свои цели, то группа быстрее сможет перейти к выяснению, какие из этих целей совпадают.

Групповое обучение предполагает обучение на практике

«Учиться нужно посредством практики. Даже если вы и считаете, что вместе что-то делать, вы не можете быть в этом уверены, пока не попробуете» (Софокл, 495–406 до н. э.). Много было сказано (и написано) о наиболее эффективных способах обучения людей. Психология все еще остается очень молодой наукой! Некоторые ее теории и модели более связаны с практикой, чем другие. Попросите участников рассказать, как им удалось освоить какой-то навык, сравните ответы между собой и с ответами, приводимыми ниже, а затем постарайтесь выделить ключевые моменты в ответах участников на эти вопросы. Тогда вы сможете лучше понять, как подействовать эффективному обучению участников в группе.

- **Подумайте, что вы умеете хорошо делать.** Как вы этому научились? Большинство участников ответят словами типа «большой опыт», «научился на практике» и «я смог научиться методом проб и ошибок». Выяснение общей основы в ответах поможет участникам определить, каким образом они могут эффективно обучаться вместе.
- **Не следует классифицировать участников по «типам обучения».** Хотя весьма полезно обращать внимание участников на предпочитаемые ими стили обучения, существует серьезная опасность, что в итоге они почувствуют себя связанными этими типами, которые они как бы сами для себя избрали. Человек — очень разностороннее создание и может менять свои подходы к обучению гораздо легче, чем это предполагается.
- **Поощряйте практическое обучение в командах.** Иногда практику еще называют «опытным (*experiential*) обучением». Если вы стремитесь дать участникам какие-то навыки, умения или знания, то наиболее быстро и эффективно это можно сделать, предоставив им возможность попробовать выполнить задание совместными усилиями. Задания для группового обучения обязательно должны сопровождаться инструкциями.

- **Чтение не обязательно является практикой.** Не рассчитывайте, что если вы снабдите участников информацией (в печатном или электронном формате), то они автоматически извлекут из нее знания, просто прочитав ее. Хотя чтение может оказаться важным элементом обучения, абсолютно необходимо, чтобы участники на практике пробовали делать то, о чем прочитали, проходя всю кривую обучения, а не только ее конец.
- **Прослушивание специалистов имеет мало общего с практикой.** Порой лекции и программы обучения в основном состоят из прослушивания участниками выступлений экспертов. Знания и навыки не попадают в головы через уши. За короткой лекцией незамедлительно должно последовать практическое занятие.
- **Выслушивание друг друга существенно способствует эффективному групповому обучению.** Мы все стараемся чутко относиться к тем, кто «плохо слышит», но еще труднее иметь дело с теми, кто «плохо слушает». Обратите внимание участников на эту проблему.
- **Создайте участникам достаточно возможностей для практики.** При практическом обучении большое значение имеет повторение. Повторение позволяет участникам развить скорость, что способствует выработке уверенности. Когда люди несколько раз попробовали что-то сделать на практике, это повышает уровень их компетенции и профессионализма в данной области, и им не надо уже так много думать о том, как успешно выполнить эту работу. Групповое обучение создает идеальную обстановку для практики.
- **Ничего страшного, если в начале что-то не будет получаться.** Учиться на собственных ошибках — вполне нормальный, естественный и продуктивный метод обучения. В основе искусства помощи людям учиться на собственных ошибках лежит создание условий, где бы участники могли спокойно и безбоязненно эти ошибки совершать. Продумайте, как создать безопасные условия для практической отработки материала, и следите, чтобы в командах не прослеживалась тенденция искать виноватых.
- **Выбирайте такие учебные материалы, которые способствуют активному обучению.** Курсы по интерактивному открытому или самостоятельному обучению призваны давать участникам возможность обучаться на практике, а не просто изучать содержание учебников и пособий, которые лишь снабжают необходимой информацией. Обучение предполагает способность *использовать и применять* информацию, а не просто откладывать ее в памяти. Групповое

обучение на основе материалов должно включать в себя не только распределение заданий между членами команд, но и совместную работу с учебными материалами.

- **Сохраните определенную степень индивидуальной защищенности, чтобы можно было совершать ошибки.** Когда люди имеют возможность попытаться сделать что-то в условиях, где никто не увидит их ошибок, они могут более спокойно учиться на ошибках. Этот принцип часто используется в учебных материалах, где приводятся ответы к заданиям и упражнениям, чтобы участники имели возможность самостоятельно в закрытой обстановке выявлять собственные ошибки и не совершать ошибок на глазах у других людей.
- **Подумайте о разнице между обучением и преподаванием.** У хорошего тренера участники учатся на практике, а тренер лишь создает условия для их обучения. Преподаватели более склонны «передать» информацию, опыт и знания, но слишком малы шансы, что эта передача окажется успешной. Сделайте из ваших преподавателей тренеров.

Групповое обучение предполагает обучение посредством обратной связи

Обучение представляет собой естественный для человека процесс. Люди — существа чувствующие, большинство людей также являются социальными животными, которые испытывают чувства друг к другу, как и ко всему, что они познают. Необходимо исследовать, каким образом чувства влияют на качество обучения. Следующие рекомендации должны помочь вам выявить значение обратной связи, чтобы помочь людям, обучающимся вместе, выработать позитивные чувства в отношении прогресса в своем развитии.

- **Признайте право на возникновение чувств.** В некоторых культурных традициях люди стремятся спрятаться от своих чувств или не показывать их. В контексте группового обучения неспособность повернуться лицом к человеческим чувствам и реагировать на них ведет к возникновению ненужных барьеров и защит, что может снизить потенциал группы. Поэтому объясните, что «испытывать чувства» вполне нормально. Часто у нас возникают чувства по поводу чего-то, что мы еще не смогли логически осмыслить, но чувства столь же реальны, как и логические размышления. Поощряйте

те участников делиться своими чувствами. «Что ты об этом думаешь?» — очень полезная реплика для начала дискуссии.

- **Попросите участников найти в себе какие-то качества, которые вызывают у них положительные чувства.** Это может быть привлекательной чертой личности, каким-то качеством, вызывающим чувство гордости. Они вполне могут испытывать гордость и по поводу того, чему им удалось научиться. Не смущайте их вопросами о том, что же это такое. Лучше переходите к следующему вопросу...
- **Попросите участников группы привести доказательства в поддержку своих положительных эмоций.** Большинство людей будут ссылаться на «реакции других людей», «комментарии других людей» или «наблюдения за результатами». Отметьте важность комментариев от других участников для развития позитивных чувств и вытекающую отсюда важность обратной связи для успешного группового обучения.
- **Попросите участников разделить попарно и подумать, какой они могли бы сделать друг другу комплимент.** Затем попросите высказать его друг другу. Вполне вероятно, что начнется смех. Спросите, почему люди рассмеялись. Скорее всего, вам ответят, что «от смущения». Скажите, что только что было совершено нечто абсолютно противоречащее ответам на вопрос в предыдущем совете, но они на самом деле отвергли (хотя и в приятной манере) позитивный комментарий и обесценили потенциальную пользу для себя от такой обратной связи.
- **Предложите участникам попытаться сделать еще один комплимент друг другу на сей раз, поблагодарив за него.** Помогите людям увидеть, что, принимая комментарий, а не игнорируя его как малозначительный, они открывают дверь для дальнейших положительных комментариев и используют обратную связь для улучшения своих чувств по поводу предмета обсуждения. Объясните, каким образом принятие участниками положительных комментариев может значительно повысить эффективность группового обучения.
- **Попросите участников продумать какие-нибудь критические замечания друг о друге.** Затем, если вы готовы к этому морально, попросите их высказать эти замечания и поблагодарить друг друга за них. Отметьте, что это оборотная сторона медали и что критические замечания тоже могут быть очень полезны для группового обучения, но только в том случае, если их принимают без обид, а затем анализируют и учитывают. Также отметьте опасности, если участник будет игнорировать полезную критику, принимая защит-

ную позу, и таким образом «закрывать дверь» для любых последующих критических замечаний.

- **Попросите участников придумать способы, с помощью которых они могут сознательно вызывать друг друга на обратную связь.** Напомните участникам, что принимать или нет положительные и отрицательные комментарии — это их личное дело, но чем больше они получают обратной связи, тем более рационально и конструктивно они смогут ее использовать. Покажите зависимость между климатом в группе или культурой обмена обратной связью и общей эффективностью обучения.
- **Попросите участников подумать о различных способах получения обратной связи.** Помогите им выяснить, каким способом им самим приятнее получать обратную связь: лицом к лицу, в письменном виде, из первоисточника или через посредников.
- **Пусть участники подумают о том, как они могут учитывать замечания и реагировать на них.** Помогите им осознать, что обратная связь по-настоящему полезна только в том случае, если за ней следуют действия и изменения. Предложите членам группы способы принимать во внимание как положительные, так и критические замечания и учитывать их при планировании и последующей оценке своих действий.
- **Помогите участникам определить способы отслеживания эффектов обратной связи, которую они дают другим.** Полезно наблюдать за результатами положительных комментариев, которые они высказывали, чтобы убедиться, что адресаты действительно восприняли эти комментарии и позволили себе черпать из них силы для роста.
- **Напомните участникам, как многому все мы учимся на основе комментариев других людей.** Попросите их подумать о чем-либо, что им в себе нравится. Затем пусть они в нескольких словах запишут, каким образом у них возникли эти положительные *чувства*. Их ответы часто будут содержать ссылки на «реакции и комментарии других людей», иными словами, на обратную связь.
- **При необходимости давайте обратную связь от «присутствующего эксперта».** Поскольку вы руководитель обучения, то участники захотят узнать ваше мнение по важным вопросам. Но следите, чтобы они не рассматривали вас как специалиста во всех областях!
- **«Собирайте» обратную связь от участников.** Делайте это на собственном примере. Покажите участникам, как вы выслушиваете и принимаете их положительные и критические замечания.

- **Убеждайте участников активно искать обратную связь.** Помогите им развивать навыки постановки наводящих вопросов, чтобы узнавать реакции и мнения других людей по поводу их успеваемости или успеха.
- **Помогайте участникам использовать невербальную обратную связь.** Обратите их внимание на ценность мимики и жестов как способов получения обратной связи. Также сами не забывайте использовать эти источники обратной связи по ходу руководства обучением.
- **Предусмотрите в вашем учебном плане занятия, посвященные обратной связи.** На этих занятиях участники не просто расскажут о том, как проходит обучение, но, что еще более важно, о том, какие чувства они испытывают по поводу обучения, изучаемого материала и самих себя.

Извлекайте максимальную пользу из своих ошибок

«Эксперт — это человек, который совершил все ошибки, какие только можно было совершить в очень узкой области» (Нильс Бор, физик, 1885–1962). Обучение методом проб и ошибок представляет собой абсолютно нормальный способ обучения. Большинство людей познают важные вещи, именно учась на ошибках. Конечно, важно защищать участников от любых серьезных последствий их ошибок, и, как правило, это вполне реально устроить. Следующие рекомендации помогут вам использовать «ошибки» в качестве одной из главных троп на пути к успешному обучению в группе.

- **Попросите участников подумать о чем-то, что у них не получается хорошо делать.** Попросите их исследовать, *почему* они считают, что им не удалось научиться хорошо это делать. Пусть они постараются выявить, что помешало им освоить эту грань их жизни. Затем попросите определить общие факторы, выявленные относительно обучения на ошибках.
- **Напомните участникам, что проблемы представляют собой возможности для сближения.** Когда перед членами группы стоит проблема, которую надо решить, это может их сблизить больше, чем если бы все шло гладко, без каких-либо осложнений.
- **Помогите участникам справиться с любыми формами «самообвинения».** Люди очень склонны искать причину в себе, часто связывают свои неудачи с личными недостатками в своих подходах

к обучению. Попросите их пойти немного дальше и выяснить, не кроются ли источники неудач в их *действиях* (или отсутствии каких-либо действий), а не в их личных качествах или характере. Обычно так и получается!

- **Попросите участников подумать и о том, кто еще мог бы оказаться виновником неудач.** Попросите их отказаться от взваливания вины на конкретных лиц, а вместо этого рассмотреть действия этих людей (или их бездействие). Покажите им, насколько лучше сосредоточиться на анализе действий, нежели отрицательно оценивать личности. При анализе следует проводить четкую грань между самими *людьми* и их *действиями*. Напомните, что гораздо легче добиться изменений в *поступках* людей, чем изменений в их *характере*. Если подходить к понятию вины с таких позиций, это позволит избежать развития в группе практики поиска виноватых.
- **Старайтесь отвлечь участников от поиска «виноватых».** Хотя есть польза в том, чтобы стараться искать причины неудач в чьих-то *действиях* или бездействии, необходимо отделять эти действия от самих действующих лиц.
- **Пусть участники подумают о реальной ценности обучения на основе неудач.** Обратите их внимание на то, что обучение на ошибках может оказаться более глубоким и более стойким, чем учеба на успехах. Поощряйте участников относиться к неудачам как к потенциально ценному для обучения опыту. Скажите, что такая позиция наиболее продуктивна для группового обучения, так как она помогает всем задействованным лицам извлекать максимум пользы из *любого* опыта.
- **Используйте возможности игр, в том числе ролевых.** Они создают безопасные условия для совместного обучения методом проб и ошибок. Стоит разработать специальные ролевые игры, чтобы дать участникам возможность на практике проверить свои реакции на сложные обстоятельства реальной жизни и подготовиться к встрече с подобными ситуациями в действительности. Тогда люди смогут уверенно с ними справиться.
- **Играйте в негативный мозговой штурм.** Старайтесь предугадать трудности в учебной группе, и пусть участники методом мозгового штурма попробуют найти максимальное количество вариантов, когда все могло быть еще хуже, и ухудшения могли происходить еще быстрее. Часто, если идти в обратном направлении, это позволяет предотвратить само возникновение проблем. Полезно проду-

мывать все заранее, когда потенциальные источники проблем только намечаются.

- **Отмечайте, что действительно не получается.** На основе этого проведите анализы ситуаций в проблемной группе для обучения других людей, чтобы извлеченные уроки из ситуаций были перенесены в базу опыта, доступную для других групп.
- **Защищайте ценность безусловного положительного отношения к людям.** Даже если в учебных группах у членов возникает необходимость критиковать действия друг друга, остается возможность (и весьма желательная) ценить самих людей и доброжелательно к ним относиться. Приведите примеры из собственного опыта о том, насколько люди ценят бережное отношение к их чувствам и как это может быстро и глубоко изменить образ их действий.

Как помочь участникам повысить мотивацию

Одним из показателей здоровья учебной группы служит общая атмосфера, когда участники *хотят* учиться. Иногда это называют «внутренней мотивацией», но наиболее ясно это передает недвусмысленное слово «стремление». Стимулы типа денег или карьерного роста могут побуждать участников к учебе, но на самом деле это лишь «внешняя мотивация». Гораздо лучше, если желание учиться исходит от самих людей. Следующие рекомендации могут помочь вам стимулировать стремление участников к учебе.

- **Сделайте так, чтобы участники задумались над вопросом: почему я должен активно стремиться к обучению?** Групповое обучение предполагает затраты времени и сил. Не имеет смысла ждать, что участники будут выкладываться без видимых причин.
- **Спросите у тех, кто уже успешно и активно учится, что их к этому побуждает.** Вас может удивить великое разнообразие мотиваций, которые дают заряд разным людям. Чем больше вы будете узнавать о том, что успешно мотивирует людей при обучении в группах, тем больше вы сможете использовать некоторые из этих стимулов для мотивации других людей.
- **Постарайтесь дать участникам более веские основания для обучения в группе.** Иногда участники учатся, исходя из неясного чувства, что это нужно, или потому, что группы создавались специально для них. Помогите им отыскать более веские причины стремиться к успешному обучению в группе, чтобы при возникновении

трудностей в учебе у них была достаточно сильная мотивация продолжать обучение.

- **Сделайте так, чтобы участники чувствовали, что их желание учиться исходит от них самих.** Разные люди получают стимул к учебе в зависимости от самых различных причин. Оптимально, когда каждый член группы чувствует, что у него есть свои личные причины для обучения в группе. Некоторые могут иметь довольно необычные или даже странные причины для учебы, но если они создают мотивы к обучению, то в этом нет ничего плохого.
- **Пусть участники сами определяют для себя цели своего обучения в группе.** Помогите участникам ставить конкретные и реалистичные цели и установить реальные сроки их достижения, также помогите разбить учебный план на удобные для выполнения этапы.
- **Предложите участникам огласить их планы.** Если они расскажут другим участникам о своих целях, это поможет им их достичь: ведь никто из нас не хочет, чтобы выяснилось, что мы не смогли добиться своих целей. Особая польза состоит в том, что остальные участники будут иметь представление о поставленных личных целях и сроках их достижения. Таким образом, это служит значительной движущей силой.
- **Направьте мотивацию членов группы в русло практического обучения.** Если участникам важно, чтобы их обучение протекало активно, то вряд ли их устроит пребывать в состоянии неизвестности по поводу хода учебного процесса. Они захотят следить за той отдачей, которую получают после выполнения каждой части их учебного плана.
- **Развивайте у участников желание учиться на обратной связи.** Обратная связь — это жизненно важный компонент успешного обучения, поэтому необходимо стараться развивать у участников жажду обратной связи, а не просто учить их с достоинством воспринимать высказываемые комментарии. Участники, стремящиеся получить обратную связь, способны гораздо быстрее обучаться на основе регулярных, а не эпизодических, поправок.
- **Развивайте у участников желание полностью усвоить изученный материал.** Не всегда легко усвоить сложный материал, но если участники *стараятся* разобраться вместе, то повышается вероятность, что у них все получится. И все же напомните участникам, что на усвоение некоторых вещей уходит время. Часто получается, что человек может что-то вполне адекватно выполнять, не имея четкого представления, как это происходит.

- **Обратите внимание участников на их успешное обучение в прошлом.** Поощряйте их радоваться своим успехам. Помогите выявлять *причины* успеха обучения и собственные методы, которые участники могли бы использовать для повышения эффективности обучения на следующем этапе.

Потребности в обучении может оказаться достаточно

Бывают времена, когда, несмотря на самые лучшие намерения, просто не возникает желания учиться чему-то конкретному. Тогда потребуются найти другой вид мотивации. Вы можете использовать следующие предложения, чтобы помочь участникам находить альтернативные стимулы для обучения в группе.

- **Спросите участников, что побуждало их продолжать учебу в прошлом.** Попросите их вспомнить, что им в их жизни не хотелось изучать, но что они все-таки продолжали изучать и в конце концов успешно изучили. Спросите у них: что вас удерживало? Многие из тех же стимулов могут быть использованы и для обучения в будущем. Приводимые далее советы основаны на наиболее распространенных стимулах, которые побуждают членов группы продолжать обучение.
- **Необходимость часто оказывается матерью обучения.** Когда участники ясно представляют, *зачем* им нужно научиться чему-либо, это побуждает их вкладывать необходимое время и силы. Постарайтесь сделать так, чтобы участники группы сами для себя определили, каким образом им поможет данный курс обучения. Когда они лично для себя определили свою потребность в обучении, это повышает вероятность, что они будут старательно относиться к учебе.
- **Сделайте так, чтобы участники смотрели дальше рамок обучения.** Обучение часто может обеспечить доступ к возможностям, которые иначе были бы недоступными. Даже если у участников нет определенного намерения воспользоваться этими возможностями, всегда приятно иметь запасной вариант.
- **Сильная положительная человеческая поддержка стимулирует обучение.** Когда участники получают поощрение, они, как правило, не хотят подводить своих болельщиков. В идеале, эта сильная поддержка должна исходить не только от других членов группы, но и людей вне пределов группы.

- **Участникам нравится, когда их хвалят и поддерживают.** Уже не один участник продолжал выкладываться, несмотря на трудности, думая при этом о моменте славы, когда он получит признание, а, возможно, и какую-то награду или степень. Напоминайте членам группы о грядущих наградах, особенно при изучении сложного материала.

Использование мотивации участников

Когда люди действительно хотят чему-то научиться, нас не удивляет, насколько успешным оказывается их обучение. Чем больше вы сможете вызвать или усилить желание участников к учебе, тем более продуктивными окажутся ваши занятия.

- **Сделайте вашу программу привлекательной.** Если планируемые цели обучения ясны и релевантны и если учебный процесс хорошо спланирован и предполагает проведение разнообразных видов деятельности, то у участников должно возникнуть здоровое «желание» учиться.
- **Старайтесь понравиться!** От первого впечатления зависит очень многое! Если вы нравитесь участникам, то им скорее захочется учиться у вас. Здесь очень помогут улыбки. Не следует создавать напряженность, показывая свое недовольство, когда, например, участник опаздывает.
- **Выясните, чего же в действительности хотят участники.** Я включил набор советов о том, как выяснять и использовать ожидания участников. Когда вы знаете, чего они хотят, постарайтесь максимально предоставить им это наряду с другими вещами, в которых, как вы знаете, они нуждаются!
- **Помните о необходимости отвечать на вопрос: почему?** Когда участники пытаются освоить нечто новое, они не будут прилагать усилия, не имея на то веских причин.
- **Продумайте продолжение фразы: «Для вас лично польза здесь состоит в том...»** Иногда программа обучения естественным образом подстраивается под нужды компании или организации. Однако всегда полезно выявлять преимущества обучения для каждого участника в отдельности. Один из способов это сделать, это задать прямой вопрос «Какая в этом для вас польза?» и помочь дополнить собственные ответы участников ответами других.
- **Цените имеющиеся у участников знания и навыки.** По возможности избегайте повторять то, что им уже известно. Пусть они *сами*

делятся идеями и информацией. Когда участники чувствуют, что их ценят, их интерес к учебе будет возрастать.

- **Пусть это будет их занятием, а не вашим.** Итоги обсуждений помещайте на флипчарте, сохраняя точные слова участников. Показывайте всем результаты работы их команды.
- **Предоставляйте участникам возможность выбора.** Например, дайте им право выбирать, выполнять ли задание индивидуально или в командах. Будьте готовы, что кто-то захочет работать самостоятельно, а кто-то — в команде. По возможности предоставьте участникам краткий список заданий, из которого они смогут выбрать задание на свое усмотрение.
- **Будьте готовы идти на уступки.** Например, во время проведения стационарного курса незапланированный перерыв после обеда на «сиесту или плавание» может с лихвой окупиться последующим повышением производительности.
- **Излучайте энтузиазм, но не агрессивный.** Энтузиазм заражает и может усиливать желание к учебе, если только вы не забываете участников своим пылом.

Упражнение с самоклеющимися листочками о процессах обучения

Следующую серию упражнений очень полезно проводить, чтобы обратит внимание участников на основные процессы, присущие эффективному обучению. Это помогает им лично участвовать в этих процессах и сознательно применять их в своем обучении.

- **Раздайте каждому по четыре листочка и сделайте следующее вступление:** «Я задам вам четыре вопроса о вашем обучении. Каждый вопрос состоит из двух частей. Просто подумайте над первой частью, а ответ на вторую часть напишите на листочке. Ответ пишите в нескольких словах крупными буквами, чтобы его можно было легко прочитать, когда он будет выставлен на обозрение». По возможности используйте листочки четырех разных цветов. Это сделает последующее выставление более привлекательным и более эффективно поможет выделить различные направления.
- **Что помогает вам хорошо учиться?** «Подумайте, что вы умеете хорошо делать. Это может касаться учебы, работы, хобби или занятий спортом. Напишите в нескольких словах на листочке, как вам удалось этому успешно научиться».

- **Проведите первую демонстрацию.** Попросите участников прикрепить их листочки на флипчарт (на стену или дверь). Пускай они для себя отметят наиболее общие факторы. Приготовьтесь вычленять из них: практические занятия, практическое обучение, обучение методом проб и ошибок.
- **Что вызывает у вас чувство удовлетворения?** «Подумайте о том, что вам в себе нравится или чем вы гордитесь. Напишите в нескольких словах на следующем листочке, *почему* вам это нравится? Какие вы можете привести тому доказательства? Что заложено в основе этого хорошего ощущения?»
- **Проведите вторую демонстрацию.** Позвольте участникам самим выделить наиболее общие факторы, которые, скорее всего, будут связываться с обратной связью, комментариями или реакциями других людей, похвалой и наличием видимых результатов.
- **Что препятствует вашему обучению?** «Подумайте, что у вас *не* получается. Напишите в нескольких словах на следующем листочке, что препятствовало обучению и кто (если таковой имеется) был в этом виноват».
- **Проведите третью демонстрацию.** Здесь, вероятнее всего, будут видны самые разнообразные факторы, но постарайтесь выделить следующие группы примеров: «во-первых, не было желания учиться», «проблемы в общении», «было непонятно» и «плохое преподавание».
- **Что побуждает вас продолжать учебу?** «Подумайте, что вы научились хорошо делать, хотя в свое время не хотели этому учиться. Напишите в нескольких словах на последнем листочке, что побуждало вас продолжать учебу».
- **Проведите четвертую демонстрацию.** Здесь наверняка выявится много разных факторов, но приготовьтесь выделять следующие группы стимулов: «это было необходимо для достижения того, что я хотел делать дальше», «сильная поддержка со стороны кого-либо» и «не хотелось кого-то подводить».
- **Суммируйте пять основных факторов, присущих эффективному обучению.** Из содержания листочков вы сможете выделить достаточное подтверждение для следующих пяти факторов:
 - *практическое обучение*, включая практику, повторение и обучение на ошибках;
 - *обучение посредством обратной связи* — реакции других людей;
 - *желание учиться* — внутренняя мотивация;

- *необходимость в обучении* — внешняя мотивация;
- *освоение* изученного, «переваривание» и более полное понимание.

Характеристики хорошего лидера

Много написано о качествах и характеристиках, присущих эффективному руководству. Но все это в итоге сводится к *действиям* лидера. Следующий перечень «качеств хорошего лидера» (приведенный порядок следования значения не имеет) может использоваться в качестве отправной точки для групп, принимающих решения относительно того, кто будет руководить ими и как. Этот список также может оказаться полезным для размышлений о том, как вы, будучи преподавателем, осуществляете руководство.

Хороший лидер:

- не путает руководство с контролем и старается вовлечь в работу всю группу;
- заслуживает уважение у всех членов группы;
- замечает, когда кто-то чувствует себя аутсайдером и тактично вовлекает в работу этого человека;
- не выказывает особого отношения отдельным членам группы; показывает, что все участники равноценны;
- выясняет сильные и слабые стороны участников группы и соответственно распределяет рабочую нагрузку;
- следит за динамикой развития группы и разрешает конфликты, пока они не вышли из-под контроля;
- всегда находится в пределах досягаемости, особенно в начале встреч группы;
- знает, когда пужно «уйти в тень» и позволить другим взять инициативу на себя;
- создает условия для творческого мышления и поощряет необычные идеи, которые сначала могут показаться странными, но в дальнейшем обогатить размышления;
- позволяет членам группы почувствовать себя авторами своих наилучших идей;
- обладает необходимым тактом, чтобы влиять на выбор решений, не ущемляя при этом чувства тех, чьи предложения были отвергнуты;
- всегда находит причины похвалить даже самого плохо успевающего члена группы и щедро хвалит тех, кто вносит значительный вклад;

- чутко относится к вопросам пола, расовой принадлежности и возраста; следит, чтобы никто не чувствовал себя ущемленным или изолированным из-за подобных факторов;
- не принимает автоматически то решение, которое кажется наиболее очевидным, но дает возможность высказывать и обсуждать различные точки зрения;
- имеет активный план действий относительно того, как обеспечить эквивалентность вклада членов группы, чтобы каждый ощущал, что к нему справедливо относятся;
- эффективно планирует работу над проектом, определяя этапы и контрольные пункты для проверки выполнения группового задания;
- постоянно возвращается к описанию задания, чтобы убедиться, что работа идет конструктивно и по направлению к цели;
- ставит *умные* цели для группы, т. е. конкретные, измеримые, выполнимые, реалистичные и с определенными сроками;
- всегда наблюдает за признаками того, что группа достигла поставленных целей;
- разумно распоряжается ресурсами группы (включая бюджет на осуществление проекта), чтобы обеспечить достижение целей;
- имеет планы действий на случай, если что-то не будет получаться;
- признает свои ошибки и разделяет ответственность, когда эти ошибки препятствуют достижению целей;
- не спешит обвинять других, когда что-то не получается (если только это действительно не было вызвано деструктивными действиями или ленью других);
- умеет эффективно делиться обязанностями, не вызывая у членов группы чувства, будто на них перекладывают работу;
- прикладывает все усилия, чтобы работа группы шла в направлении к созданию конечного продукта;
- знает, когда нужно обратиться за внешней помощью, а когда группа может продолжать работать автономно;
- методично следит, чтобы велись хорошие записи о встречах группы и поручении обязанностей;
- в конце каждой встречи проверяет, чтобы всем участникам было ясно, когда и где состоится следующее занятие;
- четко поясняет членам группы, что нужно сделать каждому человеку к следующей встрече;

- следит, чтобы по окончании работы группы возникало чувство завершения; организует встречу для подведения итогов и небольшую вечеринку, если это уместно.

Следование за лидером в контексте группового обучения

В контексте обучения и групповой работы часто рассматривается роль лидера, но можно утверждать, что «следование» играет не менее важную роль. Групповое обучение представляет собой идеальную обстановку, чтобы помочь самым разным людям развить и отработать навыки руководства, однако для успешной работы нужно больше последователей, нежели руководителей. Всем нам известны проблемы, когда слишком много людей пытаются взять руководство группой на себя. Нижеприведенные рекомендации помогут вам обеспечить, чтобы у ваших лидеров были подготовленные последователи, а эффективное следование улучшает качество обучения.

- **Объясните группам важность следования.** Выделите «следование» как необходимый фактор для обеспечения успешной работы группы.
- **Объясните, что следование не нужно рассматривать, как слабость.** Когда функции руководства по очереди передаются всем членам группы, участники должны осознать, что когда они *не* руководят, их работа столь же важна, как и тогда, когда они направляют действия группы.
- **Говорите о том, что следование требует хорошо развитых навыков и качеств.** Например, может потребоваться терпение. Когда смысл или мудрость того или иного решения руководителя становятся очевидными только по прошествии какого-то времени, иногда бывает труднее дождаться этого, чем вмешиваться, пытаясь руководить группой или оспаривать решение.
- **Нужно больше последователей, чем руководителей.** Практически невозможно создать успешную группу, если все ее члены будут одновременно стараться исполнять роль лидера. Хотя заслуга успешной работы группы часто вменяется руководителю, нередко оказывается, что успех принадлежит именно последователям. Поэтому обязательно стоит заявить об этом в самом начале любой групповой работы.

- **Следование — ценный ключевой навык с широким спектром применения.** Независимо от образа жизни, людям приходится исполнять роль последователей по крайней мере какое-то время. Полезно использовать групповую работу, чтобы помочь людям развить навыки быть хорошими последователями в других сферах их жизни и работы.
- **Хорошее следование не то же самое, что и «следование с готовностью».** Под «следованием с готовностью» обычно подразумевается выполнение людьми каких-то вещей, смысл которых им совсем не понятен. Хорошие последователи с готовностью идут за лидером, когда направление данного задания в достаточной мере соответствует их собственным представлениям.
- **Следование не должно быть слепым послушанием.** Поощряйте членов группы думать о том, как они следуют, почему они следуют, как долго они будут удовлетворены следованием и чему они посредством этого учатся.
- **Предложите членам группы попробовать завести «журнал следования».** Это могут быть личные заметки каждого о своем опыте следования. Гораздо важнее записывать чувства по поводу следования, нежели записывать критику действий руководителя. Позднее все члены группы могут решить, оставить ли эти журналы для личного пользования или поделиться своими записями с другими.
- **Заметки о следовании — это истинное свидетельство о работе группы.** Подобные заметки могут содержать рассказы об относительной ценности вкладов разных членов группы, а также о процессах группы, которые были эффективны, и о тех, которые работали плохо. Когда известно, что заметки следования будут учитываться при оценке работы группы, то лидеры стараются осуществлять руководство более чутко и эффективно.
- **Следование — важный элемент обучения лидеров.** Люди, которые смогли быть активными, думающими последователями, могут перенести приобретенный опыт следования на свою будущую практику руководства. Когда лидеры сознательно поразмыслят о своем собственном опыте следования, они смогут найти такие методы руководства, чтобы другим было легче им подчиняться.
- **Хорошее следование частично предполагает отказ от выискивания мелких недостатков.** У людей слишком сильное желание повысить свой рейтинг зачастую проявляется в энергичных попытках привнести малозначительные мелкие поправки в основные процессы работы группы. Хорошее следование предполагает отказ

от таких мелких вмешательств, которые уведут сторону, и прибереечь свой запас активности для тех случаев, когда действительно важно не следовать безоговорочно.

Преимущества группового обучения

Успешное групповое обучение несет в себе несчетное множество преимуществ. Одним из способов определения преимуществ является поиск ответа на вопрос: «В чем здесь польза для меня?» Существует несколько целевых аудиторий, на которые распространяются преимущества группового обучения, включая:

- самих участников (и потенциальных участников);
- тренеров и ассистентов обучения;
- работодателей (или будущих работодателей) участников;
- учебные организации и учебные заведения.

Следующие мысли о преимуществах группового обучения могут послужить для вас отправной точкой для «продажи» его концепции каждой из этих целевых аудиторий. Приведенные ниже тезисы о преимуществах должны объяснять пользу группового обучения для тех людей, которых необходимо убедить в ценности группового обучения. Поэтому советы предназначены для участников, тренеров, работодателей и менеджеров учебных заведений на максимально понятном для них языке.

Преимущества для самих участников

Групповое обучение означает, что вы сможете:

- **принимать участие в более интересных, активных занятиях.** Вам уже известно, что самостоятельное обучение может быть очень скучным, а окружающие могут отвлекать вас от учебы. При обучении в группе другие люди на самом деле способствуют успеху вашего обучения;
- **приобрести новых друзей.** Хорошо подружиться, по крайней мере, с некоторыми из тех, кто обучается вместе с вами. Неизвестно, когда вам может понадобиться их помощь, например, если вы пропустите занятие по болезни. Многие участники очень любят обучаться с друзьями, поэтому они объединяются и самостоятельно проводят групповое обучение для взаимной выгоды;

- **получить большее количество отзывов относительно хода вашего обучения.** Работа с сокурсниками помогает вам определить, на какой ступени вы находитесь, и вам легче будет выяснить, ушли ли вы вперед или, наоборот, отстали. А это значит, что вы сможете принять необходимые меры. Конечно же, отзывы тренеров остаются важными, но гораздо больше обратной связи вы имеете при работе с людьми, чем когда получаете оценку за какое-то задание;
- **получить лучшие объяснения непонятого вам материала.** Ваши сокурсники смогут вам его объяснить лучше, чем тот человек, который давно уже это знает. У участников еще свежо в памяти, как на них самих сошло озарение, поэтому они просветят также и вас;
- **многому научиться, объясняя что-то другим.** Когда вы объясняете что-то тому, кто пока этого не понимает, то основную пользу извлекаете вы сами. Облекая мысли в словесную форму и стараясь помочь другому человеку что-то лучше понять, вы сами гораздо лучше усваиваете тему, а ваши знания становятся более глубокими и стойкими;
- **приобрести полезные навыки, которые ценят работодатели.** Групповое обучение представляет собой идеальный способ развивать ваши устные навыки общения и навыки работы в команде. Вы можете пробовать брать на себя руководящие функции и (что иногда бывает еще более важным) учиться помогать другим руководить группой;
- **пополнить ваше резюме.** В идеале ваше резюме должно свидетельствовать не только о ваших способностях к учебе, но и о том, что вы корректный человек, который отлично ладит с другими людьми при самых различных обстоятельствах. Свидетельства ваших успехов в групповом обучении создают вам имидж успешного человека, а не просто успешного учащегося.

Преимущества для тренеров и организаторов обучения

Групповое обучение означает, что вы:

- **уменьшаете свою нагрузку.** Когда учащиеся хоть какое-то время учатся друг от друга, у вас появляется время составить план дальнейшей работы или просто передохнуть от руководства работой группы;
- **имеете дело с участниками, которые не полностью зависят от вас.** Это значит, что когда у кого-то возникают трудности при усвоении

какого-либо понятия или темы, не только вы должны им помогать во всем разобраться;

- **имеете дело с участниками, которые, скорее всего, смогут добиться успеха.** Когда групповое обучение проходит эффективно, это положительно сказывается на успеваемости более слабых участников, равно как и сильных. В итоге, возрастает ваша репутация успешного тренера;
- **тратите гораздо меньше времени на объяснение одних и тех же вещей разным участникам.** Чаще всего вас просят объяснить то, что участники могли бы объяснять друг другу в командах. Это позволяет им углубить свои знания по сравнению с тем, если бы они обращались за помощью к вам как к специалисту;
- **можете направить свою энергию на решение наиболее важных задач.** Если участники в группе не в состоянии сами с чем-то разобраться, то тут, наверное, действительно потребуется ваша компетентная помощь. Но это значит, что у вас будет уходить меньше времени на объяснение обыденных или простых вещей отдельным участникам;
- **можете узнать больше информации от своих участников.** Отдельные участники могут стесняться или бояться свободно обсуждать с вами некоторые аспекты своего обучения, но друг с другом они более открыты. Прислушиваясь к обсуждениям в командах, вы можете узнать и обратить внимание на обстоятельства, которые никогда бы не вышли наружу при индивидуальной работе участников;
- **можете сделать занятия более интересными.** Например, если попросить разные команды рассмотреть какую-либо историю или сценарий с разных точек зрения, то это позволит сделать занятие более интересным для каждого, когда вся группа соберется, чтобы поделиться своими чувствами или находками. Также вы сможете в большей степени предоставить участникам возможность выбрать аспект проблемы или вопроса для исследования своей командой;
- **можете больше узнать о своих участниках.** Наблюдая за тем, как участники работают вместе, вы всегда получаете важные сведения об их личных качествах. Часто это помогает лучше понимать их характер и находить к ним индивидуальный подход. Иногда эта дополнительная информация очень пригождается, когда вас, например, попросят написать характеристику на участника;
- **можете больше узнать о своих коллегах.** Обсуждать обучение в группе часто оказывается легче, чем обсуждать чтение лекций или про-

ведение тренинга, поскольку групповое обучение не является столь индивидуальным видом деятельности. Это означает, что коллеги будут с вами более откровенными при обмене опытом о работе с группами в отличие от других аспектов своей работы;

- **можете сэкономить много времени и энергии на выставление оценок.** Например, если команды участников будут выставлять оценки за работу друг друга, то этим они углубят свои знания, а также сэкономят ваше время. Нужно гораздо меньше времени, чтобы скорректировать стопку проверенных другими участниками работ, чем выставлять оценки с нуля.

Преимущества для работодателей (или будущих работодателей) участников

Групповое обучение означает, что вы:

- **будете иметь работников, обладающих полезными навыками с широким спектром применения.** Люди, которые имеют большой опыт обучения в группе, должны были развить навыки общения, межличностной коммуникации и уверенность в себе. Всё это ценные качества у работников;
- **сможете принимать более успешные решения по кадровым назначениям.** Групповое обучение помогает людям более естественно вести себя во время собеседований, что позволяет вам выбирать наиболее подходящих кандидатов;
- **можете получить работников, которые будут и дальше успешно работать в команде.** Большинство позиций предполагают в определенной степени быть частью коллектива, а некоторые позиции просто от этого зависят. Опыт группового обучения означает, что вашим работникам уже не надо с нуля учиться навыкам работы в команде;
- **получаете работников, которые не столь нуждаются в постоянном руководстве.** Хороший опыт группового обучения помогает развить автономию участника и чувство ответственности за себя. Это значительно облегчает осуществление руководства или контроля (за исключением, конечно, случая, когда вы специально ищите людей, которые бы делали только то, что им говорят);
- **получаете работников, которые способны себя реально оценить.** Одно из наиболее существенных преимуществ группового обучения заключается в том, что люди многое узнают о своем собствен-

ном поведении и реакциях. Чем лучше люди понимают себя, тем легче вам будет определить, как вы сможете эффективно использовать их способности;

- **получаете работников, которые лучше справляются с решением задач и принятием решений.** Групповое обучение предоставляет идеальные условия для развития этих навыков, поскольку у участников есть возможность поэкспериментировать с различными подходами и учиться на основе решений друг друга.

Преимущества для учебных учреждений и организаций

Разумеется, невозможно рассказать о преимуществах для *всего* учреждения или организации, поэтому эти преимущества касаются старших руководителей.

Групповое обучение означает, что ваша организация:

- **достигнет большего успеха, поскольку люди умеют хорошо работать вместе.** Групповое обучение помогает людям становиться сотрудниками, а не конкурентами. Нормально, если будет существовать здоровая конкуренция между *командами*, но не столь хорошо, если отдельные люди постоянно будут ожидать удара в спину;
- **вы будете меньше зависеть от квалификации ваших преподавателей или тренеров (если вы работаете в учебном учреждении).** Групповое обучение предполагает, что люди многому учатся друг от друга, поэтому оно не столь зависит от непосредственного преподавания;
- **покажет себя лучше в случае внешней проверки.** На любого стороннего проверяющего большее впечатление произведет успешное проведение групповых упражнений между участниками, чем наблюдение за обычным преподаванием. Таких людей обычно инструктируют, что в основе обучения лежит успешное взаимодействие;
- **выявит наиболее привлекательных для работодателей участников.** Репутация любой учебной организации зависит от ее выпускников. Если будут знать, что из вашей организации выходят люди, которые умеют хорошо работать и в коллективе, и самостоятельно, то спрос на ваших выпускников возрастет, что в свою очередь, повышает престиж самой организации.

Поведение участников, способное нанести ущерб работе группы

В следующем разделе на основе опыта многих преподавателей рассматриваются различные виды поведения, способные нанести ущерб или даже свести на нет работу группы. На каждый из этих стилей поведения ниже приводятся тактические приемы, с помощью которых преподаватель может смягчить последствия для работы группы. Даже если ваши группы работают посредством компьютерной связи, все равно могут возникать некоторые проблемы с поведением. Чтобы выявлять подобные проблемы, вам понадобится отслеживать процесс общения.

Опоздания участников

Иногда опозданий не избежать, но в любом случае это воспринимается как злоупотребление временем тех, кто пришел вовремя. Вот несколько способов (на выбор преподавателя) для борьбы с этой проблемой.

- **Помогите группе принять соответствующее правило о пунктуальности.** Если члены группы сами примут подобное правило, то они скорее будут его соблюдать.
- **Отметьте, что пунктуальность тесно связана с вежливостью.** Напомните членам группы, что когда один человек опаздывает, то этим он выражает неуважение остальным участникам и преподавателю (если он есть), которым пришлось ждать.
- **Будьте примером: не позволяйте себе опаздывать!** Если опаздывает преподаватель, совсем неудивительно, что и у членов группы появляются дурные привычки. Ваши собственные действия рассматриваются в свете того, насколько *вы* серьезно относитесь к обучению группы.
- **Сделайте так, чтобы было важно присутствовать в начале занятия.** Если члены группы поймут, что они пропустят нечто важное в первые минуты занятия, то они будут прилагать больше усилий, чтобы приходить вовремя.
- **В начале занятия выдавайте что-то полезное.** Например, выдайте раздаточный материал, предваряющий тему урока, или же верните работы с оценками прямо в самом начале урока.
- **Избегайте ожидания в коридоре.** Если помещение для занятия часто оказывается занятым даже во время запланированного нача-



ла урока, то лучше перенести время начала занятия на 5 или 10 минут, чтобы потом можно было начинать вовремя и тем, кто пришел раньше, не пришлось бы попусту тратить время.

Участники не приходят вообще

Это одна из наиболее распространенных жалоб преподавателей. Непосещение участников может серьезно отразиться на работе группы. Эту проблему можно решить с помощью нескольких методов (или приемов), включая и нижеприведенные.

- **Сделайте так, чтобы действительно существовала необходимость посещать занятия.** Если члены группы получают на занятиях мало пользы, то, естественно, станут их меньше ценить, что может значительно понизить их изначальную важность в списке приоритетов.
- **Ведите учет посещаемости.** Простое записывание присутствующих и отсутствующих дает понять, что вы ожидаете, чтобы участники приходили и активно работали. Если ведение учета не возмещает действия, то читайте дальше.
- **Учитывайте посещаемость при выставлении оценки.** Например, скажите, что 10 % учебного элемента курса будет зависеть только от посещаемости. Это один из способов довольно значительно повысить посещаемость занятий в малых группах. Однако недостаток этого метода заключается в следующем: принуждение участников посещать занятия приводит к тому, что некоторые из них могут присутствовать физически, но мысли их все равно будут далеко, что снижает эффективность работы группы.
- **Выдавайте какие-то материалы во время каждого занятия.** Участники не любят упускать раздаточные материалы, инструкции по выполнению задания или работы с уже выставленными оценками. Важно выдавать эти материалы участникам, которые действительно не могли присутствовать на занятии, но не стоит с готовностью это делать для тех, кто отсутствовал без уважительной причины.
- **Некоторые элементы курса проводите только на занятиях в малых группах.** Когда участники знают, что за эти элементы им выставят оценки, наряду с материалом лекций и т. д., это повышает желание посещать занятия в малых группах.
- **Не отменяйте занятий в малых группах.** Участники быстро улавливают, что если что-то можно было отменить, значит, это не столь важно. Такое же отношение потом передается и членам других малых групп.

Участники приходят неподготовленными

Члены малых групп могут извлечь гораздо больше пользы из занятий, если они к ним хоть как-то готовились. Однако многие преподаватели и инструкторы жалуется, что участники все равно приходят, никак заранее не продумав материал, который будет рассматриваться на уроке. Трудно заставить готовиться *каждого* члена группы, и слишком усердные попытки это сделать, скорее всего, приведут к тому, что неподготовленные участники решат не приходить вовсе. Следующие предложения должны помочь вам найти приемлемую середину, чтобы поощрять участников хорошо готовиться к занятиям, избегая при этом запугивания неподготовленных.

- **Помогите участникам разработать план подготовки к занятию.** Например, лучше выдать участникам интерактивный раздаточный материал, чтобы они его заполнили и принесли к следующему занятию, чем просто попросить прочитать «третью главу из Смита и Джоиса». Вы можете попросить их «самостоятельно поискать в главе 3 ответы на следующие 7 вопросов» и оставить место после каждого вопроса для пометок по ходу чтения.
- **Обязательно обращайте внимание на факт подготовки.** Если члены группы потрудились подготовиться к занятию, а потом проделанная ими работа никак не упоминается, тогда у них пропадет стимул готовиться к следующему занятию.
- **Попробуйте начинать каждое занятие с небольшого опроса.** Задайте каждому один или два коротких, конкретных вопроса и попросите ответившего назвать, кому достанется следующий вопрос. Этот способ позволяет использовать подготовку, которую провели участники, и вовлекать каждого, а не только самых активных, готовых отвечать на вопросы.
- **Периодически можете просить ваших учеников сдавать вам домашнюю работу.** Это совсем не означает, что вам нужно будет выставлять оценки, но, пока члены группы выполняют какое-то другое задание, вы можете просмотреть работы, чтобы понять, кто серьезно относится к подготовке. Если вы будете периодически это делать, то участники будут стараться лучше готовиться, чтобы вы не застали их врасплох.
- **Иногда просите участников оценивать подготовку друг друга.** Преимущество здесь заключается в том, что участники могут выяснить, как продвигается их собственное обучение по сравнению с другими. Это также помогает им учиться на основе взаимных от-

зывают. Сам факт дачи обратной связи сокурснику приносит столько же пользы, как и получение обратной связи.

Неуместные разговоры

На занятиях в малых группах вы как раз хотите, чтобы участники разговаривали между собой и умножали свои знания во время объяснения друг другу каких-то моментов. Вероятность возникновения неуместных разговоров можно снизить, и следующие предложения, вероятно, породят у вас собственные мысли, как это лучше сделать.

- **Не считайте все разговоры между участниками неуместными.** Довольно часто, если выяснять, *почему* разговаривают некоторые члены группы, то обнаружатся веские причины. Например: кто-то кому-то объясняет непонятный материал или помогает нагнать упущенное.
- **Ближе подойдите к участникам, которые разговаривают.** Если разговоры действительно неуместны, то они, как правило, прекращаются. Если это нечто полезное, то вам лучше присоединиться и оказать помощь.

Преждевременный уход с занятия

Относительно немногие участники осмеливаются уходить с официальных занятий, например презентаций, до окончания. При работе в командах наблюдается тенденция, когда участники уходят раньше или не возвращаются на занятие после перерыва. Следующие советы помогут свести к минимуму подобное поведение.

- **Поддерживайте активность на занятии.** Одной из наиболее распространенных причин, почему участники раньше уходят с общих занятий, является ощущение, что там не произойдет ничего важного. Лучше давать группам слишком много заданий на какой-то промежуток времени, чем слишком мало. Но на будущих занятиях необходимо будет предусмотреть время на «завершение начатого».
- **Будьте осторожны с перерывами.** Если у вас занятие достаточно длинное и необходимо делать перерыв на обед или отдых, договоритесь о точном времени возобновления занятия. Напишите его на флипчарте, слайде или доске так, чтобы все не только хорошо услышали, но и увидели эту информацию. Лучше запоминается «неокругленное» время, например «10.43», а не «без пятнадцати одиннадцать».

- Оставляйте нечто особенно важное для участников на конец занятий. Например, попросите участников с вашей помощью подвести итоги проделанной работы. Итоговые обсуждения должны стать столь же важными, как и вводные обсуждения. Иногда выдавайте особенно важную распечатку в самом конце занятия.

Участники не занимаются своей работой

Много времени теряется даром, когда члены группы отвлекаются от выполнения своих заданий или не торопятся переходить к следующему этапу работы. Увиливание от работы присуще человеческой природе или, по крайней мере, иногда присуще некоторым людям! Следующие методы помогут вам удержать внимание членов группы на выполнении задания.

- **Прежде всего, ясно объясните, что требуется сделать.** Лучше приводить эти объяснения в напечатанном виде и раздать по одному экземпляру каждому участнику. Устные пояснения быстро забываются и гораздо вероятнее уведут от точного выполнения поставленной задачи.
- **Первая часть группового упражнения должна быть относительно короткой и простой.** Это дает возможность группе быстрее накопить движущую силу, что в будущем позволит без лишнего промедления переходить к выполнению более сложных заданий.
- **Четко определите цели обучения.** Когда участники знают, какую пользу они должны получить от выполнения конкретного упражнения, то они более активно вовлекаются в него.
- **Разработайте поэтапные задания и установите сроки завершения разных этапов.** Участники прикладывают больше усилий по мере приближения предельного срока, особенно когда им грозят неприятности, если они не успеют сделать работу к сроку. Если вы хотите помочь работе группы, то следите за временем: мягкие напоминания — «осталось шесть минут» — способны значительно увеличить объем сделанной работы.

Отвлекающие элементы

Работа группы часто терпит урон из-за поведения одного или двух участников, которые ее затормаживают или уводят в сторону. Эти препятствия в основном характерны для занятий в группах, а не для лекций, поскольку не нужно быть особенно смелым, чтобы создавать



препятствия в неформальной обстановке. Иногда невозможно найти легкого решения предотвратить такое поведение, но следующие советы должны помочь вам справиться с некоторыми случаями.

- **Убедитесь, что участник действительно препятствует работе.** Возможна ситуация: вы просто наблюдаете за работой разных команд и подошли к какой-то команде как раз в тот момент, когда один из ее членов довольно эмоционально выражал свое мнение или слишком горячо спорил. Другие члены группы могут к этому нормально относиться, но тренер может неправильно истолковать ситуацию, предположив самое худшее.
- **Узнайте, почему данный человек создает препятствия.** Иногда причины такого поведения обнаруживаются в том, например, что группа в целом теряет способность к действиям или члены группы по-разному понимают смысл задания.
- **Наблюдайте, будет ли повторяться подобная манера поведения у этого же члена группы.** Как правило, стоит поговорить с человеком, чтобы выяснить причину такого поведения. Если ситуация не улучшится, тогда нужно будет менять состав команд для выполнения разных заданий, чтобы человек, создающий проблемы, «доставался» широкому кругу участников, и какая-то отдельная команда не оказалась в менее привилегированном положении из-за постоянного возникновения препятствий.

Выскочки

Выскочки относятся к злейшим врагам эффективного обучения в группе. С ними нужно обращаться с особой осторожностью, поскольку такие люди могут «превалировать» в группе, исходя из самых благих побуждений.

- **Пусть группа подумает, как такое происходит.** Например, периодически давайте относительно небольшое задание для выполнения всей командой. Можно предложить упражнение, нацеленное, в основном, на небольшой отдых. В процессе работы попросите участников *продумать* свои ответы на следующие вопросы, например:
 - По вашему мнению, насколько хорошо вам, как команде, удалось поработать?
 - Брал ли кто-то инициативу в свои руки? Если да, то как это произошло?
 - Кто говорил больше всех?

- Чьи предложения в основном вошли в итоговый ответ на задание?
- Всегда ли вы были согласны с идеями, принятыми командой?
- Были ли у вас какие-то *мысли*, которые вы не высказали?

Это может побудить команду задуматься, не происходило ли случаев доминирования, и снизить тенденцию к доминированию при выполнении командных заданий в будущем.

- **Проведите обсуждение преимуществ и недостатков напористости.** Затем попросите членов группы использовать на практике сделанные выводы. Это должно привести к тому, что участники будут следить за признаками напористости друг у друга, а значит, снизится вероятность длительного доминирования какого-то отдельного члена группы.
- **Проведите личную беседу с выскочкой.** Например, потихоньку переговорите с проблемным участником во время перерыва или перед началом следующего занятия. Объясните, что вы очень рады, что он может многим поделиться с группой, но хотелось бы и другим участникам предоставить больше возможностей думать самим.
- **Вмешайтесь в работу группы.** Иногда полезно вступить в вежливый спор с человеком, который, похоже, хочет доминировать, чтобы привлечь внимание других членов группы на себя. Но будьте осторожны. Не унижайте выскочку. Практически нет ничего хуже для развития динамики группы, чем недовольный выскочка!

Не выслушиваются мнения других членов группы

Это может подорвать эффективность и качество абсолютно любого коллектива, начиная от команды участников тренинга и заканчивая комиссиями, облеченными высокой властью. Не существует простого способа решения этой проблемы, но, по крайней мере, вы можете посмотреть, какие из следующих приемов могут помочь с ней справиться.

- **Обсудите эту проблему во время общего введения.** Например, начните с такой фразы: «Все известно, что тяжело общаться с человеком, который плохо слышит, но гораздо тяжелее с тем, кто плохо слушает».
- **Проведите упражнение.** Например, дайте групповое задание, на определенном этапе которого каждому нужно набросать на бумаге или рассказать в общих чертах высказывания каждого члена группы по данному вопросу. Это позволит привлечь внимание плохих слушателей на их проблему.



- **Включите элемент взаимной оценки.** Поясните, что умение хорошо слушать мнения других — важный элемент работы группы. Когда участникам известно, что за их вклад (включая эффективное слушание) на каком-то этапе будет выставляться оценка, они скорее будут пытаться (может, даже бессознательно) следить, как это у них получается.

Всезнайка

Эта ситуация — экстремальная форма проявления доминирования. Здесь применимы некоторые приемы против выскочек, но, возможно, вы захотите (или будете вынуждены) пойти несколько дальше. Обратите внимание на следующие дополнительные возможности.

- **Пусть группа сама с этим разбирается.** Рано или поздно большинство команд восстанут против всезнайки, как правило, при первом удобном случае, когда всезнайка вдруг допустит ошибку! Но если все пойдет так далеко, это способно нанести серьезный урон динамике развития группы. Всезнайка может не оправиться после такого падения и препятствовать дальнейшей работе группы.
- **Поговорите со всезнайкой с глазу на глаз.** Вы можете сказать, например, что такое поведение другие могут воспринимать даже как не чересчур напористое, но как агрессивное. Иногда достаточно оказывается уже того, что вы обратили внимание на подобное поведение, и человек без особых потерь займет менее агрессивную роль в группе.
- **Не поощряйте всезнайку.** Даже когда этот человек прав, следите, чтобы заслуга приписывалась всей команде. Это должно напомнить всезнайке, что вас интересует результат работы команды, а не отдельных ее членов.

Поведение тренеров, способное нанести ущерб работе группы

Ответственные за организацию группового обучения могут наносить урон работе группы очень многими способами. Иногда тренеры отдают себе отчет, что их действия снижают эффективность работы группы, но чаще они просто не подозревают, что им над чем-то необходимо работать. В случае, когда тренеры знают о своей дурной привычке, возникает искушение дать простой совет: «Значит, надо перестать это

делать!», а ответной репликой будет: «Да, но как?» Следующий список тренерских «ошибок» гораздо длиннее ранее приведенного перечня видов вредного поведения участников, но следует отметить, что тренерам не нужно далеко ходить, чтобы заняться своими собственными недостатками по сравнению с теми случаями, когда им нужно помогать участникам избавиться от их недостатков. Как и раньше, к каждой ситуации предлагаются некоторые способы борьбы с недостатком или смягчения последствий, к которым он приводит.

Игнорирование пассивно присутствующих

Существует искушение не замечать пассивно присутствующих в надежде, что либо они сами найдут способ активно вовлекаться в работу, либо другие члены группы станут уговаривать их выходить из состояния пассивности. Иногда инструкторы занимают вполне понятную позицию, что «если они не будут участвовать, то мало что получат от коллективной работы, но это их личное дело». Однако существуют простые способы, с помощью которых инструкторы могут попытаться решить проблему пассивного присутствия, когда она возникает.

- **Напомните всей группе преимущества всеобщего участия.** Это не вызовет столь сильного смущения у пассивных участников, но может оказаться достаточным, чтобы они активнее вовлекались в работу.
- **Объясните смысл группового обучения.** Делайте больший акцент на сам процесс коллективной работы, а не на конечный результат работы всей группы.
- **Вы можете более тесно привязать оценку к участию в работе группы.** Когда пассивные члены группы знают, что будет учитываться их участие, то они скорее займут активную позицию.
- **Поговорите с пассивным участником напрямую.** Естественно, этот разговор должен быть тактичным. Иногда хватает и того, что пассивность была замечена, чтобы гарантировать отсутствие повторения подобной ситуации.
- **Попытайтесь выявить, существует ли веская причина для пассивного поведения.** Часто выясняется, что существует. Иногда, к примеру, пассивному участнику тяжело работать в команде с каким-то одним или несколькими конкретными участниками из-за разногласий. В этом случае можно перераспределить состав команд или попробовать решить проблему с помощью «коллективной терапии».



- **Выясните, не выражает ли пассивное поведение зов о помощи.** Акт неприсоединения к работе команды может свидетельствовать о том, что у пассивного участника что-то не ладится. Вполне возможно, это не имеет никакого отношения к данному курсу обучения или вообще связано с другими сферами жизни.
- **Осторожно выясните, не кроется ли проблема в самой работе, а не в команде.** Иногда пассивное поведение возникает из-за самого характера задания, а не из-за состава или отношения команды. Например, если задание команды предполагает проведение исследований о потреблении алкогольных напитков, вполне вероятно, что член команды, которому религиозные верования запрещают употребление алкоголя, предпочтет не участвовать.
- **Проверьте, не является ли пассивное поведение формой протеста против инструктора.** Если кому-то не нравится, как *вы* организуете групповое обучение, то в качестве реакции они могут избегать участия в работе.

Попустительство напористым участникам

Напористость уже рассматривалась в разделе дурных манер, которые могут демонстрировать члены группы. Там же приводились способы противодействия. Но если вы сами *позволяете* кому-то доминировать, это могут вменить вам в вину. Следующие приемы предлагают решения для ситуаций, когда групповое обучение страдает из-за поведения напористых участников.

- **Без свидетелей поговорите со слишком активным участником.** Обычно этого оказывается достаточно для решения проблемы. Если другие считают, что он чересчур довлеет, то этого, как правило, достаточно, чтобы человек задумался над своим поведением.
- **Пусть вся группа проанализирует процесс работы.** Например, предложите группе достаточно простое коллективное задание. Затем попросите высказаться, кто участвовал активнее всех, как это получилось, было ли это справедливо и хотели бы члены группы, чтобы такая ситуация повторилась при выполнении следующего (более важного) группового упражнения.
- **Выясняйте причины доминирующего поведения участников.** Иногда это происходит от того, что они больше уверены в себе, и важно не пошатнуть эту уверенность. Лучше отдать должное уверенности и опыту этих участников и мягко отметить, что необходимо помогать и другим развивать такие же качества, давая им возможность полноценно участвовать в работе команды.

Недостаточная подготовка

Мы уже рассмотрели некоторые приемы, с помощью которых можно решать проблему неподготовленности членов группы. На сей раз мы поговорим об отсутствии должной подготовки у тренера. Конечно же, здесь напрашивается реплика: «Нужно готовиться». Но результаты подготовки должны быть очевидны еще и для участников. Следующие приемы помогут сделать так, чтобы участники увидели, что вы так же серьезно относитесь к групповой работе, как требуете этого от них.

- **Старайтесь показать, что вы специально готовились именно к этому занятию.** Существует множество способов сделать заметной вашу подготовку, например:
 - приходите вооруженным раздаточным материалом, который отнесется именно к этому конкретному занятию, а не с какой-то старой распечаткой;
 - включайте в материал для работы участников результаты исследований о чем-то, что произошло совсем недавно;
 - приходите вовремя или раньше, чтобы не создавалось впечатление, что вы опоздали, пытаясь наскоро подготовиться к занятию;
 - следите за тем, чтобы выполнить обещанное на последнем занятии с группой.
- **Составляйте конспект занятий с группой и держите его при себе.** Вы бы не стали приходите на лекцию или презентацию, не имея при себе конспекта или материалов. Если вы поступаете подобным же образом, приходя на обычные занятия, то этим вы дадите понять, что относитесь к ним столь же серьезно, как и к более значительным элементам вашей работы.

Излишняя опека или контроль

Это одна из самых пагубных для группового обучения черт поведения инструкторов, и больше всего этому подвержены опытные тренеры! Качество группового обучения значительно улучшается, когда участники в основном сами контролируют темп и направление своего обучения. Следующие рекомендации должны обратить ваше внимание на подстерегающие вас опасности.

- **Не следует слишком подгонять групповое обучение.** Это особенно искушает, когда *вы* очень хорошо знаете, как можно привести группу в нужное место. Хочется вмешаться и показать короткие пути, дать полезные советы и инструкции. И все же участникам

гораздо полезнее искать собственный способ достижения целей, даже если они дольше будут к нему идти.

- **Иногда не стоит показывать свои знания и мудрость.** Другими словами, позвольте участникам самим узнавать какие-то вещи, чтобы они чувствовали себя непосредственно причастными к результатам своих действий. Как говорилось ранее, это может занять больше времени, но в итоге улучшается качество обучения. Однако не тормозите процесс, отказываясь помогать или давать совет. Если вы почувствуете, что создается именно такое впечатление, лучше объяснить вашу цель и сказать, что, прежде чем прибегать к вашей помощи, желательно сначала самим постараться подумать над поставленным вопросом.
- **Давайте участникам возможность учиться на ошибках.** Хотя возникает искушение уберечь участников от того, чтобы они проверили каждое тупиковое решение, некоторые из таких тупиков приносят очень большую пользу для обучения. Помогите участникам *выйти* из него, когда они уже уперлись в кирпичную стену в конце тупика, но позвольте им самим обнаружить, что эта стена там существует.
- **Больше уделяйте внимания самому процессу, а не результатам.** Лучше потратить время на разработку способов продвижения участников к целям, чем подробнейшим образом расписывать, с чем они, вероятно, столкнутся по ходу. Результаты группового обучения окажутся гораздо более прочными, если их достижение будет личной заслугой группы.
- **Задавайте участникам вопросы.** Многих недостатков в обучении можно было бы избежать, если бы по ходу действия осуществлялась обратная связь. Лучший прием, помогающий получить обратную связь состоит в том, чтобы не просто ее ждать, а попросить ее высказать. Нет более быстрого способа услышать комментарии по поводу важных вопросов (например, не слишком ли вы опекаете или контролируете группу), чем поставить конкретные вопросы.
- **Спрашивайте мнения отдельных коллег.** Отзывы других тренеров всегда полезны. Особенно важно всеми способами стремиться узнать мнение коллег, у которых есть особый талант эффективно организовывать групповое обучение и с должной разборчивостью выбирать приемы обучения. Их вы потом можете добавить в свою собственную коллекцию.

Плохие навыки межличностного общения

Вот с этим очень трудно! Тем не менее правда, что иногда урон групповому обучению наносится из-за недостатков навыков межличностного общения у тренера. Здесь не поможет простой совет: «Значит, нужно их улучшить!» Если вы подозреваете, что у вас есть такая проблема, то вам пригодится следующий список советов.

- **В любом случае постарайтесь это выяснить.** Если вам кажется, что ваши навыки межличностного общения препятствуют успешному ходу группового обучения, которым вы руководите, то спросите об этом у участников. Часто в действительности проблема оказывается не столь ужасной, как мы ее себе представляем.
- **Определите для себя размер проблемы.** Например, заведите привычку приносить с собой на занятия магнитофон, чтобы периодически самостоятельно прослушивать фрагменты записей урока. Не прячьте магнитофон. Строго говоря, вам нужно разрешение всех присутствующих записывать их голоса. Поясните (к примеру), что вы проводите исследование о том, как функционируют ваши группы и подчеркните, что вы не собираетесь оценивать вклад отдельных участников в работу группы. Если магнитофонные записи будут приносить вам пользу, то можно пойти дальше и иногда приносить на занятия и камеру. Даже самые опытные инструкторы группового обучения, периодически наблюдая за своими действиями, продолжают узнавать новое о своих навыках межличностного общения.
- **Выбирайте такую форму работы для группы, которая не будет зависеть от ваших навыков межличностного общения.** Например, если вы неуверенно себя чувствуете в группе при проведении презентации, то вместо нее подготовьте раздаточный материал. Дайте участникам возможность самостоятельно ознакомиться с ним, а затем начните групповое обсуждение затронутых вопросов.
- **Напомните себе, что хорошие навыки межличностного общения — это еще не все.** Вы можете быть, например, ведущим специалистом в определенной области, но просто не умеете объяснять материал учебным группам. Не следует недооценивать важный вклад, который вы вносите в групповое обучение. Продолжайте искать способы еще лучше использовать ваши сильные стороны, вместо того чтобы переживать по поводу своих недостатков.

Недостаток чуткости к культурным отличиям

Подобное поведение способно нанести группе серьезный ущерб. На самом деле отсутствие чуткости к культурным отличиям более опасно при работе в малых, чем в больших группах. Кроме того, эту проблему очень тяжело выявить. Немногие участники наберутся смелости указать инструктору обучения на его провинность! Поэтому даже самым опытным тренерам полезно регулярно проверять себя по этому вопросу. Здесь помогут следующие приемы

- **Читайте.** Нет недостатка в литературе о равноправии, культурных вопросах и тому подобном. Иногда, читая такую литературу, можно с удивлением отметить: «А ведь я иногда так и поступаю!»
- **Наблюдайте с этой целью за другими тренерами.** Смотрите, как они обходят ловушки, а также наблюдайте, как они в них попадают. Разработайте альтернативные подходы, с помощью которых можно обойти отмеченные проблемы.
- **Избегайте предубежденности.** Для тренера особенно опасно иметь предубеждения о разных членах своей группы, основанные на половой принадлежности, этническом происхождении, предполагаемом социальном статусе и касающиеся любых других сфер, где предположения могут оказаться неуместными и необоснованными. Одинаково ровное уважительное отношение к каждому из участников является важной частью принятия его личности.
- **Отдельно поговорите с каждым членом группы.** Например, при работе со смешанной группой выясните моменты, которые обижают культурные или личные воззрения отдельных участников. Сделать это можно как раз во время неформальных, личных бесед.
- **Иногда задавайте прямые вопросы.** Важно правильно выбирать момент и участников, которые, по вашему мнению, при необходимости пойдут с вами на откровенность. Вместо того чтобы задавать *слишком* прямолинейные вопросы (как, например, «Чем я мог задеть национальные чувства?»), лучше подводить к этому более мягко (например, «Как могут повредить обучению люди, не проявляя чуткость к культурным отличиям участников?», «В чем это обычно выражается?» и так далее).

Поддержка себе подобных!

Так происходит чаще, чем представляют себе большинство людей. Подобное поведение сразу становится заметным любому *другому* человеку в группе, хотя сам виновник может даже об этом и не догады-

ваться! Человеческой природе присуще испытывать «более теплые» или «более эмпатические» чувства и переживания по отношению к тому человеку, кто больше других похож на вас, кто разделяет ваши основополагающие воззрения, ценности и даже «внешний облик». Любые преподаватели особенно подвержены чувству приязни и благодарности, когда угадывают в группе своего «последователя». Если вам кажется, что для вас существует опасность подобного поведения, подумайте, какие из следующих приемов наиболее вам подойдут.

- **Старайтесь выявить «клонов»!** Периодически анализируйте, из каких типов людей состоят группы, с которыми вы работаете. Подумайте, есть ли среди них такие, кто больше других похож на вас (или, особенно, на вас *в прошлом*). Затем постарайтесь выявить признаки (пусть даже самые незначительные) особого к ним отношения с вашей стороны.
- **Не следует перегибать палку.** Столь же опасно *критически* относиться к себе подобным, как и выделять их. Они могут не иметь ни малейшего представления о том, почему вы относитесь к ним строже, чем к остальным. Те люди, которых вы воспринимаете (сознательно или бессознательно) как похожих на вас, могут и не догадываться о своем особом положении! Подсознательно вы, скорее всего, будете относиться к ним так же строго, как относились когда-то к себе и начнете предъявлять к ним такие же требования, какие вы предъявляли к себе.

Чрезмерная разговорчивость

Это одна из наиболее распространенных среди тренеров вредных привычек. Однако с ней, наверное, легче всего справиться. Следующие советы содержат все необходимое для решения этой проблемы, если она у вас возникла.

- **Напомните себе, что обучение, в основном, проходит через активную деятельность, а не через слушание.** Сосредоточьтесь на том, что делают ваши участники во время занятий, а не на том, что делаете вы.
- **Не поддавайтесь искушению заполнять все паузы.** В процессе работы любой группы необходимо делать небольшие паузы для размышления. Когда ваши профессиональные знания дают вам право высказать свои мысли прежде, чем у остальных было время собраться со своими мыслями, то слишком легко поддаться искушению начать говорить. Пауза, показавшаяся вам длинной, другим,

погруженным в мысли, может казаться гораздо короче. Дайте людям возможность подумать, а затем помогите им облечь мысли в словесную форму. Когда члены вашей группы самостоятельно могут сформулировать свои мысли и понятия, их обучение становится гораздо более глубоким, а знания прочными.

- **Озвучивайте только некоторые свои мысли.** Выполняя функцию эксперта в группе (вполне возможно, вы им и являетесь!), вы, наверное, будете знать больше, чем кто-либо о рассматриваемой теме. Однако стоит обнаруживать не все ваши знания, а только некоторые. Не попадайте в ловушку, считая, что вам нужно систематически доказывать свою компетентность и право на занимаемую должность.
- **Не позволяйте им давать вам слишком много говорить!** Участникам легче просто сидеть и слушать вас, чем самостоятельно мыслить. Иногда они с целью облегчить себе жизнь могут поощрять вас безостановочно говорить.
- **Сделайте распечатки с некоторыми вашими мыслями (особенно самыми длинными).** Сообщайте информацию группе в виде раздаточных материалов, не лишая участников возможности самостоятельно все обдумывать. С помощью раздаточного материала за пять минут можно передать гораздо больший объем информации, чем за пять минут говорения. Люди могут читать гораздо быстрее, чем вы говорить, и, кроме того, они могут многократно возвращаться к раздаточному материалу, а вот вашу речь они не смогут прослушать снова (если только они не записывали ее на кассету, и даже тогда, станут ли они *в действительности* это делать?)

Подавление участников

Неудивительно, что такое поведение наносит ущерб обучению. Хотя для тренеров часто оказывается неожиданностью, что их воспринимают как довлеющие личности. Следующие советы должны обратить ваше внимание на ситуации, при которых может происходить подобное, вопреки вашим благим намерениям.

- **Старайтесь не выставлять напоказ свой профессионализм и интеллектуальные способности.** У вас их может оказаться больше, чем вы догадываетесь. Ваши познания могут давить на участников, которые только начали изучать предмет.
- **Помните о других своих функциях.** Например, рано или поздно вам придется выставлять участникам оценки за их работу. Это, в свою очередь, тоже может быть определенным фактором давления, осо-

бенно если члены группы считают, что вы оцениваете каждое их слово и что учитывается каждая секунда молчания, пока они обдумывают ответ на какой-нибудь ваш вопрос.

Не отмахивайтесь от участников

Редко какой преподаватель будет намеренно отмахиваться от участников. Но многие участники считают, что именно так с ними и поступают. Следующие советы обратят ваше внимание на моменты, когда участники могут почувствовать себя отверженными.

- **Следите за тем, чтобы «не отбраковывались идеи».** Именно так участники иногда воспринимают действия тренеров. Вам может быть известно по опыту, что высказанное кем-то конкретное предложение не приведет группу к успешному результату, но важно не дать почувствовать автору этой идеи, что вы считаете ее нелепой или что вы слишком поспешно от нее отказались.
- **Следите за своей речью, особенно при высказывании оценок или суждений.** Например, слово «удовлетворительно» вряд ли понравится тем людям, чью работу или идею охарактеризовали подобным образом. То же самое и с «адекватно». Очевидно, что «плохо» или «слабо» — негативные, вредные слова. Такие слова еще называют «окончательными словами», поскольку они наносят непоправимый урон чувствам и мотивации участникам. «Средние» — почти такое же плохое слово. «Отлично» тоже представляет собой окончательное утверждение, но не столь вредное. Большинство из таких непререкаемых утверждений представляют большую опасность в письменном, а не в устном виде. Например, вы можете сказать «вполне удовлетворительно» с абсолютно положительной интонацией, а вот в письменном виде, читатель может воспринять это, как «гораздо хуже, чем хорошо».
- **Помните, что участники могут относиться к вашим словам гораздо серьезнее, чем вы предполагаете.** Иногда их реакция на ваши слова, как тренера, может оказаться гораздо более болезненной по сравнению с тем, если бы те же самые слова сказал кто-нибудь другой в группе. Поэтому если вы, например, просто повторили какое-то критическое замечание, высказанное кем-то еще по поводу идей какого-то участника, то наибольший урон произведут именно ваши слова. Вас будут рассматривать как авторитет, даже если вы сами так себя не воспринимаете.
- **Не забывайте о языке телодвижений.** Недовольный жест, гримаса и вздох — каждый из них является признаком довольно сильно-



го «неприятия». Члены группы очень внимательно следят за тем, о чем говорят ваши телодвижения. Нет проблем с телодвижениями, несущими положительную информацию, больше внимания обращают на телодвижения, свидетельствующие о критике.

Неспособность обеспечить одинаковое участие всех членов

Во многих частях этой книги рассматривается вопрос, как создавать равные для всех условия при организации групповой работы. Обсуждая ошибки в поведении тренеров, важно напомнить, что и сами участники нередко указывают в своих отзывах на то, что не было создано равных условий для участия в работе группы. Иногда это происходит по их собственной вине, но тем не менее в их представлениях этой проблемой должен был заниматься непосредственно сам тренер. Напомним вам несколько способов сделать так, чтобы участники не чувствовали себя отодвинутыми на задний план.

- **Используйте самоклеющиеся листочки для проведения мозгового штурма.** Это помогает избежать ситуации, когда создается впечатление, что все идеи исходили только от тех, кто больше всех говорил.
- **Предоставляйте всем одинаковые возможности высказаться в процессе обратной связи.** Например, по очереди опросите всех участников, предоставляя каждому равное время для выступления. В следующий раз начните с другого человека и т. д.
- **Старайтесь давать членам группы одинаковое количество «эфирного времени».** Это означает, что нужно мягко останавливать тех, кто слишком много говорит, и так же мягко поощрять высказываться более сдержанных.
- **Иногда разбивайте участников на пары для обсуждения, после чего попросите их представить результаты всей группе.** Это помогает повысить уверенность более сдержанных членов группы. Когда они уже выработали идеи, работая в паре, им гораздо легче будет представлять результаты всей группе.
- **Выясняйте причины злостного «отлынивания» от работы.** Иногда все дело в обыкновенной лени, но часто существуют и другие причины, почему участники не могут полноценно участвовать в работе команды. Как правило, если вы выясните причины, то сможете найти и способы создания этим членам равных условий. Напри-

мер, некоторые участники предпочитают вести записи, а не представлять отчеты и т. д.

- **Поручайте разным членам группы разные задания.** Если каждый отвечает за выполнение какой-то части общего задания, то легче обеспечить равнозначность вкладов, нежели когда все занимаются одним и тем же.

Отсутствие ясных целей

В сфере образования и обучения все больше подчеркивается важность наличия целей или планируемых результатов обучения для обеспечения его успеха. Это в такой же мере относится к работе с группами, как и к чтению лекций. Более того, *отсутствие* ясных целей при работе в командах сразу же воспринимается участниками как признак того, что работа в командах — не очень существенный элемент общего курса обучения. Следующие рекомендации должны помочь вам эффективно использовать цели или планируемые результаты обучения при организации группового обучения.

- **Четко определите, какие цели нужно достичь на каждом занятии для группы.** Лучше формулировать цели посредством определения того, что должны вынести участники из данного занятия. Проверьте, чтобы участники могли легко понять предложенные формулировки. Это позволит им ясно представлять, чего им нужно достичь.
- **Заранее объявите планируемые результаты или цели.** Это дает участникам представление о том, как вписывается данное занятие в общую картину обучения. Это также позволяет увидеть, что работа в командах будет учитываться при выставлении оценок.
- **Оставляйте возможности для лавирования.** Полезно, например, иметь для каждого занятия какие-то дополнительные цели, чтобы уделить внимание вопросам, поднятым во время прошлых занятий, или вопросам и нуждам участников, возникающим в процессе занятия. Эти дополнительные цели можно присоединить к исходным целям занятия и по необходимости сменить приоритеты в начале занятия.
- **Цели или результаты обучения нужно не писать, а использовать!** Объявляйте их (показывайте на слайде или пишите на раздаточном материале) в начале каждого занятия без исключения, даже если данное занятие посвящено продолжению работы над вопросами, затронутыми на прошлых занятиях.

- **Помогайте участникам вырабатывать собственные цели.** Периодически задавайте им, например, такой вопрос: что *вам* необходимо извлечь из этого занятия? Выдайте каждому листок, на котором они смогут набросать свои ответы. Затем прикрепите листочки на флипчарт (стену, дверь или доску) и попросите участников расположить их в порядке важности или расклассифицировать их.



Эта глава посвящена самостоятельному обучению участников на основе всевозможных учебных материалов. В ней рассматривается самостоятельное, или гибкое, обучение, при котором участники имеют возможность осваивать хотя бы часть элементов обучения в своем собственном темпе, самостоятельно выбирая для себя время и место учебы. Советы в данной главе отбирались и адаптировались из книги «500 советов об открытом и гибком обучении» (Phil, Race, 1998, Kogan Page).

Сначала в главе о самообучении приводятся способы, как можно использовать для проведения конкретных элементов обучения. По порядку рассматриваются преимущества самостоятельного обучения для самих участников, тренеров, работодателей и организаторов обучения. Далее приводятся советы о том, как выбирать имеющиеся в продаже учебные материалы для самостоятельного обучения участников и как адаптировать существующие материалы, если они не вполне подходят вам.

Оставшаяся часть главы посвящена вопросу, как создавать собственные материалы для самообучения, если это окажется наиболее разумным методом организации обучения по вашему предмету.

Каковы характеристики обучения на основе учебных материалов?

- **Обучение на основе учебных материалов по своей сути считается самостоятельным, или гибким, обучением.** Курсы гибкого обучения представляют собой подборку учебных материалов независимо от формы: печатные, компьютерные или мультимедийные. Обучение на основе учебных материалов, как правило, дает большую свободу при выборе времени и темпа обучения и почти всегда места.

- **Обучение на основе учебных материалов предполагает, что информацию участники будут получать из них, а не от преподавателя.** Термин «на основе учебных материалов» часто используется в качестве противопоставления «преподаванию». Мы уже говорили, что хорошая практика проведения очного обучения включает в себя работу участников с учебными материалами во время занятия, равно как и вне класса.
- **По форме учебные материалы могут быть вполне традиционными.** Курсы обучения могут проводиться на основе таких материалов, как учебники, видеозаписи, аудиокассеты и журналы, которые должны дополняться соответствующими пояснениями и инструкциями. Эти материалы участники могут получить в учебных центрах или библиотеках.
- **Учебные материалы могут также основываться на новых технологиях.** Устройства наподобие *CD ROM*, позволяют хранить большие объемы информации. Вы можете выбирать из них подходящие фрагменты и делать копии (но не забывайте о соблюдении авторских прав). Вы также можете давать участникам ссылки на подходящие страницы в Интернете, но предварительно стоит удостовериться, что на них до сих пор содержится нужная информация. И не забывайте о том, что люди часто вставляют куски информации из Интернета в свои работы.
- **Обучение на основе материалов обычно включает в себя значительный объем практического обучения.** Материалы должны давать участникам возможность для практики, учебы на ошибках в относительно безопасной обстановке, в ситуации «один на один». Обучение на основе материалов также зависит от получаемой участниками обратной связи по поводу хода их обучения. Эта обратная связь может исходить от наставников или в виде интерактивных подсказок, заложенных в программе, которые могут появляться на экране или предоставляться в виде распечаток.
- **Для обучения на основе любого вида материалов важно иметь ясно выраженные цели.** Не всегда можно будет обратиться к наставнику за помощью. Не всегда участники могут понять из интонации, выражения лица, чему они должны научиться, работая с материалами. Поэтому формулировки планируемых результатов обучения имеют первостепенное значение.
- **Необходимо четко определить критерии оценки.** Критерии успеваемости дают участникам очень важную информацию, например, каким образом (и в какой мере) им нужно будет продемонстрировать, что они успешно усвоили какой-то учебный материал.

- **Обучение на основе материалов иногда требует проведения очных обсуждений.** Очень полезно посвятить занятие, на котором собрана вся группа, обсуждению определенного элемента самостоятельного обучения и ответить на вопросы участников по пройденным темам. На таких занятиях с группой вы также можете получить полезную обратную связь о сильных и слабых сторонах самого материала.

Какие преимущества дает самообучение?

Гибкое обучение, независимо от вида (заочное это обучение или самостоятельная работа участников над определенными элементами учебного курса), обладает особенностями, на которые мы хотим обратить ваше внимание, чтобы вы могли решить, какие из них наиболее пригодятся вам в вашей практике преподавания.

- **Самообучение дает свободу установления даты начала учебы.** Многие программы гибкого обучения описываются как системы «наплыва и спада». Главная особенность их состоит в том, что участники могут начинать работу по своему усмотрению в любое время года и завершить работу по своей готовности. При внедрении такого подхода в программы учебных заведений трудности возникают в основном из-за того, что учебные заведения не работают все 52 недели в году.
- **Самообучение означает доступность для обладателей любого уровня начальных знаний.** Важно точно описать все необходимые начальные знания или навыки, чтобы участники могли решить, подходит ли им данный курс.
- **Самообучение дает возможность участникам выбирать, какой объем помощи им нужен.** Помощь наставника может быть доступна всем участникам, но некоторые не столь сильно в ней нуждаются, чтобы без труда добиться успеха. Кто-то предпочитает работать самостоятельно и учиться путем преодоления возникающих проблем. А тренер сможет уделять внимание тем участникам, которые более всего нуждаются в его поддержке.
- **Самообучение дает свободу выбора темпа обучения.** Это одна из наиболее привлекательных черт программ гибкого обучения. Свобода выбора темпа обучения может быть существенным моментом, особенно для взрослых, которые проходят обучение без отрыва от своей основной работы, поскольку такая форма дает возможность сочетать учебу с плотным или порой непредсказуемым рабочим графиком.

- **Самообучение дает свободу выбора места и условий проведения обучения.** Гибкое обучение позволяет участникам продолжать учебу даже тогда, когда они не могут посещать занятия из-за работы, отпуска или по болезни. Участники могут сами выбирать, работать ли им в библиотеке, или учебном центре, или в каком-либо другом удобном для себя месте.
- **Самообучение дает участникам свободу выбирать желаемую для них степень использования в обучении компьютера.** Хотя иногда участникам нельзя избежать необходимости использовать коммуникационную или информационную технологию, для многих участников это может представлять существенную трудность. Программы гибкого обучения обычно позволяют найти другие способы успешного достижения большинства целей.
- **Самообучение дает свободу выбора сроков окончания работы.** В некоторых программах участники могут сдавать результаты работы, требующие оценки тогда, когда они чувствуют, что готовы для отчета. Это позволяет отличникам сдавать тесты без необходимости тратить много времени на изучение предлагаемых материалов, а те, кому материал покажется трудным, смогут подождать, пока у них появится уверенность, что они справятся с заданиями на оценку.
- **Самообучение дает возможность участникам работать совместно или индивидуально.** Некоторые участники, например, учась заочно и будучи удалены территориально, не имеют возможности для совместной работы. Но они смогут использовать средства электронной коммуникации для поддержания эффективной (и дешевой) связи друг с другом. Участников, которые посещают занятия в каком-либо учреждении и выполняют внеклассные задания наряду с классной работой, следует поощрять работать совместно, так как они могут высказывать друг другу важные замечания и помогать разобраться с наиболее сложными идеями и понятиями.

Какие элементы учебного плана подходят для самостоятельного изучения?

Необходимо продумать, какие темы учебного плана можно давать для самостоятельного изучения. Полезно начинать вашу программу гибкого обучения с их описания, но, наверное, все же вначале необходимо попытаться адаптировать существующие материалы по темам учебного плана для формата гибкого обучения. Следующие предложения показывают, что вы можете преследовать различные цели, хотя

в основном элементы самообучения используются в дополнение к очным программам обучения.

- **Важный фоновый материал.** В очных программах значительное количество времени тратится на то, чтобы восполнить пробелы в знаниях и навыках участников к неудовольствию тех, у кого эти навыки и знания уже есть. Включая эту информацию в материалы для самостоятельного изучения, вы даете возможность тем, кто в ней нуждается, изучить этот материал до начала работы в группе. Они могут сделать это в удобное для себя время и в удобном для себя темпе, не задерживая всю группу.
- **Материал, который «необходимо знать прежде, чем...»** Например, в случае, когда разные участники будут пытаться одновременно выполнить разные задания, объяснение предварительной информации перед выполнением практической работы всей группе займет слишком много времени. Ее можно будет начать гораздо раньше, если разработать и раздать участникам короткие материалы, подготавливающие почву для практической работы.
- **«Спасительный материал».** Многие курсы содержат сложные темы, которые могут задерживать работу всего класса, пока проблемы решают тренеры или наставники. Это приводит к потере времени, особенно тех, для кого затрагиваемые темы не вызывают трудностей. Если есть материалы для самостоятельного изучения, где рассматриваются именно эти темы, то участники в удобное для себя время при необходимости могут к ним обращаться, чтобы не тормозить прогресс всей группы. Разумеется, не называйте этот курс «спасительным», потому что это может прозвучать как издевательство.
- **Материал, который «желательно знать».** Хотя большую важность представляет материал, который «необходимо знать», пособия для самостоятельного изучения очень подходят для того, чтобы включать в них материал, который «полезно было бы знать». Такой материал можно выдавать участникам без необходимости тратить на его рассмотрение часы непосредственного общения. Это позволяет сохранить время для помощи участникам в овладении действительно важного материала и для рассмотрения сложных проблем.
- **Часто повторяющийся материал.** Когда вам часто приходится изучать один и тот же материал, возможно, с разными группами участников, в различных ситуациях или при проведении разных курсов, то стоит подумать о том, чтобы перевести этот материал в формат

для самостоятельного изучения. Если вам наскучат вещи, которые приходится часто объяснять на занятиях, лучше для взаимной пользы потратить свою энергию на то, чтобы дать возможность группе изучить этот материал самостоятельно.

- **Материал, который лучше изучать на практике.** Самостоятельное обучение предполагает, что участникам будет необходимо отвечать на вопросы, выполнять задания и упражнения. Поэтому лучше основывать программу самообучения на тех же видах упражнений, которые вы уже даете участникам при очном обучении. Достаточно легко можно адаптировать для самостоятельной работы традиционные задания и упражнения, используемые в обычных курсах. Большое преимущество заключается в том, что они являются уже испытанными и проверенными элементами учебной программы.
- **Материалы, предполагающие получение участниками индивидуальной обратной связи об их прогрессе.** Обратная связь — неотъемлемый элемент самообучения по итогам выполнения участниками заданий и упражнений и их ответов на вопросы. Те формы обратной связи, которые вы даете на занятиях, можно включить и в материалы для самообучения.
- **Материал, который вы не любите объяснять.** Может появиться желание перевести такие элементы учебного процесса в формат материалов для индивидуального самостоятельного изучения (или в группах в отсутствие тренера), а время общения можно более эффективно использовать для рассмотрения любых возникших у участников вопросов, вместо с того чтобы объяснять все с нуля.
- **Материал, который участникам трудно понять с первого раза.** Такой материал встречается почти во всех предметах. Разработка материалов для самостоятельной работы по этим темам означает, что участники будут сами рассматривать их столько раз, сколько потребуется. Получается, что сам материал становится преподавателем. Участники могут изучать требующие повторения темы в удобном для себя темпе и выполнять практические упражнения до полного усвоения материала.
- **Материал, который может понадобиться в будущем.** Часто бывает, что некоторые темы оказываются востребованными по прошествии довольно длительного промежутка времени после того, как они были рассмотрены в программе курса. Если эту информацию включить в материалы для самостоятельного изучения, то участники могут отточить свои навыки по теме прямо перед тем, как в них возникнет необходимость.

Для каких категорий участников наиболее подходит самообучение?

Самообучением в заочном режиме занимаются абсолютно разные люди. Ниже приводятся категории участников, которые могут с особой для себя пользой заниматься различными формами самообучения. Много можно позаимствовать из практики самостоятельной работы в очных программах обучения, где преимуществами самообучения пользуются следующие прослойки аудитории пользователей.

- **Отличники.** Очень способные участники часто испытывают недовольство или начинают скучать во время традиционных занятий в классе, где темп обучения в основном сориентирован на среднего участника и может быть слишком медленным для отличников. При самостоятельной работе они имеют возможность быстро проходить уже известные им или простые, понятные темы. Они могут изучать материал, уделяя внимание только тем частям, с которыми они раньше не сталкивались и которые имеют для них достаточный уровень сложности.
- **Отстающие.** Участники, наделенные самыми скромными способностями, часто оказываются в неравном положении, когда не успевают за темпом проведения традиционного обучения. Им может быть стыдно перед классом, когда обнаруживается, что они чего-то не знают или не могут выполнить задания, которые у остальных участников не вызывают трудностей. При самостоятельном обучении они могут не спеша заниматься практикой, пока не усвоят весь материал. У них появляется возможность посвятить изучению больше времени, чем требуется другим.
- **Застенчивые.** Некоторые люди легко смущаются, когда совершают ошибки, особенно на глазах у других. При самостоятельном обучении у них появляется возможность учиться на ошибках, находясь в спокойной, закрытой обстановке, по ходу того, как они будут стараться ответить на вопросы, выполнять упражнения и извлекать информацию посредством интерактивной обратной связи.
- **Участники, испытывающие определенные трудности.** Участники, которые испытывают определенную трудность при изучении важного компонента курса, могут извлечь пользу из самостоятельного обучения, поскольку оно дает им возможность без ограничений работать с материалами, разработанными для развития навыков в этой области. Рекомендуется снабжать упражнения ключами от-

ветов и подробными комментариями специально для тех, кто испытывает трудности.

- **Участники, которым нужно восполнить существующий пробел.** Например, в программах по научным и техническим дисциплинам некоторые участники внезапно обнаруживают пробел в каких-то математических навыках. Вместо того чтобы задерживать работу всего класса, лучше дать участникам задания для самостоятельной работы, чтобы они могли нагнать упущенное по рассматриваемым темам. Участники будут лучше использовать материалы, если они лично осознают свою потребность восполнить пробел.
- **Участники, обучающиеся на неродном языке.** Во время классной работы эти участники находятся в неравном положении, поскольку у них тратится слишком много энергии на то, чтобы понять значение слов, и практически не остается времени, чтобы уловить самую суть мысли и концепции. С материалами для самостоятельной работы они могут изучать тему в удобном для себя темпе, воспользовавшись словарем или помощью других участников, свободно владеющих языком, на котором составлены материалы.
- **Участники, для которых учеба не основное занятие.** Обычно это люди с множеством обязанностей, тоже требующих внимания и времени, или те, у кого нет постоянной возможности учиться, к примеру, из-за сменного графика работы, командировок или изменяющейся нагрузки на работе. Материалы для самостоятельного обучения помогут им эффективно организовать свое обучение и с максимальной выгодой использовать то время, когда они могут больше внимания уделить учебе.
- **Люди, которым не нравится, когда их учат.** Как ни странно, таких людей можно встретить на очных программах обучения в учебных заведениях, но большинство из них предпочитают вообще не получать формального образования. Самообучение позволяет таким людям сохранять гораздо большую степень автономии и личной ответственности за свое образование.
- **Участники, которые хотят выполнять только отдельные элементы программы.** Некоторые участники хотят достичь только единичных, тщательно отобранных учебных целей, имеющих отношение к их работе или даже отдыху. С материалами для самостоятельного обучения они смогут выбирать те части, которые хотят изучать, в то время как при очном обучении, вероятно, им придется ждать довольно длительное время, пока будет рассматриваться интересующий их материал.

- **Участники с особыми нуждами.** Например, людям с ограниченными возможностями к передвижению может быть тяжело добираться до места проведения занятия, но они без проблем могут заниматься дома. Участники с другими проблемами могут работать с самоучителями при поддержке специалиста или помощника. Самообучение все чаще используется для удовлетворения особых нужд различных групп пользователей, включая сиделок, заключенных, душевнобольных, представителей различных религиозных групп, социально ущемленных лиц и т. д.

Преимущества для участников

«Какая мне от этого польза?» — естественно возникающий вопрос у людей, которым предстоит пройти курс самообучения, особенно если раньше они обучались только распространенными или традиционными методами обучения. Важно обратить внимание участников на преимущества, которые им дает самообучение. Ниже приводятся основные плюсы самообучения. Чтобы донести смысл этих плюсов до ваших участников, вы сами можете адаптировать формулировки аргументов.

- **Вы учитесь, когда захотите.** Это означает, что можно использовать периоды затишья на работе или любое время дня или ночи, когда у вас появляется возможность заняться учебой. Вам не нужно ждать запланированных лекций или занятий. Вы даже можете сами устанавливать время начала и окончания учебы, вместо того чтобы подстраиваться под даты начала и окончания курса.
- **Вы учитесь, где захотите.** Имея печатные (и некоторые компьютерные) материалы, вы сами можете выбрать для себя наиболее удобное для учебы место. Еще лучше — вы можете повсюду носить с собой учебные материалы, что позволяет вам выполнять какие-то фрагменты заданий в самых разных местах: дома, на работе, в институте, в библиотеках, в поезде, в залах ожидания — практически везде.
- **Вы учитесь в удобном для себя темпе.** Вам не нужно беспокоиться о том, насколько быстро вы успеете проходить материал или переживать о том, что у других освоение материала проходит быстрее. При изучении сложного материала вы можете посвятить ему больше времени.
- **Вы знаете, куда идти.** Хорошие материалы для самообучения содержат ясно выраженные цели обучения. Вы можете к ним возвра-

шаться и рассматривать их в любое время, чтобы напомнить себе, чего вы стараетесь достигнуть. Вы можете прочитывать их необходимое количество раз, чтобы действительно прочувствовать, что эти цели в себя включают.

- **Вы можете понять стандартные требования.** Вопросы и упражнения для самопроверки дадут вам ясное представление о том уровне, на который вам следует ориентироваться. Вы можете просмотреть их заранее, чтобы подготовиться к тому, что последует дальше.
- **Наедине с собой вы можете спокойно делать ошибки.** Учеба на ошибках представляет собой эффективный способ научиться многим вещам. Вопросы и упражнения для самоконтроля помогут вам выяснить, с чем у вас возникает путаница. Если вы точно знаете проблемы, вы уже находитесь на пути их решения.
- **Вы получаете обратную связь относительно прогресса вашего обучения.** Ответы на задания для самоконтроля покажут, насколько вы усвоили материал. Когда вы совершите какую-либо ошибку, ответы не просто дадут вам правильную формулировку, но также помогут вам выяснить ее *причину*.
- **Вы сами решаете, что можно вообще пропустить.** Например, если вы считаете, что уже достигли определенной цели, вы можете сразу же переходить к упражнениям и вопросам для самоконтроля по этой теме. Если вы заранее знаете, что сможете успешно их выполнить, то пропустите их и переходите сразу к ключам, чтобы убедиться, что вы действительно смогли бы все правильно сделать.
- **Вы можете продолжать выполнять практические упражнения, пока не усвоите сложный материал.** При возникновении трудностей при ответе на проверочные вопросы или выполнении упражнений вы можете спустя какое-то время постараться сделать их еще раз, чтобы убедиться, что все еще помните, как это нужно делать.
- **Если вы устали или соскучились, то сможете сделать паузу.** Успешное обучение измеряется скорее байтами, а не мегабайтами. Когда вы теряете силы, то можно сделать паузу и вернуться назад или перейти вперед к другой, более интересной для вас части ваших учебных материалов.
- **Вы можете развить свою уверенность.** Самостоятельное обучение помогает вам развить свою самооценку или самостоятельность как учащегося, что помогает вам с максимальной отдачей использовать любую имеющуюся возможность для обучения.

Преимущества для тренеров

Если, в основном, вы проводите очные курсы обучения, то перед началом использования отдельных элементов самообучения вам нужно обратить внимание на существенные преимущества для себя, а не только для ваших участников. Важно уметь убедить себя, равно как и некоторых консервативно настроенных коллег, что в самостоятельном обучении заложен большой потенциал. Придется продумать ответы коллегам, которые могут полагать так: «Мои участники никогда ничему не научатся подобным способом» или: «Мне нравится преподавать, и у моих участников всегда все получается. Зачем от этого отказываться?» Если вам нужно заразить энтузиазмом коллег-тренеров, поведайте им о преимуществах самообучения, вам нужно уметь предложить то, что им понравится. Вот несколько предложений, которые можно использовать в качестве отправных точек. Формулировки вы можете сами адаптировать для каждого из своих коллег, да и сами обратите внимание на нижеперечисленные преимущества.

- **Вам не придется без конца учить одним и тем же вещам.** Материал, который вам приходится наиболее часто объяснять (а иногда даже надоедает объяснять), может стоять первым в списке того, что включено в материалы для самостоятельного изучения.
- **Вам не придется без конца объяснять одно и то же.** При непосредственной работе с участниками часто получается, что вам приходится постоянно объяснять одни и те же вещи разным людям. Существуют распространенные ошибки и трудности в понимании, и вам может надоесть повторять участникам объяснения. При самостоятельном обучении эти сферы представляют идеальную почву для разработки вопросов для самоконтроля и комментариев. Вы сможете суммировать свой опыт объяснения материала участникам в такой форме, чтобы они извлекали пользу из ваших объяснений без необходимости для вас растолковывать все снова и снова.
- **Самостоятельное обучение помогает вам давать учащимся больший объем материала.** При самостоятельном обучении реальное освоение материала в основном происходит в удобном для участников режиме. Ваша задача — помочь им ориентироваться в наборе учебных материалов, а не проходить вместе с ними весь материал курса. Такой принцип имеет особую ценность, если вы и без того ощущаете напряженность ввиду необходимости успеть пройти весь материал курса с участниками.

- **Самостоятельное обучение позволяет участникам развить важные навыки, выходящие за рамки обязательной программы.** Эти навыки могут включать в себя самостоятельную работу с учебными материалами, практику самоконтроля и оценки, усовершенствование навыков управления временем и более эффективного распределения заданий, расстановку различных элементов учебной программы по степени их важности, помощь других участников в качестве учебного ресурса. Подобные навыки широко применимы в профессиональной деятельности, поэтому их ценят работодатели. Самостоятельное обучение дает участникам не просто возможность использовать на практике и совершенствовать полученные навыки, но и позволяет накапливать свидетельства о своем прогрессе в режиме автономного обучения.
- **Самообучение поможет «освежить» ваши практические навыки.** Обучаясь самостоятельно, преподаватели заново оценивают свои подходы к преподаванию, обучению и оценке. Например, вновь можно пересмотреть формулировки целей обучения, чтобы убедиться, что они выражены ясно и недвусмысленно, на понятном для участников тренинга языке. Пересмотр материалов обязывает внести некоторые улучшения и в работу с участниками при очном обучении. Основные принципы эффективной организации самостоятельного обучения с успехом могут применяться и для очного обучения.
- **Вы можете сосредоточить свои навыки и опыт на тех сферах, где участники нуждаются в вашей помощи.** Поскольку материалы для самостоятельного обучения охватывают большинство предполагаемых вопросов и трудностей, которые обычно возникают у участников, ваша роль поддержки автономных участников смещается к тому, чтобы вы могли высказывать компетентное мнение по таким вопросам, где участникам действительно нужны ваш опыт и помощь.
- **Вы можете постепенно стать менеджером обучения.** Это помогает вам сохранить больше времени и энергии для решения проблем и удовлетворения нужд отдельных участников, а не просто пересказывать содержание учебного материала. Наибольшее удовлетворение от своей работы тренеры испытывают, когда становится очевидно, что участники получают пользу и добиваются прогресса.
- **Вы можете избежать необходимости преподавать те темы, которые вам не нравится объяснять.** Это можно сделать, если включить такие темы в материалы для самостоятельного обучения.

Преимущества здесь обнаруживаются не только для вас, но и для участников. Если вам нужно объяснять какие-то темы, от которых вас уже тошнит, то вряд ли эти темы заинтересуют самих участников, и успех от такого обучения будет небольшой.

- **Самостоятельное обучение позволит вам быть более уверенным в том, что вы сохраните свою работу.** Хотя многие преподаватели и тренеры боятся, что они лишают себя работы, переводя участников на самообучение, на практике результат оказывается обратным. Те, кто руководит самообучением или создает для него условия, часто отмечают, что их начинают больше ценить. Расширение спектра преподавательских навыков открывает для них новые способы организации обучения и тренинга.
- **В случае вашей болезни катастрофы не произойдет.** В программе очного обучения будет срыв, если вы не сможете осветить ее важные темы или если вы потеряете голос и не сможете читать лекции. Имея материалы для самообучения, легко задействовать их в случаях, когда вы не в состоянии читать лекцию или проводить занятие. Гораздо проще ввести в курс дела коллегу и попросить его объяснить участникам, как пользоваться учебными материалами, чем просить кого-то читать за вас лекцию или проводить презентацию.
- **Вы сможете посвятить больше времени, чтобы исправить ситуацию с выставлением оценок.** С точки зрения ваших участников, оценка может быть самой важной категорией обучения. У занятых тренеров зачастую не находится достаточно времени на разработку хороших, надежных критериев оценки или принципа их выставления. Когда с помощью самообучения высвобождается какое-то время на занятиях, часть этого его можно с пользой потратить на более детальное рассмотрение процедуры выставления оценок.

Преимущества для работодателей и менеджеров

Преимущества самостоятельного обучения очень ценят те работодатели или менеджеры, которые сами имеют успешный опыт самообучения, и число таких менеджеров стремительно возрастает. Но для некоторых работодателей и менеджеров само понятие самообучения сильно отличается от того, которое знакомо им по их собственному опыту. Некоторые из них до сих пор приравнивают эффективное обучение к посещению занятий. Поскольку может понадобиться убедить таких руководителей в преимуществах самостоятельного обучения, то в качестве обоснований необходимости проведения програм-

мы самообучения, прежде чем они будут готовы оплачивать участие своих сотрудников в таких программах, вы можете указать им на следующие преимущества. Предлагаемые формулировки специально ориентированы на контингент работодателей и менеджеров.

- **У ваших сотрудников появится хорошая возможность приобрести необходимые знания.** Самостоятельное обучение часто дает свободу при выборе учебных материалов, чтобы они были напрямую связаны с удовлетворением потребностей в обучении и приобретением конкретных рабочих навыков.
- **Вы можете оценить необходимость каждого курса обучения.** Поскольку программы самообучения обычно разрабатываются на основе четко определенных целей обучения, вы сможете проверить, какую пользу получит ваша организация, если сотрудники достигнут этих целей.
- **Самообучение основывается на практике.** Это означает, что вашим сотрудникам придется в основном учиться на практике, применяя навыки, понятия и идеи, которые они будут изучать, в отличие от обыкновенного посещения занятий, где тренеры просто объясняют учебный материал.
- **Материалы для самостоятельного обучения содержат обратную связь для каждого участника.** В программах очного обучения участники могут не сразу получать обратную связь о своем прогрессе. При самостоятельном обучении они могут незамедлительно получить обратную связь из учебных материалов, пока их память еще хранит сведения о том, каким образом они пытались выполнить задания и упражнения и ответить на вопросы.
- **Большинство программ самостоятельного обучения предполагают поддержку тренера.** В идеале эта поддержка ориентируется на те аспекты обучения, где участники нуждаются в комментариях специалиста, исключая рутинную обратную связь по поводу распространенных проблем, поскольку их освещение можно включить в сами учебные материалы. В действительности это означает, что оказываемая тренером помощь гораздо более существенна и полезна, чем она могла бы быть при обычном преподавании.
- **Вы имеете возможность оценить уровень программы обучения.** Материалы для самообучения включают в себя задания и упражнения для самоконтроля, а также задания, предполагающие проверку выполнения. Все они помогают вам узнать, на какой уровень рассчитана программа. Оцениваемые компоненты материалов для

самообучения помогают отслеживать реальный уровень успехов ваших сотрудников.

- **Работники совершенствуют свои навыки независимого обучения.** Это одно из главных преимуществ самообучения. Навыки, которые участникам по необходимости приходится развивать или совершенствовать, включают в себя: управление временем, управление рабочими функциями, ответственность за свое собственное обучение, обучение на основе печатных или компьютерных материалов и практически полную ответственность за подготовку заданий на оценку. Все эти навыки делают ваших сотрудников более ценными и полезными работниками.
- **Меньше времени отнимается от работы.** Самостоятельное обучение позволяет сотрудникам заниматься учебой прямо на рабочем месте в периоды затишья или уменьшения нагрузки и продолжать обучение дома. Количество времени на поездки в учебный центр или институт сокращается или исключается вообще.
- **Самостоятельное обучение помогает вашей организации справляться с неожиданностями.** Когда по экстренным причинам нельзя отпустить работников для прохождения запланированных учебных курсов, самостоятельное обучение предоставляет возможность восполнить пробел позднее. Это позволяет вам избежать отсутствия на время обучения ключевых работников, когда появляется экстренная, важная работа.
- **Вы можете многократно использовать учебные материалы.** Когда некоторые из ваших сотрудников успешно завершили курс или отдельные элементы программы самообучения, материалы, на основе которых они занимались, вернутся к вам, и вы сможете распространить их среди своих работников. Учебные материалы гораздо более постоянны, чем скоротечный опыт посещения лекций или практических тренингов. Гораздо сложнее проводить очное обучение, чем самостоятельное, хотя при самостоятельном обучении не всегда можно обратиться за поддержкой к тренеру.

Преимущества для организаторов обучения

Многие профессиональные и высшие учебные заведения постепенно увеличивают долю элементов самообучения в своих программах. Такая же тенденция наблюдается в учебных центрах многих организаций и отраслей. Но не всегда это делается из лучших побуждений. Наибольшую опасность представляет точка зрения, что самообучение позволяет экономить средства. Если вам придется приводить *веские*



причины старшему руководству или стратегическим лидерам, чтобы обосновать целесообразность введения гибкого метода обучения, вы можете опираться на следующий список преимуществ.

- **С помощью самостоятельных занятий можно удовлетворить более широкий спектр потребностей в обучении.** Во времена, когда жизнеспособность курсов или программы в большей степени становится зависимой от экономических причин, многие из полезных программ становятся невостребованными из-за своей дороговизны. В подобных ситуациях самообучение более доступно для достаточно большого круга пользователей.
- **Самостоятельное обучение способно повысить конкурентоспособность вашей организации.** Это в большей степени связано с широтой спектра возможностей или теми потребностями, которые можно заполнить, чем со средней стоимостью программы на человека. Конкурентоспособность также зависит от способности вашей организации реагировать на различные требования относительно графика проведения программ и объема необходимой участникам помощи.
- **Самостоятельное обучение соответствует принятым в стране учебным планам и нормам.** В Великобритании, как и в любой другой стране, государственная политика направлена на то, чтобы организаторы расширяли рамки возможностей обучения, использовали коммуникационные и информационные технологии и помогали повышать профессиональный уровень тем, кто занимается преподаванием и организацией обучения. Самостоятельное обучение можно непосредственно связать с достижением этих целей.
- **Стратегическая поддержка самообучения со стороны старших руководителей, как правило, является залогом его успеха.** Когда самостоятельное обучение поддерживается в организации по всей вертикали, то все остальное приложится, включая предоставление соответствующих технических и компьютерных средств, внедрение необходимых программ для обучения персонала и хорошо продуманное использование ресурсов.
- **Самостоятельное обучение способствует эффективному развитию умений персонала.** Одно из наиболее существенных преимуществ самообучения заключается в том, что тренерам приходится заново изыскивать оптимальные способы поддерживать *обучение*, а не просто преподавать или учить. Многие преподаватели утверждают, что то, чему они учатся при поддержке заочных участников, существенно меняет их практику работы с участниками при очном обучении.

- **Самостоятельное обучение помогает тренерам развить разнонаправленные навыки.** Тренеры, которые занимаются разработкой или поддержкой программ самообучения, приобретают множество новых навыков, которые потом будут положительно сказываться на работе учебного заведения или самого организатора обучения. Для некоторых тренеров новые высоты и требования, связанные с разработкой и проведением программ самообучения, обогащают их профессиональную практику и заряжают энтузиазмом к работе.
- **Самостоятельное обучение увеличивает разнообразие функций тренеров и сотрудников учебного заведения.** Это означает, что тренер, у которого, например, возникают трудности при проведении очных занятий, сможет с пользой выполнять другие функции: разрабатывать новые материалы или оценивать работы очных студентов, давать обратную связь в письменном виде или при помощи средств электронной коммуникации.
- **Самостоятельное обучение не означает отказ людей от участия.** При разумном применении самостоятельное обучение может быть средством создания для сотрудников дополнительных возможностей реализовать свои лучшие умения. Большую часть рутинной передачи информации участникам можно осуществить посредством учебных материалов. Это дает тренерам больше времени, чтобы сосредоточить свои профессиональные качества для оказания помощи и предоставления компетентных консультаций.
- **Самостоятельное обучение помогает наиболее эффективно использовать ресурсы.** Например, самостоятельное обучение может длиться практически на протяжении всего года, что позволяет эффективно использовать возможности учебных центров, библиотек, компьютерных классов и сотрудников. Но нужно следить за тем, чтобы сотрудники имели нормальные возможности планировать и брать отпуск, а также отсутствовать по другим причинам, например для прохождения курсов обучения или для участия в конференциях и встречах.
- **Самостоятельное обучение способно удовлетворить разным уровням запросов.** Например, с программами «открытого доступа» (или/и с элементами самостоятельного обучения в традиционных программах) участники не ограничены какой-то определенной датой начала занятий или проверки знаний в другое заранее определенное время. Они могут выбирать свои сроки начала и завершения занятий. Могут существовать возможности ускоренного прохождения материала для наиболее способных учащихся,



как и «черепахи аллеи» для тех, кто в силу разных причин уделяет учебе только очень ограниченное время.

- **Самостоятельное обучение дает больше возможностей пересмотреть нормы, инструменты и процедуры оценки.** Поскольку учебный план для самостоятельной работы общедоступен и имеет четко определенные цели, необходимо убедиться, что оценка результатов самостоятельной работы не только будет надежной, но и понятной. Некоторую часть времени, высвобождаемую от непосредственного взаимодействия с учащимися, можно с пользой посвятить для усовершенствования и проверки методов оценки.
- **Самообучение помогает организации становиться обучающей организацией.** Ориентация на учащегося, присущая программам самообучения, может подвигнуть всю организацию внести изменения в традиционный способ очного преподавания и трансформировать способ оказания поддержки участникам. А это, в свою очередь, способно вызвать изменения в отношениях и разрушить барьеры между менеджерами, преподавательским составом и вспомогательным персоналом.

Выбор материалов для самостоятельного обучения

Одна из проблем с имеющимися в продаже материалами для самообучения состоит в том, что некоторые из них могут создавать хорошее впечатление, не будучи результативными в применении, а другие, наоборот, — очень действенны, но непривлекательны на вид. Большинство печатной продукции по качеству оказывается где-то посередине между этими двумя случаями. Самое главное, чтобы материалы способствовали успешному обучению ваших участников, но при этом нельзя забывать и о приемлемых нормах внешнего оформления и стиля. Следующие два раздела должны послужить удобной отправной точкой для рассмотрения имеющихся печатных материалов, исследуя при этом возможность их использования в существующем виде или адаптации для ваших участников.

Будут ли они эффективны?

- **Прежде всего, обратите внимание на поставленные цели.** Если они хорошо сформулированы на доступном языке, то материалы успешно прошли первый этап вашей проверки.

- **Проверьте, насколько материалы интерактивны.** Должно быть необходимое количество практических упражнений. Это лучше, чем просто набор вопросов для самоконтроля или упражнения в конце каждого раздела или модуля. Убедитесь, что задания и упражнения рассчитаны на нужный уровень и что они дают вашим участникам полезную практику и возможность учиться на предполагаемых ошибках.
- **Проверьте, насколько материалы «настроены» на усилия участников.** Обратите особое внимание на вопросы для самоконтроля. Надо, чтобы они включали в себя нечто большее, чем простые ответы на вопросы. Ваши участники не просто должны иметь возможность проверить, что они правильно ответили на вопросы, но и в случае с неправильными ответами им необходимо выяснить, где они допустили ошибку.
- **Обратите внимание на нормы.** Нормы, в соответствии с которыми сформулированы цели, должны быть очевидны из уровня заданий в материалах. В особенности, когда материалы содержат задания, за которые тренер будут выставлять оценки, убедитесь, что они соответствуют уровню подготовки ваших участников, и решите, хотите ли вы их использовать в существующем виде.
- **Обратите внимание на тон и стиль изложения материала.** Как правило, материалы для самостоятельного обучения оказываются более действенными, если они изложены в достаточно неформальном тоне и стиле. Материалы должны быть увлекательными. При обращении к участникам нужно употреблять местоимение «вы», автор же должен вести речь от первого лица — «я». Проверьте, однако, чтобы тон общения не воспринимался участниками как покровительственный. И не беспокойтесь, если стиль общения покажется вам слишком неформальным. Помните, что не вы будете *обучаться* на основе этих материалов.
- **Обратите внимание на степень личного участия.** Например, если материалы разработаны таким образом, что на листах оставлено место для того, чтобы можно было вписывать ответы на вопросы, вычисления, рисовать диаграммы и так далее, — то повышается вероятность, что участники будут активно обучаться на основе этих материалов. Если материалы больше похожи на учебники, где степень участия может быть ниже, участники могут не воспринимать материалы как главный ресурс обучения.
- **Заранее продумайте, как вы могли бы дополнить эти материалы.** Например, если материалы не содержат достаточного количества



вопросов для самоконтроля или если обратная связь не вполне соответствует уровню ваших участников, то вы можете восполнить этот пробел, добавив собственные вопросы и комментарии. Есть смысл это сделать, если вы собираетесь усовершенствовать (модифицировать) и другие аспекты материалов.

- **Обратите внимание на формат и структуру материалов.** Участники доверяют тем материалам, которые профессионально выполнены и внушают уважение. Участникам необходимо иметь возможность легко ориентироваться в обоих направлениях — перспективе и ретроспективе. Должны быть хорошие разметки, указывающие, как каждый раздел материалов вписывается в целое и как связаны задания и упражнения в материалах с поставленными целями.
- **Попытайтесь узнать у других, действительно ли эти материалы имеют эффект.** Узнайте, использует ли кто-либо из ваших коллег или сотрудников из других организаций эти материалы и как они себя зарекомендовали. Известные производители печатных материалов для самообучения, как правило, с удовольствием предоставят вам информацию о своих главных клиентах.
- **Определите затраты.** Существуют разные способы «принятия на вооружение» материалов для самообучения, начиная от покупки необходимого количества экземпляров для своих участников до получения прав на самостоятельное издание копий. Если вы имеете дело с узкой, специальной тематикой, то, наверное, выгоднее будет сделать заказ напрямую. При приобретении солидной партии можно получить скидку для оптовых покупателей. Поэтому имеет смысл закупить более чем один «курс использования» материалов, но этот вариант нужно рассматривать только в том случае, если вы уверены, что материалы вам действительно подходят.

Соответствует ли содержание?

Важно отвести время на проверку содержания материалов. Или поручите это сделать компетентному человеку.

- **Внимательно сопоставьте, насколько цели в печатных материалах соответствуют целям вашей собственной программы.** Вполне естественно, что будут какие-то несовпадения. В материалах могут отсутствовать некоторые из ваших собственных целей. Иногда материалы могут выходить далеко за рамки поставленных вами целей. Важно определить, какая часть печатных материалов имеет прямое отношение к вашей программе самообучения. Если мень-

ше половины, то, как правило, это говорит о том, что вам нужно продолжить поиски.

- **Убедитесь, что данные печатные материалы совместимы с другими элементами обучения ваших участников.** Например, проверьте, чтобы в них использовались общепринятые термины или методы, знакомые вашим участникам.
- **Просматривайте обзорные части учебных материалов.** Так же как и в учебниках, обзоры помогут вам определить, что вам оставить, а что отвергнуть. Обзорные части материалов для самообучения служат ценными указателями их качества. Обзорные части, как правило, больше уделяют внимания предметному содержанию, а не самим способам успешной передачи информации в учебных материалах. Поэтому они полезны для определения соответствия выбранных материалов вашим целям.
- **Определите, достаточно ли современны материалы.** Это можно быстро выяснить, просмотрев ссылки на «дополнительную литературу для чтения» или на задания, где участникам рекомендуется воспользоваться другими справочными материалами или статьями по рассматриваемым темам. Скорее всего, вы будете в курсе самых надежных (распространенных, наиболее рекомендуемых) исходных материалов или любых недавних достижений, которые должны бы упоминаться в материалах для самообучения или ложиться в их основу.
- **Убедитесь, что все остальные составляющие пакета учебных материалов будут доступны для ваших участников.** Например, если материалы для самообучения состоят из одного или более набора учебников или статей, которые нужно использовать дополнительно, убедитесь, что эти материалы можно получить. Даже известные учебники выходят из обращения. Как правило, это происходит в промежутке между разными версиями издания. Следующее издание может не подходить для выполнения определенных заданий, на которые есть ссылки в самоучителе.
- **Проверьте, насколько вам подходит практические задания в материалах.** Сопоставьте их с типами заданий, которые вы бы дали участникам при очном обучении на таком же уровне. Специально ищите задания, которые могут восприниматься как слишком легкие или как имеющие отношения к важным элементам обучения. Также отмечайте, какие задания могут оказаться излишне сложными и превратиться в непреодолимое препятствие для ваших участников.

- **Подсчитайте, сколько примерно времени уйдет у ваших участников на работу с материалами.** Как правило, в материалах присутствуют указатели на это, но вы можете попытаться определить верхнюю и нижнюю границу, которые разумно соотносятся с возможностями ваших самых слабых и самых сильных участников. Сопоставьте полученные сроки с общей продолжительностью (или с эквивалентом продолжительности) вашей программы самообучения и со степенью важности рассматриваемых в материалах тем. Например, если на работу над практическим пособием у среднего учащегося должно уйти 12 часов, но рассматриваемая тема составляет лишь десятую часть всего курса, рассчитанного на 60 часов, то вам нужно будет поискать более концентрированный материал по этой же теме.
- **Убедитесь, что вас устраивает способ представления важных тем.** Здесь речь идет об отсутствии дискриминации. Например, проверьте, как материалы отражают роли мужчин/ женщин в анализах ситуаций и примерах. Не следует придерживаться подхода «не мною придумано». Если вам действительно не нравится, каким образом в материалах рассматривается какое-то важное понятие, тогда лучше поискать другие материалы. Любое недоверие или возражения, которые возникли у вас по поводу учебных материалов, могут зародиться и у других людей. У ваших участников, возможно, очень быстро появятся сомнения, что подорвет их доверие к качеству материалов.
- **Определите объем возможных дополнений к содержанию материалов.** Вполне естественно, что печатные материалы не будут охватывать весь объем материала, который вы хотели бы включить в изучение, если бы самостоятельно разрабатывали пособия. Довольно просто восполнить мелкие пробелы и включить необходимый материал, разработав раздаточные материалы или небольшие сборники упражнений.
- **Определите, какой объем материала вы могли бы исключить.** Вашим участникам нет необходимости тратить время или энергию на выполнение заданий из учебника, не связанных с целями вашей программы. Вполне уместно сказать участникам примерно следующее: «Не нужно выполнять девятый раздел полностью, если только вы не захотите это сделать ради собственного интереса. В плане этого нет». При принятии решения о покупке пособия, убедитесь, что не слишком большая часть его содержания попадает в данную категорию.

Контрольный список для проверки качества материалов для самообучения

В следующий список вошли основные пункты из «500 советов об открытом и гибком обучении» (*500 Tips on Open and Flexible Learning*). Это адаптация критериев, впервые изданных в «Справочнике по открытому обучению» (*The Open Learning Handbook*) и в «Наборе инструментов для лектора» (*The Lecturer's Toolkit*). Предлагаемый перечень особенно полезен для того, чтобы помочь определить сильные и слабые стороны печатных обучающих материалов, но на него также можно опираться и при оценке качества материалов, разработанных вами лично.

Цели или формулировки планируемых результатов обучения

- **Существует ли насыщенная необходимость в начальных знаниях или навыках?** Если нет, вы можете составить описание тех исходных навыков, которыми необходимо владеть в начале изучения материалов. Это особенно важно, когда элементы программы самообучения дополняют программу традиционного очного обучения. Тогда участникам надо иметь представление о том, каким образом эти элементы самообучения вписываются в общую картину их курса.
- **Достаточно ли ясно и однозначно сформулированы цели?** Здесь у вас может возникнуть необходимость «переводить» цели каких-то определенных учебных программ, чтобы они стали понятнее участникам, которые будут над ними работать. Часто это можно сделать с помощью иллюстраций, демонстрирующих, как и когда поставленные цели будут связаны с их собственными ситуациями.
- **Действительно ли формулировки целей ориентированы на участников?** Мы предлагаем формулировать цели примерно следующим образом: «Когда вы закончите работу над разделом 3, вы сможете...», а не так «Ожидается, что по завершении работы над данным модулем участник сможет...» Важно, чтобы у участников было чувство сопричастности целям обучения, поэтому стоит убедиться, что формулировки целей в том виде, в каком их прочитают участники, ориентированы на самих участников и не воспринимаются как нечто, имеющее отношение только к самим учебным материалам.
- **Свободны ли формулировки целей от терминов, которые могут быть неизвестны участникам до начала изучения материала?** Разумеется, вполне естественно, что при любом обучении будут вво-

даться новые термины и понятия, но следует постараться делать это такими способами, чтобы не отпугнуть участников с самого начала. Иногда нельзя избежать необходимости включать в формулировки целей неизвестные слова, но при этом периодически надо включать пояснения, оправдывая тем самым «исходное незнание» этих слов. В таких случаях полезно предварять эти слова примерно следующими комментариями в скобках «на практике это означает...»

Структура и расположение материала

- **Имеет ли материал привлекательный вид, который помогает участникам в обучении?** Не всегда представляется возможным выбрать те материалы, которые лучше *выглядят*. Иногда наиболее привлекательные материалы слишком дорого стоят или не достаточно подходят для достижения целей обучения. В итоге, наиболее предпочтительным оказывается тот материал, который производит наилучший *эффект*, поэтому порой приходится пожертвовать привлекательным внешним видом в пользу содержания.
- **Присутствует ли в материалах достаточно свободного места?** В печатных материалах участникам нужно будет делать собственные заметки, отвечать на вопросы из материала, производить вычисления, выполнять упражнения на закрепление пройденного материала и т. д. Наиболее способствовать эффективному практическому обучению будет тот набор учебных материалов, который дает участникам возможность и даже настоятельно рекомендует делать записи в самих материалах безо всяких ограничений.
- **Легко ли участникам ориентироваться в содержании материалов?** В печатных и компьютерных материалах должны эффективно использоваться заголовки или удобные меню, которые еще называют *указателями*. В любом случае хорошо размеченные материалы дают возможность участникам быстро переходить к тому материалу, с которым они хотят поработать («переварить»), а также позволяют просмотреть следующий материал, чтобы иметь представление о том, что будет дальше.
- **Поделен ли материал на удобные для изучения части?** Периоды, на которые участники могут сосредоточивать внимание, имеют свои границы. Все мы знаем, насколько ненадежно внимание во время очных занятий. То же самое относится и к самостоятельной работе. Если важная тема рассматривается страницей за страницей, неудивительно, что внимание ускользает. Частые заголовки, подзаголовки, задания и упражнения помогают сделать так, чтобы участ-

ники не впали в отстраненное состояние по ходу работы с материалами.

- **Не присутствуют ли в материале неожиданные скачки в уровне знаний?** Внезапный скачок может вызвать у работающих самостоятельно «реакцию отторжения». Авторам учебных материалов практически нереально определить, когда они слишком быстро проскочили какой-то этап. Первыми, кому удастся распознать такие внезапные скачки, всегда оказываются сами участники, которые не понимают, почему вдруг материал не усваивается. В хорошо составленных материалах подобные шероховатости разглаживают задолго до издания материала, но не всем материалам везет дожидаться, чтобы с ними провели такую жизненно важную процедуру.

Вопросы и упражнения для самоконтроля (практическое обучение)

- **Имеются ли они в достаточном количестве?** Например, я предлагаю, чтобы в печатных материалах можно было увидеть хотя бы одно упражнение на каждом развороте страницы или какое-то практическое задание в большинстве окошек в интерактивных компьютеризированных программах обучения. Если мы исходим из того, что обучение в основном происходит на практике, когда участники принимают решения или пытаются выполнить упражнения, то вполне естественно, что эффективные интерактивные учебные материалы должны изначально содержать в себе практические задания.
- **Достаточно ли ясно и недвусмысленно выражены вопросы к заданиям?** Во время очных занятий, если участникам непонятна суть задания, кто-то из присутствующих задаст вопрос, и все будет разъяснено. Имея в виду пакет учебных материалов, важно убедиться, что людям, работающим самостоятельно, не придется терять время и энергию на то, чтобы каждый раз пытаться понять точный смысл инструкций к каждому практическому заданию.
- **Приглашают ли вопросы и задания к участию?** Ясно ли участникам, что для них выгоднее пытаться выполнить упражнения и задания, а не пропускать их? Это почти искусство — уметь сделать упражнения такими интересными, чтобы ни у кого не возникло желания их пропустить, особенно если задания достаточно сложные. Хорошо, если вы сможете максимально приблизить содержание заданий к личному опыту участников.

- **Достаточно ли места в рабочих материалах, куда участники могли бы вписывать свои ответы?** В печатных материалах важно сделать так, чтобы участники записывали свои соображения. Если писать только *мысленно*, но не *делать* этого *практически*, то, скорее всего, написанное забудется. В компьютерных материалах не менее важно удостовериться, что участникам придется принимать решения, например, при выборе варианта ответа в многоальтернативном упражнении. Это обеспечивает немедленное получение обратной связи по результатам только что выполненной работы.
- **Помогают ли вопросы и упражнения для самоконтроля узнать участникам, насколько им удастся достигать целей и подготавливаться к последующим, конечным этапам оценки?** Наверное, одна из наиболее существенных опасностей, кроющихся в материалах для самообучения, состоит в том, что легче, оказывается, разрабатывать задания и упражнения по незначительным темам, чем убедиться, что задания для участников ориентированы на тот материал, который участникам необходимо усвоить для достижения целей. Чтобы преодолеть эту опасность, убедитесь, что все цели и каждая в отдельности непосредственно связаны с одним или более вопросом или упражнением для самоконтроля, чтобы участники могли отработать все важные элементы. Вопросы для самоконтроля должны в совокупности готовить участников к прохождению любых процедур оценки по завершению каждого этапа самостоятельного обучения.

Ответы на вопросы и упражнения для самоконтроля (обратная связь)

- **Действительно ли они представляют собой ответы на проделанную участниками работу (а не просто ответы на вопросы)?** Ранее мы убедились, насколько важно участникам иметь возможность оценить свои усилия посредством обратной связи. Если участники не могут дать правильного ответа на вопрос, то мало пользы в том, если вы просто дадите им этот ответ. Им нужно знать, где они допустили ошибку. При очном обучении можно получать комментарии от своего тренера. При самостоятельном обучении такая обратная связь должна предоставляться либо в тексте, либо в комментариях обратной связи на экране компьютера.
- **Помогают ли ответы выяснить участникам: «Правильно ли я все сделал? Если нет, то почему?»** Когда участники правильно отве-

чают на вопрос или задание по самоконтролю, то легко дать им нужную обратную связь. А вот когда они допускают ошибки, то нуждаются в такой помощи, которую мы только способны им предоставить. В частности, им нужно знать не только правильный ответ, но и где они допустили ошибку при ответе. Особенно это касается многоальтернативных заданий, поскольку именно в них разные участники могут допускать разные ошибки, на каждую из которых необходимо составить индивидуальный комментарий.

- **Содержат ли ответы в себе похвалу или ободрение (без покровительственного тона) для тех, кто правильно ответил на вопросы?** Сразу напрашивается реплика «молодец». Но существует множество других способов выразить одобрение. Если задание было трудным и мы действительно хотим по-особому похвалить тех, кто правильно его выполнил, то можно сказать «потрясающе», но то же самое слово «потрясающе» может прозвучать покровительственно, когда участники понимают, что вопрос был простой.
- **Содержится ли в ответах нечто, помогающее участникам, допустившим ошибку, не почувствовать себя полными идиотами?** Одна из трудностей самостоятельной работы с учебными материалами состоит в том, что люди, которые допустили ошибку, могут подумать, что они единственные, которые когда-либо делали такие ошибки. Когда встречается трудный вопрос или задание, где участники, скорее всего, допустят ошибки или выберут неверные варианты, хорошо, если слова тренера будут содержать какое-то утешение, например: «Это было сложное задание!» или: «У многих это сначала не получается».

Введения, сводки и обзоры

- **Предшествует ли каждой части интересное, захватывающее введение?** Другой возможности произвести благоприятное первое впечатление уже не представится! Если участникам не нравится само начало темы, их «желание» изучить ее может быть потеряно навсегда.
- **Содержатся ли во введения объяснения участникам того, каким образом должны «работать» материалы?** Учебные материалы не должны основываться на предположении, что у всех участников развиты все необходимые навыки для самостоятельного обучения.

Лучше когда авторы таких материалов и участники имеют единое представление о том, как достигать максимальной отдачи от обучения. Когда участники знают, в каком направлении они движутся, то повышается вероятность, что они достигнут желаемого результата.

- **Приводятся ли ясные и полезные сводки или обзоры?** Помогают ли они участникам переварить пройденный материал? На любом хорошем очном занятии тренеры несколько раз возвращаются к главным пунктам и в конце занятия напоминают участникам основные моменты, которые им необходимо запомнить. При разработке учебных материалов авторы иногда полагают, что достаточно хорошо преподать основные пункты... всего один раз. Сводки и обзорная информация имеют не меньшее значение в хороших учебных материалах, чем на очных занятиях.
- **Предлагают ли сводки и подведенные итоги полезные для участников способы быстро и эффективно вспомнить материал?** Сводка или обзорная информация помогают участникам увидеть все основные пункты обучения, которые они должны были освоить. После того как участники уже изучат материал, с помощью сводок и итоговых материалов будет не столь сложно закрепить знания без необходимости заново проходить весь материал.

Текст

- **Легко ли его читать? Легко ли понимать?** Когда участники занимаются самостоятельно, им не к кому обратиться в случае, если что-то неясно. Качество хороших учебных материалов во многом зависит от того, насколько успешно передается информация. Те, кто не способен заменить длинное слово более коротким, не имеют права создавать учебные материалы! Таким же образом, короткие предложения лучше передают смысл, нежели длинные.
- **Насколько он релевантен?** Например, способствует ли материал достижению поставленных целей и гармонично ли он вписывается в общий план курса или модуля? Создатели учебных материалов могут очень легко уйти в объяснение своих любимых тем и раскрывать их более подробно, чем это необходимо.
- **Насколько тон подачи материала стимулирует личное участие?** Достаточно ли часто используется «вы» при обращении к учаще-

муся, «я» по отношению к автору и «мы» по отношению к учащемуся и автору вместе? Это вопрос стиля. Некоторым составителям тяжело общаться в неформальной, дружеской манере. Есть множество свидетельств, что коммуникация происходит более эффективно посредством учебных материалов, работая с которыми участники ощущают себя вовлеченными и чувствуют, что учебник словно «разговаривает» с ними в естественной, непринужденной манере.

Диаграммы, схемы, таблицы, графики и прочее

- **Содержит ли каждый нетекстовый компонент максимальное количество информации, необходимой для понимания?** На очных занятиях имеется множество пояснений к содержанию любых иллюстраций (например, проекторных пленок или слайдов). Интонация тренера и мимика существенно дополняют словесное объяснение. При работе с самоучителями важно при необходимости приводить эти пояснения в письменном виде.
- **Понятно ли участникам, что им нужно делать с каждой иллюстрацией?** Им необходимо знать, что делать: изучить, озаглавить, заполнить, бегло просмотреть, выделить основную тенденцию или даже ничего не делать. На очном занятии, когда тренеры показывают, например, таблицу с данными, кто-то наверняка спросит: «Нам нужно запоминать эти цифры?» Если та же самая таблица с данными приводится в самоучителе, то вопрос все еще возникает, но на него некому ответить. Поэтому хорошие материалы для самообучения должны предугадывать все подобные вопросы и точно объяснять, что необходимо сделать с диаграммами, схемами и другими иллюстрациями. Объяснение потребует всего несколько слов, примерно таких: «Вам не нужно запоминать эти цифры, но нужно постараться выделить основную тенденцию» или: «Вам не нужно уметь чертить это, но вы должны уметь узнавать подобное».
- **«Рисунок может с успехом заменить 1000 слов» — содержит ли материал достаточное количество иллюстраций?** Одна из проблем с материалами для самообучения заключается в том, что иногда они состоят из одних только слов в ущерб визуальным способам передачи важной информации. Иногда это очень просто объясняется: составитель материалов просто не умеет делать рисунки или диаграммы. Однако качественные материалы компенсируют этот недостаток с помощью услуг человека, обладающего необходимыми талантами.

Некоторые общие положения

- **Может ли средний учащийся достичь целей, используя данный материал?** Естественно, это один из наиболее важных вопросов, относящийся к любому набору учебных материалов. Если ответ «нет», то поищите более подходящие материалы.
- **Понравится ли среднему учащемуся работать с этим материалом?** С определенной точки зрения это самый важный вопрос. Если участники «не могут отложить материалы, потому что с ними так интересно работать», то ничего плохого в этом нет.
- **Насколько соотносится материал с современными реалиями?** Как быстро он устареет? Сможет ли он достаточно долго выполнять функции учебного пособия и будут ли оправданы затраты на его приобретение или доработку?
- **Насколько актуален синдром «не нами придумано»?** Сможете ли вы сгладить отличия в ваших собственных методах и методах, используемых в «чужих» материалах? Сможете ли вы гармонично и незаметно для ваших участников совместить эти два подхода? (Если вы будете критиковать или отвергать те материалы, которыми пользуются ваши участники, то, скорее всего, добьетесь того, что уничтожите их доверие к качеству и всему содержанию материалов.)
- **Как дорого стоит материал?** Можно ли реально ожидать от участников, что они будут самостоятельно покупать для себя экземпляры? Можно ли купить со скидкой оптовую партию или устроить какой-то обмен? Если материал разработан для компьютера, то подойдет ли он для сетевого обмена и разрешено ли это правами?
- **Есть ли уверенность, что у участников будет хотя бы относительно свободный доступ к учебным материалам?** Это особенно важно при работе с большими группами. Смогут ли участники пожаловаться на нехватку доступа к необходимым учебным материалам в случае низкой оценки результатов их обучения? Это особенно касается доступа к лабораториям информационных технологий и персональным компьютерам, если они занимают важную часть в данной программе самообучения. Оказываются ли участники, занимающиеся без отрыва от работы, в особо неравных условиях относительно доступа к информационным технологиям?
- **Какие существуют альтернативные способы для участников изучить данную тему?** Какие есть дополнительные способы прорабо-

тать тему, которые можно использовать наряду с изучением данных учебных материалов?

- **Каковы очевидные преимущества изучения темы с помощью учебного пособия или другого средства самообучения по сравнению с самым дешевым или самым простым способом изучения темы?** На этот вопрос должны существовать убедительные ответы, не в последнюю очередь играют экономические обоснования.
- **Повысит ли это эффективность обучения участников?** Каким образом это сэкономит время или каким образом это позволит конструктивно организовать обучение?
- **Будет ли обучающий материал или средство одинаково полезным для всех?** Не будут ли возникать ситуации, когда участники оказываются в неравных условиях из-за того, например, что они обучаются на неродном языке, или из-за половой принадлежности, возраста, навыков владения компьютером и т. д.?
- **Какие дополнительные навыки приобретут участники в результате работы с материалом?** Будут ли оцениваться эти результаты? Будут ли они соответствовать *поставленным* целям?
- **Как можно получать обратную связь по поводу эффективности обучающего материала?** В какой пропорции должна присутствовать информация об обратной связи от коллег, от анкетирования участников, наблюдения за реакциями участников в процессе работы с материалом?

Выбор и применение компьютеризированных средств обучения

Компьютеризированные курсы широко применяются в целях обучения и играют важную роль в программах самообучения. Вполне реально подобрать компьютеризированные программы обучения и для ваших участников. Иногда целесообразнее приобрести и использовать их в существующем виде (или адаптировать их), нежели разрабатывать собственные новые материалы. Многие вопросы, затронутые в предыдущих блоках, так же относятся и к компьютерным средствам обучения. Следующие дополнительные рекомендации помогут вам выбрать компьютеризированную программу обучения для ваших участников.

- **Помните, что тяжелее получить ясное представление об эффективности компьютеризированных, чем печатных материалов.**

Не в последнюю очередь это происходит потому, что невозможно перелистать всю компьютерную программу, как это можно сделать с печатным материалом. Довольно трудно бывает уловить ощущение общей формы обучения, которое присуще данной компьютеризированной программе обучения.

- **Тщательно выбирайте обучающие программы.** Лучшими компьютеризированными курсами обучения не всегда оказываются те, которые наиболее привлекательно выглядят, и совсем не обязательно самые дорогие. Самый надежный показатель хорошей программы — свидетельства о том, что она действительно способствует успешному обучению. Постарайтесь найти возможность «опробовать» программу на участниках, прежде чем решите ее покупать. Или же попросите поставщика или производителя дать вам информацию о клиентах, которые уже использовали данные программы, и проверьте, что они действительно оказывают нужный вам эффект.
- **Подготовьте собственный контрольный список для проверки компьютеризированных материалов.** Прежде чем покупать программу, определите, какие вопросы о ней вам нужно задать. Можно использовать следующие вопросы.
 - Содержатся ли в материалах практические элементы?
 - *Нужны* ли эти элементы самим участникам?
 - Можно ли делать копии с этих материалов?
 - Какое качество оборудования необходимо для успешного использования программ?
 - Какой потребуется уровень технической поддержки и помощи?
 - Включает ли программа в себя механизм наблюдения за прогрессом каждого участника?
 - Предполагает ли программа проведение предварительного и итогового тестирований?
 - Пригодны ли эти материалы для работы в сети?
 - Есть ли какие-либо условия, связанные с правами использования программы, касающиеся ее использования сразу на нескольких компьютерах?
 - Сможете ли вы позволить приобрести мультимедийные материалы в случае, когда их нельзя копировать?
- **Постарайтесь установить «родословную» программного обеспечения.** Некоторые компьютерные программы прошли тщательную проверку и доработку. В них с момента выпуска неоднократно вно-

сились изменения и поправки. Такие программы обычно дают информацию об истории их создания. Остерегайтесь программ, которые, несмотря на хорошую подачу, были выпущены или распространены без должной проверки.

- **Спрашивайте о программах у коллег из других организаций.** Используйте свои связи. Выясните у коллег, какие из известных им программ хорошо себя зарекомендовали и действительно помогают в обучении. Также узнавайте у них о программах, о которых сложилось невысокое мнение, поинтересуйтесь и о том, какие факторы привели их к такому мнению.
- **Попробуйте, прежде чем покупать.** Компьютеризированные программы обучения могут быть довольно дорогостоящими, особенно если вам нужно покупать лицензию на использование системы в ряде сообщающихся между собой компьютеров или на производство копий на дискетах для своих участников. Если вы собираетесь приобретать конкретную программу, попросите нескольких участников оценить ее для вас. Их опыт использования программы будет более ценным, чем ваш собственный, поскольку только они сами могут сказать, получается ли у них эффективно учиться на основе этой программы.
- **Обратите внимание на то, каким образом это средство улучшает качество обучения.** Если программа просто представляет на экране то, что можно было бы с таким же успехом дать на бумаге, то, наверное, не стоит рассматривать ее дальше. Средство должно каким-то образом способствовать обучению, например, побуждая участников активно работать, чего могло бы не произойти, если бы такие же задания или вопросы давались в печатной форме.
- **Ознакомьтесь с программой, прежде чем давать ее участникам для самостоятельной работы.** У большинства компьютерных программ предполагается восхождение по какой-то кривой обучения, и лучше, если сами вы пойдете впереди своих участников. Им потребуется помощь в том, как лучше использовать программу и каким образом обучаться на ее основе. Выясните, каково пользоваться этой программой. Самый оптимальный способ это сделать — лично опробовать данную программу, даже если вы уже знакомы с рассматриваемым в ней материалом. Узнайте, что предстоит *делать* участникам при работе программы. Убедитесь, что задания и упражнения действительно близки вашим участникам и составлены на приемлемом для них уровне.

- **Обратите внимание на цели данной компьютеризированной программы обучения.** Лучшие программы содержат четко определенные цели уже в первых нескольких окошках информации. Планируемые цели и уровень, на который рассчитана программа, также должны отражаться во вспомогательной документации, которая прилагается к программе. Главная опасность состоит в том, что подобные программы направлены на достижение более широкого спектра целей, чем это нужно вашим участникам, поэтому они будут отвлекать их на изучение ненужного материала, что впоследствии может отрицательно отразиться на оценке результатов обучения.
- **При необходимости измените формулировки целей обучения, приведенных в программе.** Может быть полезным точно сказать вашим участникам, что означают цели их обучения в контексте их конкретных занятий. Иногда возникает необходимость изменить стандарты, по которым будет определяться достижение целей.
- **Подумайте, как обеспечен доступ к оборудованию и программному обеспечению.** Некоторые программы имеют лицензию с условием, что программа должна использоваться с определенным числом участников с правом размножения копий или использования программы в сети. Убедитесь, что программное обеспечение защищено от несанкционированного копирования или нелегального использования на более чем одном компьютере.
- **Продумайте, каким образом участники удержат в памяти важные мысли из материала курса после его окончания.** Убедитесь, что имеется вспомогательная документация или практические материалы, которые помогут участникам подытожить и запомнить важные моменты из компьютеризированных программ обучения. Если таких материалов нет, то используйте преимущества практического пособия или интерактивного раздаточного материала, чтобы участники по ходу работы могли записывать эти моменты (или отмечали их) по прохождении важных этапов своего обучения.
- **Проверьте качество и релевантность практических заданий.** Большинство компьютеризированных программ обучения содержит достаточное количество практических заданий, особенно касательно принятия решений, выбора вариантов и ответов на структурированные вопросы. Некоторые задания могут не вполне соотноситься с целями вашей программы, и тогда вам может понадобиться привести пояснения, чтобы участники могли иметь ясное представ-

ление о том, на что им нужно обратить особое внимание при работе с программой.

- **Убедитесь, что участники будут получать адекватную обратную связь о своем обучении.** Большая часть этой обратной связи может быть встроена в существующую программу. Но вам, возможно, понадобится продумать и дополнительные способы контроля того, получают ли ваши участники должную отдачу от работы с программой. Можно добавить небольшие адекватные элементы к заданиям на оценку преподавателя, чтобы иметь возможность следить за тем, не пропускают ли какие-либо участники важных моментов, которые необходимо было выделить в ходе работы с программой.
- **Узнайте, сколько времени должно уйти на прохождение курса.** Время, затраченное участниками на работу с программой, должно находить отражение в получаемой учебной отдаче. Это, в свою очередь, должно пропорционально соотноситься с общей системой оценки, которая связана с рассматриваемыми в программе темами.
- **Заранее продумайте процедуру выставления оценок.** Определите, какие именно результаты, напрямую связанные с работой с компьютеризированным курсом, вы собираетесь оценивать. Отрадите это в критериях оценки и проверьте, насколько они соотносятся с планируемыми целями. Убедитесь, что участникам еще до начала работы с материалами известно, *что* будет оцениваться, *когда* и *каким образом*.
- **Поищите программное обеспечение, с помощью которого можно будет отслеживать прогресс участников.** Это может включать в себя предварительное и итоговое тестирование, сохранение данных в компьютерной системе, а также наблюдение и учет времени, затраченного каждым участником на работу с конкретной частью программы. Эти данные могут оказаться бесценными для выявления основных проблем, возникающих у участников по данной теме и в связи с самой программой.
- **Поощряйте участников к обратной связи.** Узнайте у них, какие аспекты программы они считают наиболее ценными и наиболее важными. Также спросите, что не получалось при работе с программой, если были такие случаи. По возможности найдите альтернативные способы достижения важных целей обучения для тех участников, у которых возникали определенные проблемы при работе с компьютером.

Использовать в существующем виде, адаптировать или начинать с нуля?

Существует огромное количество самоучителей. Некоторые из этих материалов имеют привлекательный вид, но не имеют эффекта. Некоторые выглядят невзрачно, но эффективны. Ниже приводятся рекомендации о том, как учитывать некоторые факторы, чтобы принять логичное решение о том, стоит ли создавать новые материалы для самообучения или использовать/адаптировать существующие материалы.

- **Вы действительно хотите начинать с нуля?** Если вы твердо можете ответить «да», то этого, наверное, уже достаточно, чтобы, по крайней мере, более глубоко исследовать процесс создания новых материалов для самообучения. Если вы можете твердо ответить «нет», то вам, наверное, стоит внимательно рассмотреть возможность использования существующих материалов или их адаптации, чтобы они удовлетворяли потребностям ваших конкретных участников.
- **Есть ли у вас время начинать с нуля?** Разработка материалов для самообучения занимает много времени, обычно гораздо больше, чем изначально планировалось. Кроме того, нужно сначала выпустить пробные копии материалов, а потом, на основе замечаний участников (а также преподавателей, наставников и всех тех, кто наблюдает за работой участников на практике) внести поправки. Такие предварительные проверки нужно проводить довольно раз-вернуто и многократно, прежде чем материалы обретут свою первую форму «для издания» или будут распространяться среди широкой публики. Чтобы начинать с нуля, могут потребоваться и большие денежные затраты, если у разработчика нет опыта такой работы.
- **Действительно ли вам необходимо начинать с нуля?** Многие организации выработали свои собственные процедуры, подходы и фирменные стили для разработки и поддержки самообучения и обладают необходимыми ресурсами для проведения программ обучения и повышения квалификации персонала. Такие процедуры и курсы обучения обычно координируются централизованно внутри организации. Также организаторам самообучения может быть предоставлена поддержка для управления проектом. Прежде чем поддаться искушению начинать все самостоятельно, важно убе-

диться, что вы знаете о существующих возможностях внутри организации.

- **Обладаете ли вы необходимыми навыками, чтобы начинать с нуля?** Если у вас уже есть очень успешный опыт создания материалов для самообучения, то вы не будете сомневаться по поводу ответа на поставленный вопрос. Если же вам еще не доводилось проходить все этапы разработки, то вы можете не подозревать о множестве необходимых для этого навыков.
- **Вы будете одиноким творцом или собираетесь работать в команде?** Хотя одному человеку вполне по силам создать и разработать отличный ресурс для самообучения, на практике это гораздо реальнее осуществить, работая в слаженной команде. Членам этой команды джогово прийти к всеобщей договоренности о характере основных свойств, присущих эффективным материалам для самообучения, а также о времени, которое им придется посвятить для совместной разработки программы самообучения наряду с другими обязанностями, которыми им нужно заниматься.
- **Будут ли этим заниматься нужные люди на основе правильной мотивации?** При работе над созданием новых материалов для самообучения все задействованные люди, а не только вы, должны верить в успех того, что они делают! Участие в работе команды не должно диктоваться ни тем, что у кого-то появилось «окно» в рабочем графике, ни даже насущной необходимостью разработать материал для самообучения по теме, которую преподают какие-то конкретные люди.
- **Есть ли у вас необходимые ресурсы, чтобы начинать с нуля?** Для создания новых материалов для самообучения требуются более компетентные авторы, которые знают, как сам предмет, так и трудности, с которыми могут столкнуться участники при его изучении. Кроме того, необходимо продумать структуру материала, его производство, изготовление новых копий, тиражирование, разработку медийных элементов, администрирование, коммуникацию с участниками, занимающихся самостоятельно, наблюдение за прогрессом участников, разработку и внедрение смежных оцениваемых элементов.
- **Есть ли у вас возможность выяснить, что имеется в наличии?** Существует великое множество изданных самоучителей, которые становятся все более доступными посредством каталогов и баз данных. Еще больше существует неизданных материалов, которые

эффективно используются на местах: в училищах, университетах, других учебных заведениях или еще где-то. Нет легкого способа обнаружить такой материал или узнать, насколько он полезен или в какой степени он отвечает потребностям ваших участников. Во многих учебных заведениях есть специальный персонал, например менеджеры по учебным ресурсам и связи с консорциумом, в обязанности которого входит отслеживать и оценивать учебные материалы.

- **Есть ли у вас возможность приобрести найденные подходящие ресурсы?** Почти все материалы можно купить и использовать для нужд вашей организации, но необходимо произвести тщательный анализ затрат и предполагаемых результатов. Возможно, придется провести кропотливые переговоры с владельцами прав данного продукта, если вы намерены его копировать для массового применения. Возможно, придется вести переговоры по поводу прав на использование системы для местного применения.
- **Насколько существенным может оказаться синдром «не нами придумано»?** Одной из серьезных проблем при использовании материалов других людей является то, что при работе с ними теряется ощущение сопричастности. Это может выразиться в недоверии к материалам. Реакции типа «я бы эту тему рассмотрел иначе», «это не тот уровень для моих участников», «здесь упущены некоторые важные моменты, на которые моим участникам нужно обратить внимание» — отражают истинные проблемы.

Подготовка к использованию материалов в существующем виде

Ниже приводятся некоторые практические рекомендации о том, как использовать в существующем виде те материалы, которые вы считаете подходящими для достижения поставленных вами целей.

- **Продумайте, будут ли участникам выдаваться персональные экземпляры.** Смогут ли участники оставить у себя свои экземпляры после завершения работы с ними? Если нет, можно ли участникам писать ответы на проверочные вопросы прямо на материалах? Разумеется, лучше, если участники смогут сохранить у себя учебные материалы, так как при необходимости они будут иметь возможность заново пройти материал. Можно ли предложить участникам самим приобрести или взять на время эти материалы? Если материалы будут выдаваться только с возвратом, как вы сможете получить их назад? Какой процент материалов останется пригоден для

раздачи другим? На сколько «раз» должно хватить этих материалов?

- **Продумайте, сколько экземпляров вам понадобится?** Обычно потребность в материалах превышает планируемое количество участников в первом потоке. Но даже с учетом этого факта довольно сложно определить необходимое количество экземпляров для приобретения, особенно если вы планируете проводить программу не один год.
- **Проверьте дату доставки.** Совершенно недопустимо, когда, по крайней мере, первых частей выбранных вами материалов не окажется в начале курса самостоятельного обучения. Таким же образом, если материалы громоздки, у вас может не хватить места для хранения достаточного количества экземпляров, рассчитанного на длительный период времени.
- **Особенно осторожно относитесь к компьютеризированным материалам.** Даже когда вы увидели, что какой-то продукт хорошо работает на чужом компьютере, он может не подойти к вашему и тогда придется устранять неполадки. Заинтересовавший вас продукт может оказаться несовместимым с другими программами или с принтерами, модемами и т. д. Почти все подобные трудности можно устранить, но иногда на это уходит время. Наладьте работу компьютеризированных элементов курса, прежде чем они могут понадобиться участникам.
- **Надежно сохраните по крайней мере одну копию каждого элемента программы.** Никогда не знаешь, когда вам для важного дела понадобится эта последняя копия. Например, сборник заданий может потребоваться для того, чтобы продемонстрировать инспекторам качество обучения или внешним проверяющим уровень, на который ориентирована программа. Если всю систему придется чистить от вируса и даже переустанавливать, то может вновь понадобиться инструкция по установке какой-то программы. Храните все важные документы и данные в безопасном месте и хорошо их архивируйте, чтобы все знали, что там находится.
- **Точно продумайте, как вы хотите, чтобы участники использовали выбранные вами материалы.** Продумайте, сколько времени необходимо на работу с каждым элементом этих материалов. Поясните, какие планируемые цели обучения имеют наибольшее к ним отношение. Распределите по важности, какие задания и упражнения нужно рассматривать как основные, а какие — как факультативные.

- **Вернитесь к планируемым результатам обучения.** Скорее всего, вам придется их переформулировать, чтобы они лучше вписывались в контекст общих целей, к которым стремятся участники. Возможно, вам придется расставить по степени важности цели, содержащиеся в купленных материалах, чтобы помочь участникам увидеть, какие из них наиболее важные, а какие — второстепенные.
- **Заранее продумайте, каким образом вы собираетесь оценивать результаты обучения.** Продумайте, в какой пропорции общая оценка находится во всем объеме обучения на основе материалов. Вы можете сразу же начинать с разработки проверочных и смежных экзаменационных вопросов. Вы также можете разработать примеры вопросов, которые будут раздаваться вместе с материалами, чтобы участники видели нормы, на которые им нужно ориентироваться при достижении целей.
- **Составьте пояснительные инструкции для ваших участников.** Расскажите о выбранных материалах, поясняя, как они вписываются в общий план обучения. По необходимости напишите короткие замечания с объяснениями всех отличий между методами, используемых в данных материалах, и любыми другими ресурсами, которыми тоже можно будет пользоваться.
- **Продумайте рекомендации об учебных навыках.** Особенно полезными для участников могут оказаться рекомендации о том, «как извлечь максимум пользы из...» печатных и компьютеризированных материалов. Подобные пояснения также должны указать дополнительные способы для практического усвоения самых важных элементов, которые нужно изучить на основе данных материалов.

Подготовка к адаптации материалов

Гораздо чаще приходится адаптировать существующие материалы для самообучения, чем принимать их в существующем виде. Неудивительно, что редко чужие учебные материалы точно подходят для участников. Если вы адаптируете изданные материалы, то обратите внимание на большинство рекомендаций из предыдущего раздела. Более того, вам нужно задуматься о самих формах адаптации. Хотя эта задача кажется сложной, она становится более выполнимой, если ее разбить на элементы, описываемые ниже.

- **Выработайте позитивное отношение к работе по адаптации материалов.** Очень трудоемко адаптировать программу для самообучения, чтобы она напрямую соответствовала потребностям ваших участников в контексте их общей учебной программы. Но в этом

есть преимущества и для вас. Во-первых, после доработки материалов у вас выработается более сильное чувство причастности к ним по сравнению с тем, если бы вы использовали их в первоначальном виде.

- **Начните с планируемых целей обучения.** Если цели сформулированы в материалах, то распределите их в зависимости от того, какие из них важные, какие желательны, но не основополагающие, а какие — факультативные. Затем посмотрите, не пропущено ли в предлагаемых целях чего-нибудь важного. Отследите, какие цели не были поставлены, но которые можно достичь с помощью материалов в их существующем виде. Затем выясните, какие цели не включены в материалы, ведь именно на них нужно ориентироваться при адаптации.
- **Заранее продумайте, какие еще материалы могли бы использовать участники в дополнение к адаптированным.** Например, могут быть разделы учебников, раздаточных материалов, которые вы уже используете, или ключевые статьи, которые вы можете предложить участникам вместо адаптированных материалов. Сначала выясните для себя, с какими элементами адаптируемых вами материалов не нужно работать.
- **Обратите особое внимание на интерактивные элементы.** Просмотрите, как способствуют обучению вопросы, упражнения и проверочные задания. Определите, какие из них уже пригодны в существующем виде. Сохраните их. Затем начните рассматривать планируемые цели, еще не охваченные в практическом материале, и по необходимости составьте черновик вопросов и заданий для самоконтроля. Добавление таких интерактивных элементов обычно является наиболее важной частью адаптации материалов для ваших нужд.
- **Особое внимание уделите качеству ответов на проверочные вопросы и упражнения.** Обратная связь, которую получают участники после работы с интерактивными элементами, имеет огромное значение для обучения. Вы можете переделать компоненты обратной связи для большинства проверочных вопросов, особенно тех, которые вы считаете самыми важными для достижения целей обучения.
- **Вы можете добавить некоторые абсолютно новые проверочные вопросы и комментарии к ответам.** Продумайте, сколько практических занятий может понадобиться вашим участникам, чтобы

понять наиболее важные мысли, понятия и процедуры, рассматриваемые в учебных материалах. Лучше иметь слишком много хороших интерактивных элементов, а затем свести их к реалистичному минимуму, чем с самого начала иметь их в ограниченном количестве.

- **Просмотрите все содержащиеся в материалах задания на оценку преподавателем.** Вполне возможно, что вы захотите их изменить, сделать так, чтобы они сочетались с другими подобными элементами общей программы ваших участников. Вместо них вы сможете вставить задания на оценку преподавателем, которые вы уже применяете в программах очного обучения.
- **Вы можете составить комментарии, чтобы разговаривать с вашими участниками по ходу того, как они будут изучать материалы.** Эти комментарии можно оформить в виде небольшого буклета, который каждый участник сможет использовать как путеводитель по материалам. Специальные комментарии, такие как «я предлагаю пропустить упражнение на с. 34, если у вас не возникало трудностей при ответе на вопрос на с. 30» или «Старайтесь запомнить только три самых важных фактора, перечисленных на с. 51», могут оказаться очень полезными.
- **Продумайте, стоит ли «вырезать и копировать» в адаптируемых вами материалах.** Сможете ли вы это сделать, зависит от условий, на которых вы купили или получили лицензию на использование курса. Но при необходимости стоит попытаться договориться о таких возможностях с авторами или же владельцами прав на адаптируемый вами материал. Функции «вырезания и копирования» становятся наиболее полезными, если общий объем планируемых вами изменений, дополнений и сокращений составляет более одной трети от объема исходного материала. Будьте особенно внимательны, чтобы не нарушить законы об охране авторских прав на материал исходного курса.
- **Запланируйте тщательную проверку вашего адаптированного материала.** Вполне вероятно, что после первого «раза» вы захотите внести какие-то существенные изменения, не исключая и тех частей, которые вы сами добавили в программу обучения. Не следует заказывать большой тираж первой версии адаптированного продукта. Хотя большие партии приобретать более выгодно, это ложная экономия, если вам придется вносить дальнейшие изменения и в итоге вы будете вынуждены уничтожить весь тираж.

Создание новых материалов для самообучения

Самый сложный этап в начале создания материала для самообучения — разработка логического и эффективного порядка рассмотрения отдельных заданий. Следующие рекомендации должны помочь вам избежать значительных затрат времени и нацелены специально на то, чтобы помочь убедиться, что вы действительно составляете учебный материал, а не пишете еще один учебник.

- **Подумайте еще раз!** Прежде чем действительно начинать создавать материал для самообучения, стоит оглянуться назад и еще раз задать себе несколько ключевых вопросов, таких, например, как:
 - Действительно ли я лучше других смогу составить этот материал?
 - Существует ли в моей организации издательская структура, которая сможет оказать мне помощь?
 - Есть ли какие-либо опытные редакторы материалов, на чью профессиональную оценку можно положиться?
 - Смогу ли я получить помощь при разработке графики?
 - Существует ли в организации какой-либо фирменный стиль?
 - Сможет кто-либо еще создавать материалы для самообучения, если я буду поставлять только сырой материал и пояснения о том, как я планирую проводить самостоятельное обучение?

Если, ответив на эти вопросы, вы все-таки решите переходить к созданию собственных материалов, следующие этапы должны сэкономить вам время и энергию.

- **Не начинайте с основного материала.** Материал для самообучения представляет собой гораздо больше, чем саму предметную информацию, которую он содержит. Он должен предлагать то, что участникам пужно *делать*, а не то, что надо просто читать.
- **Попытайтесь почувствовать аудиторию.** Чем лучше вы знаете категории людей, которые будут пользоваться вашими материалами для самостоятельного обучения, тем легче вам будет написать для них эти материалы.
- **Сформулируйте планируемые цели обучения.** Прежде чем начинать что-либо писать, стоит хотя бы в черновом варианте спланировать темы, которые будут рассматриваться в вашем материале в виде целей обучения. Определив цели обучения, вам будет гораздо легче проследить за тем, чтобы содержание вашего материала для самообучения было связным и логическим.

- **Попытайтесь получить обратную связь по поводу предварительного варианта целей обучения.** Убедитесь, что коллеги считают, что предлагаемые цели соответствуют уровню материала, который вы разрабатываете. В особенности убедитесь, что они понятны членам целевой группы и не вызывают разночтений.
- **На основе планируемых целей обучения разработайте вопросы, задания и упражнения.** Для достижения некоторых из целей может потребоваться выполнить несколько заданий и упражнений. Также полезно составить черновой план упражнений, которые будут одновременно охватывать две или три цели, чтобы подготовить почву для соединения между собой вашего учебного курса и курсов, имеющих смежные цели.
- **Проверьте ваши черновые вопросы, задания и упражнения.** Они, в свою очередь, лягут в основу практического обучения и подготовят сценарий обратной связи. Очень полезно сначала проверять вопросы и задания со всеми, кого вы только сможете попросить попробовать ответить на эти вопросы, а в особенности участников, близко соотносящихся с вашей предполагаемой целевой аудиторией. Если вы выясните наиболее распространенные ошибки и трудности, это даст вам возможность разработать более полезные итоговые комментарии и поможет исправить формулировки заданий, чтобы исключить двусмысленность и неясности.
- **Заранее продумайте свои комментарии.** Определите наилучший способ сообщить участникам, насколько хорошо или плохо им удалось попытки выполнить каждое ваше задание, упражнение или ответить на вопрос.
- **Заранее продумайте процедуру оценки.** Продумайте, какие из разработанных вами вопросов, заданий и упражнений самодостаточно и могут использоваться для самоконтроля, а где обратную связь необходимо давать в письменном виде или на экране, если вы разрабатываете компьютеризированный курс обучения. Подумайте, выполнение каких упражнений потребует участия преподавателя и с большей пользой могут войти в задания, которые будут им оцениваться.
- **Распределите вопросы, задания и упражнения в логическом порядке.** Это обеспечивает соответствие вашим целям обучения, а кроме того, дает вам твердый каркас, на который вы сможете накладывать содержание вашего материала для самообучения.
- **Продумайте основные заголовки и подзаголовки.** Лучше основывать их непосредственно на той работе, которую будут делать участ-

ники, отражая выделенные вами цели обучения. Это гораздо полезнее, чем составлять заголовки только на основе рассматриваемых предметов и тем или только в исходном учебном плане, с которого вы начали работать.

- **Составьте «переходные пункты».** Большинство из них подводят к комментариям обратной связи, которые вы составили для одного вопроса, задания или упражнения, чтобы помочь участникам логически перейти к рассмотрению следующего упражнения. Иногда эти переходные пункты должны будут нести новую информацию, чтобы подготовить почву для следующего задания. Важно сделать эти мосты максимально короткими и релевантными в соответствии с главным планом, диктуемым тем каркасом, который вы установили. Это также обеспечит действительно эффективное использование письменного текста и сэкономит ваше драгоценное время.
- **Вступления пишите в последнюю очередь.** Лучше всего писать вступления тогда, когда вы точно знаете, к чему вы приступаете. Гораздо легче подводить к первому вопросу, заданию или упражнению, зная, как они (и последующая обратная связь) вписываются в материал в целом, и почему располагаются именно в таком порядке. Хотя при подготовке вашего курса для пробного использования может возникнуть необходимость написания черновых вариантов вступлений, лучше вернуться к этим вариантам, когда вы уже проверили, как участники работают с упражнениями и комментариями к ним, и на основании полученных во время предварительной проверки наблюдений включить в конечный вариант каждого вступления рекомендации участникам о том, как работать с последующим материалом.

Интонация и стиль программ самостоятельного обучения

Независимо от того, составляете ли вы новые материалы для самообучения, адаптируете существующие материалы или пишете пояснения к учебным материалам, интонация и стиль вашего текста должны отличаться от интонации и стиля других видов письменных документов. Одним из основных отличий между самоучителями и учебниками, журналами и руководствами состоит в том, что материалы для самообучения лучше всего писать доступным языком и в дружелюбной манере. Следующие рекомендации помогут вам соответствующим

образом настроиться на нужную манеру, чтобы не отпугнуть своих участников, избегая при этом шокрогительственного тона.

- **Помните, что вы обращаетесь к конкретным людям.** Вполне возможно, что они будут самостоятельно изучать ваши материалы. Напомните себе, к каким категориям людей вы обращаетесь, и постарайтесь писать таким образом, чтобы вызвать у них интерес, увлечь их и побудить активно учиться на основе ваших материалов.
- **Подумайте, что обычно читают ваши участники.** Узнайте, какие журналы и газеты они предпочитают. Обратите внимание на тон и стиль изложения в этих источниках. Люди науки часто удивляются простоте стиля умелых журналистов, которые могут описывать сложные ситуации с помощью очень простых языковых конструкций.
- **Помните, что вы не можете прибегнуть к помощи интонации голоса, мимики и ударения.** С помощью слов необходимо суметь донести максимальное количество мелких нюансов, которые вы бессознательно используете в речи.
- **Хорошо подумайте, как вы собираетесь обращаться к участникам.** Наиболее естественный способ обращения — на «вы». Это лучше, чем делать ссылки на «студентов», «учащихся», «участников» или на такие специальные группы, как «бухгалтеры», «менеджеры» и т. д. Все должны быть «вы»! Но часто предпочтительнее ссылаться на конкретные группы в таких контекстах, как «одна из наибольших проблем, которая возникает у бухгалтеров с ... это...» или «участникам, которым не приходилось ранее встречаться с понятием... будет полезно обратиться к ...»
- **Уделяйте особое внимание тому, чтобы придать личный характер пояснениям и инструкциям к заданиям.** Именно здесь наиболее приемлемо использовать «вы». Это относится к вопросам по самоконтролю, заданиям на проверку преподавателем и к любым другим обстоятельствам, когда вы хотите, чтобы участники что-то сделали. Если в пояснении будет хотя бы одно «вы», снижается вероятность того, что задание будет пропущено.
- **Постарайтесь сделать сам материал увлекательным.** В учебниках, журнальных статьях и, возможно, в справочных материалах, к которым вы будете отсылать своих участников, в изобилии встречается пассивный материал в третьем лице. Пояснения или адаптации, которые вы пишете, — это наиболее важные моменты для ваших участников, поэтому попытайтесь вовлечь и лично задействовать участников, чтобы они смогли получить для себя максимум пользы.

- **Подумайте, как нужно называть автора.** Как правило, в пояснениях, инструкциях и объяснениях, по возможности, лучше вести речь от первого лица — «я». Фразы типа «я выяснил, что лучше всего к этому подходить...» и «я думаю, что вам будет легче...» очень помогают удерживать внимание участников и снижать степень их изолированности, даже если они работают в одиночку.
- **Соблюдайте осторожность с «мы».** Это представляет особую проблему, когда вы пишете материалы для самообучения (или самоучители) в соавторстве. Тогда кажется естественным писать «мы», но иногда это воспринимается не столь искренне, как вы этого бы хотели. В подобных случаях можно иногда вставлять такие фразы, как «оба автора пришли к выводу, что...»
- **По возможности используйте короткие слова.** Передать однозначно смысл предложения легче всего, если вы будете избегать длинных слов. Это особенно важно при составлении пояснений к заданиям и упражнениям. Вам вполне может *понадобиться* использовать длинные слова, относящиеся к описываемой вами теме, если вашим участникам тоже надо ими пользоваться, но следите, чтобы каждый раз была веская причина использовать длинные или необычные слово или фразу. В научных трудах наблюдается тенденция щеголять богатым словарным запасом иногда даже в ущерб ясности смысла, который необходимо донести читателю. Некоторые авторы заблуждаются относительно того, что если кто-то может понять их работу без необходимости останавливаться, чтобы переварить очередную мысль, то тогда они не достигают требуемого уровня. Предыдущие два предложения в этой рекомендации иллюстрируют эту мысль!
- **Старайтесь, чтобы предложения были максимально короткими.** Это очень важно, когда речь идет о трудных идеях или понятиях, при пояснении проверочных вопросов, заданий, упражнений или заданий на оценку преподавателем. Гораздо вероятнее, что именно длинные фразы, а не короткие будут побуждать людей делать какие-то предположения, иногда опасные. Даже при *описании* тем, где свойственно использовать длинные предложения (например, юриспруденция или социология), важно выражаться коротко и оставить более длинные предложения для действительно содержательных фрагментов.
- **Подумайте о сокращениях.** Многие из нас на письме сокращают слова. Некоторые люди, к сожалению, считают, что это небрежность. Сами примите для себя решение, может, участники смогут



более эффективно обучаться с помощью материала, где мысли представлены простым языком.

- **Следите за соблюдением правил пунктуации.** Перечисление мыслей, разделенных запятыми в длинном предложении, тяжелее воспринимать, чем маркированный список. Со списком читатели могут сразу же увидеть количество задействованных факторов, а не пересчитывать их по всей длине предложения.
- **Лучше спрашивайте, а не говорите.** Клавиша с вопросительным знаком, наверное, самая действенная на вашей клавиатуре; если, конечно, вы преследуете цель — помочь людям думать, а не просто читать. С помощью вопроса можно заставить участников продумать собственные ответы, прежде чем прочесть авторские.
- **Не злоупотребляйте восклицательными знаками!** При частом использовании они теряют свою силу. Хотя вы можете рассчитывать с их помощью вызвать кривую ухмылку у своих читателей, которых уже раздражает частота их появления у вас в тексте. В таком случае восклицательные знаки будут контрпродуктивными. Попробуйте просто их удалить и посмотрите, сохранится ли при этом смысл. Первый восклицательный знак в этой рекомендации был не пужен!
- **Слушайте и следите за своей интонацией.** Вы можете попросить кого-нибудь записать на кассету отрывок вашего материала для самообучения. Затем присядьте и послушайте. Все трудности, которые возникали у кого-то еще при записи текста на магнитофон или проблемы при улавливании того, что вы хотели сказать, помогут вам определить варианты исправления стиля.
- **Мысленно начинайте предложения с «На самом деле я хочу сказать...»** Если вы скажете это себе, прежде чем писать предложение, скорее всего, написанное будет передавать смысл лучше. Представьте, что ваш читатель говорит «Ну и что?» и ответьте на это уже в следующем предложении.

Составление вопросов для самоконтроля

Вопросы, задания и упражнения для самоконтроля — одна из наиболее важных составляющих материалов для самообучения, поскольку они позволяют учиться на практике и создают ценные возможности для обучения методом проб и ошибок. Как правило, безопаснее пользоваться форматом структурированных вопросов, чем открытых вопросов в целях самоконтроля. Тогда становится легче точно отве-

чать на то, что ваши участники *делают* с каждым заданием. Следующие рекомендации должны помочь проследить, чтобы создаваемые вами проверочные упражнения приносили пользу.

- **Пишите их в большом количестве!** Со временем составлять вопросы для самоконтроля становится быстрее и легче. Как и многим другим вещам, этому лучше всего учиться на практике. Чем больше вы пишете, тем больше у вас выбор, чтобы включать в свой материал только хорошее.
- **Эффективно используйте существующие материалы.** Если вы уже преподаете данную тему, то, скорее всего, у вас накопилось довольно большое количество упражнений для работы в классе, домашних заданий, практических вопросов и т. д. Огромное преимущество заключается в том, что вы уже уверены в их релевантности и ценности. Множество из них можно превратить в вопросы для самоконтроля и комментарии обратной связи.
- **Просматривайте максимальное количество образцов самообучающих материалов.** Это позволит вам увидеть разнообразие типов и стилей и обогатит составляемые вами компоненты для самоконтроля. Оценивайте эти примеры с точки зрения учащегося. Обратите особое внимание на те типы вопросов, которые, по вашему мнению, позволяют вам получить ценную обратную связь, если вы допускаете ошибки или не выбираете лучший и правильный вариант в многоальтернативных заданиях.
- **Постоянно помните о планируемых целях обучения.** Они должны служить основой для всех вопросов, заданий и упражнений, которые содержатся в вашем материале для самообучения. Если у вас возникнет искушение включить вопрос или упражнение, которые не имеют прямого отношения к целям обучения, проверьте, может, стоит добавить новые цели обучения к вашему плану, чтобы должным образом присоединить этот вопрос к вашему материалу.
- **Твердо помните о критериях выставления оценок преподавателем.** Участники, которые успешно ответят на все вопросы, упражнения и задания по самоконтролю, должны иметь достаточную уверенность, что они успешно справятся с другими процедурами оценки, которые им предстоят. Проверочные задания должны давать им необходимый объем практики, а также возможность учиться на ошибках в закрытой обстановке, когда ошибки не «играют» против них.
- **Продумайте, что именно должен проверять каждый вопрос.** Должен быть хороший ответ на вопрос: а для чего здесь этот вопрос?

Иногда вопрос приводится для того, чтобы участники могли убедиться, что они усвоили какую-то мысль; иногда — с целью ввести что-то новое, а иногда — чтобы обратить внимание участников на то, что у них не получается. Важно, чтобы участники не рассматривали вопросы по самоконтролю как нечто малозначительное, поскольку тогда они могут даже и не пытаться на них ответить.

- **Не следует одновременно проверять множество элементов.** Как правило, лучше, чтобы задания для самоконтроля были прямолинейными и не слишком сложными. Это существенно облегчает разработку комментариев по обратной связи и разбор предполагаемых проблем, которые могут возникнуть.
- **Заранее продумайте комментарий обратной связи.** Чтобы упражнение действительно служило целям самоконтроля, оно должно реагировать на работу участников с этим упражнением. Как правило, это предполагает, что вам придется тщательно составлять ваши вопросы, чтобы вы могли *знать*, что, вероятнее всего, будут делать с ними участники, и в этом русле отвечать и тем участникам, которые успешно справятся, и тем, кто не справится.
- **По возможности используйте многоальтернативные задания.** Например, с многоальтернативными вопросами вы можете давать прямые и разные ответы тем, кто выберет неверные ответы (менее предпочтительные варианты), и участникам, которые выберут правильный или лучший вариант («ключ»).
- **Многоальтернативные задания не должны быть самоцелью.** Хотя такие задания очень разнообразны, они могут надоесть участникам, если будут единственным видом вопросов для самоконтроля. Внесите разнообразие. Попробуйте включить задания на расстановку приоритетов или установление последовательностей, где участникам требуется расставить варианты ответов в наилучшем порядке приоритетности или наиболее логично. Попробуйте включить вопросы, где нужно закончить фразу или заполнить пробелы, чтобы помочь участникам увидеть, знают ли они, какие слова нужно добавить, чтобы предложение, определение или утверждение приняло заверченный вид.
- **Включите в материалы хотя бы несколько открытых заданий в качестве вопросов для самоконтроля.** Хотя в случае с открытыми вопросами вы не можете гарантировать, что точно предугадаете иотреагируете на возможные действия ваших участников, всегда есть способы помочь им самостоятельно оценить свои ответы на эти вопросы. Наибольшая опасность состоит в том, что участники,

скорее всего, не побеспокоятся критически оценивать собственные ответы, если только самопроверка не будет преподнесена как действительно ценная и интересная для них часть упражнения.

- **Предварительно «испытайте» ваши вопросы на участниках (или еще на ком-нибудь!).** Лучший способ определить, будет ли вопрос, задание или упражнение хорошими для самоконтроля, это посмотреть, как люди с ним справляются. Вы увидите, что это очень помогает отследить обратную связь, поскольку в этом случае вы будете знать гораздо больше о том, что участники могут делать неправильно, или обнаружите наиболее часто допускаемые ошибки.
- **Делайте выборку из большого количества проверочных вопросов.** Если вы потрудились и разработали компоненты для самоконтроля, то существует искушение оставить их в своих материалах, даже если вы по результатам предварительной проверки и тестирования знаете, что они не слишком эффективные. Лучше начинать с большого количества возможных вопросов и выбирать из них только самые удачные. Вы всегда можете использовать отвергнутые вопросы в других ситуациях, в которых они смогут лучше работать, например для вопросов в классе или в качестве упражнений под руководством педагога.

Составление многоальтернативных вопросов

Как уже говорилось ранее, одним из множества видов вопросов для самоконтроля, который может особенно эффективно использоваться в самообучающих материалах, является многоальтернативный вопрос. Самое главное преимущество многоальтернативных вопросов заключается в том, что (при хорошей разработке) они дают участникам качественную обратную связь о правильности (или оптимальности) выбранного ими варианта ответа. Многоальтернативный вопрос состоит из трех основных составляющих: «основа», где объясняется контекст; «ключ» — лучший или правильный вариант; «отвлекающие варианты» — варианты, содержащие подвох или ошибки. Следующие рекомендации должны помочь вам эффективно задействовать все три части многоальтернативных вопросов.

- **Убедитесь, что ключ несомненно верен.** Участники не должны находить в ключе что-нибудь неверное или сомнительное. Как правило, недостатки в ключе находят наиболее способные участники, они могут испытать разочарование, обнаружив ответ, не рассчитанный на тот уровень мышления, которого они достигли.

- **Следите, чтобы ключ не был очевидным.** Ключ не следует «выдавать», включая в него наводящие фразы из основы, и он не должен значительно отличаться по длине от других вариантов. Также следите, чтобы любые грамматические параллели между основой и ключом не раскрывали его. Вы можете полагать, что такое происходит редко, но, как правило, последним такой факт замечает именно автор вопроса!
- **Следите за употреблением «определенных» и «неопределенных» слов.** Вполне нормально иметь набор вариантов с такими неопределенными словами, как «иногда», «зачастую», «обычно», «изредка» или с набором определенных слов, таких как «всегда», «никогда», «все», «никто», но не следует совмещать два этих вида слов в одном вопросе, поскольку неопределенные варианты, скорее всего, выберут те, кто просто старается угадать!
- **Убедитесь, чтобы основа содержала ясную задачу.** Например, ясно сформулируйте, подразумевается ли под словом «какой» «два предмета» или «два или более предметов». Нет никакого вреда, если в вопросе прозвучит «какие *два* из нижеперечисленных...?», если вы действительно хотите, чтобы участники выбрали два варианта ответа. В соответствии с этим вы и будете составлять свой ответный комментарий.
- **Избегайте вариантов, над которыми участникам не нужно много думать.** Лучше избегать вариантов типа «все из них» или «никакие из них». Такие варианты часто отбраковывают те участники, которые размышляют недостаточно, чтобы выделить наилучший вариант. За исключением этого недостатка, любой из вышеприведенных вариантов может представлять ценность, если его *эпизодически* использовать, когда вы действительно хотите отметить, что лучшим вариантом являются «все эти» или «ни один из этих».
- **Будьте осторожны с отрицательными вопросами.** Например, задавая вопрос: «Какой из нижеприведенных вариантов *не* соответствует истине?» или: «Какой из вариантов представляет собой *исключение* из правила?», постарайтесь, чтобы было предельно ясно, что в таких вопросах нужно искать именно «неверный» вариант, поскольку участники привыкают искать правильные варианты.
- **Убедитесь, что в каждом отвлекающем варианте содержится ошибка.** Помните, что когда вы будете составлять обратную связь на отвлекающий вариант, вам нужно будет убедительно объяснить, почему этот вариант был неверным или почему ключ лучше.

- **Выбирайте такие отвлекающие варианты, которые представляют собой наиболее распространенные ошибки.** Нет смысла давать отвлекающие варианты, которые не выбирают как «правильные» хотя бы некоторые участники. Отвлекающие варианты должны быть максимально правдоподобными. За исключением этого, нет ничего плохого в том, чтобы иногда добавить немного юмора, используя «неправдоподобный» отвлекающий вариант.
- **Пусть сами участники помогут вам находить лучшие отвлекающие варианты.** При работе с классом стоит ставить условия в виде открытого вопроса, если у вас есть такая возможность, и выявить самые распространенные ошибки. На их основе потом можно составить отвлекающие варианты ответов.
- **По возможности старайтесь опробовать вопросы на большой аудитории.** Например, при показе презентации покажите на экране вопрос и попросите проголосовать, подняв руки, за каждый вариант по очереди. Если все выбирают правильный (или лучший) вариант, тогда, может, стоит сделать ваши отвлекающие варианты более интересными! Если у вас нет возможности поработать с большими группами участников, то все равно стоит испытать ваши вопросы на максимально возможном количестве людей, даже если придется обращаться к каждому человеку по очереди и специально к нему ездить (или обращаться по электронной связи).
- **Помните, что альтернативные вопросы не ограничиваются простыми форматами.** Например, можно использовать более развернутый набор вариантов и попросить участников выбрать правильную или лучшую комбинацию вариантов (*a, d, e* или *b, c, e* и т. д.). Просмотрите разные самоучители, чтобы выявить всевозможные форматы многоальтернативных заданий. Курс по основам науки в *Open University* в Великобритании содержит большое количество прекрасных примеров сложных (и трудных) многоальтернативных вопросов.

Составление обратной связи на многоальтернативные вопросы

Независимо от формата многоальтернативных вопросов (распечатки, компьютерный формат или тест), каждый раз, когда участники делают выбор, они хотят (и должны) узнать две вещи: правильно ли я выбрал ответ и если нет, то *почему* нет? Следующие рекомендации должны

помочь вам составлять полезные и своевременные комментарии для участников.

- **Подумайте, когда ваш комментарий будут просматривать.** Например, участники могут увидеть ваш комментарий на экране компьютера сразу же после выбора варианта или на обратной стороне распечатки в ответах на вопросы по самоконтролю. Они могут увидеть их в напечатанном виде после того, как ответят на ряд многоальтернативных вопросов в тесте.
- **Сразу же проясните, правильный это вариант или нет.** Незамедлительная обратная связь оказывается очень полезной, особенно когда вы можете напомнить участникам, почему они оказались правы, или показать, почему они ошибались. Даже если участники получают ответ не сразу, для них самое важно узнать, выбрали ли они правильный вариант.
- **Похвалите должным образом за выбор правильных вариантов.** Несколько точно выбранных слов помогут ободрить участников, которые сделали правильный выбор. Но следите, чтобы комментарии «молодец» не стали несправимо скучными! Существуют сотни способов сказать «молодец». «Замечательно» придержите для правильных ответов на действительно сложные вопросы. К нейтральным формам похвалы относятся комментарии, например: «да», «правильно», «разумеется» и так далее.
- **Напишите комментарии для участников, которые выбрали отвлекающие варианты.** Мало пользы сказать им просто: «Неправильно. Верный ответ был А». Участники хотят (и имеют право) узнать, почему отвлекающий вариант не был наилучшим. Если вы не можете написать комментарий на отвлекающий вариант, то рассматривайте это как признак, что отвлекающий вариант прежде всего плохо выполняет свою функцию. Хорошие отвлекающие варианты содержат какую-то конкретную ошибку, а не просто являются неправильными!
- **Отдайте должное участникам, которые выбирают частично правильные варианты.** Если часть отвлекающего варианта верна, используйте слова, напоминающие участникам, которые выбрали этот вариант, что у них действительно были веские основания для такого выбора. Например: «Хотя правильно говорить, что... нельзя сделать вывод, что...»
- **Тактично относитесь к участникам, которые выбрали отвлекающие варианты.** Вполне вероятно, что они занимаются в одиночку,

поэтому постарайтесь оградить их от чувства, будто они единственные, кто совершал подобную ошибку. Слова типа: «это был сложный вопрос» или «попачалу многим это тяжело дается» очень существенно помогают оправдать выбор отвлекающих вариантов. Это также помогает развить у участников отношение доверия к полезности ошибки, когда они находятся в изолированной обстановке, чтобы потом разбираться с причиной.

- **Создайте для участников условия, чтобы они могли давать свои отзывы по поводу вашей обратной связи.** Особенно следите, чтобы при объяснении ошибок в отвлекающих вариантах участники ясно понимали, о чем вы говорите. Попросите участников отмечать в своих материалах те объяснения, которые они не поняли. Как правило, можно очень быстро все объяснить, и некоторой задержки на то, чтобы точно выяснить до сих пор не понятное, хватает, чтобы все исправить. Когда этого не происходит, то, возможно, ошибка кроется в вопросе или в комментарии, и в следующую версию материала необходимо будет внести некоторые поправки.
- **Продумайте визуальные способы обратной связи.** Некоторые участники предпочитают получать обратную связь визуально, а не вербально, по крайней мере, иногда. Постарайтесь пригласить на чашечку кофе специалиста по компьютерной графике, если вы разрабатываете ответы для компьютеризированной программы обучения.
- **Следите, чтобы ответы излагались в простой и дружелюбной манере.** В ответах участника нужно называть «вы» и использовать простой и доступный язык. Как правило, помогает чувство юмора, но чрезмерный юмор (особенно слабые каламбуры!) способен наносить вред.

Составление открытых вопросов и обратная связь на них

На открытые вопросы обратную связь писать гораздо сложнее, особенно потому, что вы не можете точно знать, каким образом пытались участники ответить на них. Это можно только предполагать. Вообще, открытые вопросы наиболее подходят для заданий, которые проверяет и оценивает преподаватель, когда можно непосредственно оценить и прокомментировать полученные ответы. Однако следующие рекомендации должны помочь вам добавить хотя бы несколько открытых вопросов в проверочные задания ваших материалов для самообучения. В первых нескольких рекомендациях я обращаю внимание на то,

как привести в открытые вопросы хотя бы какую-то долю потенциала для самоконтроля. Заканчиваю я предложениями для открытых заданий, которые призваны помочь участникам задуматься о ходе своего обучения.

- **Каждый раз, когда вы собираетесь использовать открытый вопрос, у вас должна быть для этого веская причина.** Другими словами, не стоит использовать открытые вопросы только потому, что их гораздо легче ставить. Лучше всего открытые вопросы подходят для заданий на проверку преподавателем, когда можно будет получить комментарий от человека о том, как интерпретировали учащиеся смысл вопроса.
- **Для предварительной пробы включите несколько открытых вопросов для самопроверки в элементы, которые будет проверять преподаватель.** Некоторые участники, занимающиеся самообучением, могут испытывать довольно сильное волнение по поводу оценки преподавателем. Возможно, в последний раз их письменные работы профессионально оценивались достаточно давно. Если предоставить им возможность писать более развернутые ответы, это поможет им развить уверенность и понять для себя, ответы какого уровня от них ожидаются. Чтобы наилучшим образом использовать эти «предварительные пробы», участникам нужно письменно ответить на открытые вопросы, а *затем* самим оценить свои ответы с помощью инструкций и критериев оценки, которые даны в их материалах по самообучению. Критерии оценки необходимо «спрятать» подальше от вопросов, чтобы у участников была реальная возможность самостоятельно ответить на вопросы прежде, чем они увидят, на основании чего они должны оценивать свои ответы.
- **Используйте открытые вопросы, чтобы помочь участникам лучше понять критерии, на основании которых преподаватель будет выставлять оценки.** Главной целью таких вопросов может быть самопроверка с подробными инструкциями о том, как участники должны проверять и оценивать свои собственные ответы.
- **Задавайте открытые вопросы, чтобы использовать безопасную, закрытую обстановку для ответов в произвольной форме.** Одно из преимуществ структурированных вопросов для самоконтроля заключается в том, что они дают возможность учащимся, занимающимся самостоятельно, учиться на своих ошибках в безопасной обстановке. Это преимущество может распространяться и на открытые вопросы, особенно когда вы хорошо представляете воз-

можные виды ошибок, на которые вы хотите обратить внимание ваших учащихся.

- **Постарайтесь сделать ваши вопросы и ответы максимально интересными.** Обычно на попытки ответить на открытые вопросы у участников уходит гораздо больше времени, чем на ответы на структурированные вопросы, и всегда существует искушение пропустить открытые вопросы для самоконтроля. Если задание выглядит увлекательным и важным, тогда искушение не столь велико.
- **Объясните причину, по которой вы приводите каждый открытый вопрос для самоконтроля.** Например, поясните, что они являются предварительной подготовкой к проверочным заданиям или, например, представляют собой типичные экзаменационные вопросы. При этом истинной целью будет помочь участникам понять, какие ответы будут засчитываться и каким образом критерии оценки будут применяться на практике.
- **Тщательно сформулируйте ответные комментарии.** Точно продумайте, каким образом вашим учащимся следует *проверять* свои ответы. Приведите подробные инструкции о том, как участники должны просматривать свои ответы, обращая внимание на то, за что добавляются очки, а за что будет снижаться оценка в официально оцениваемом ответе.
- **Вы можете объяснить участникам, каким образом выставляют оценки «в действительности», чтобы они могли таким же образом подходить к своим собственным ответам.** Используйте уже проверенную и испытанную во время предыдущего задания или экзамена процедуру выставления оценок, когда вам уже известны наиболее вероятные трудности и слабые стороны. Но, скорее всего, вам придется перевести систему оценки на более понятный учащимся язык.
- **Определите ценность ответов в примерах.** Самих по себе их недостаточно в качестве ответов на открытые вопросы для самопроверки, но они могут частично иллюстрировать, на что будет обращать внимание в плане норм и содержания ответов. Ответы-примеры наиболее действенны в качестве обратной связи учащимся, если они сопровождаются комментариями (для которых можно сделать отдельную колонку справа от самих ответов).
- **Вы можете записывать ответы на открытые вопросы на аудио-лентку.** Для развернутых открытых заданий иногда лучше обговорить с участниками их работу посредством короткой аудиозаписи,

которая поможет им провести самоконтроль. Преимущества заключаются в возможности уловить интонации и ударения. Кроме того, участников можно попросить остановить пленку, поработать с их собственными ответами, а затем снова продолжить прослушивание пленки. Аудиозапись может с успехом использоваться для *любых* вопросов для самоконтроля, равно как и для постановки проверяемых преподавателем заданий, если участники обучаются на неродном языке. Аудиопленка также может самостоятельно использоваться как средство обратной связи для участников со зрительными ограничениями.

- **Помните, что иногда невозможно дать исчерпывающий комментарий.** Открытые вопросы для самоконтроля вряд ли можно полностью оценить самостоятельно, даже при наличии ответов-примеров и критериев оценки. Самоконтроль ограничивается только сравнением учащимися их ответов с образцами ответов в материалах. Рекомендуется поддерживать практику последующих очных обсуждений или обсуждений по электронной почте с тренерами для тех, кто больше других испытывает трудности при самостоятельной оценке своих ответов на такого рода вопросы.
- **Вы можете использовать некоторые абсолютно открытые вопросы.** Например, вы можете предложить учащимся самостоятельно делать записи в личных журналах учета, журналах для размышлений или дневниках. Вы можете составить специальные вопросы, которые лягут в основу этих размышлений и консолидации информации. Возможно, что ответы участников вообще не будут оцениваться.

Как составить эффективное введение

Важность первой или первых двух страниц в самоучителе (или нескольких первых окошек в компьютерной программе) нельзя переоценить. Отношение ваших участников к материалам складывается в течение нескольких первых минут знакомства с ними. Следующие предложения должны помочь вам обеспечить хорошее начало.

- **Не следует начинать с самого начала.** Проблема заключается в том, что часто, начиная с самого начала, вы настолько далеко заходите вперед, что большинству людей становится потом скучно читать, ввиду того, что им заранее почти все известно. Вполне возможно, вам придется делать отступления, чтобы убедиться, что каждому участнику понятна отправная точка. Но выберите что-то

наиболее важное для основы вашего введения, из которого будет складываться общее отношение к материалу.

- **Расскажите во введении, как оптимально пользоваться пакетом материалов.** Рекомендуются объяснить все составляющие курса и заранее дать знать участникам, какое оборудование или другие ресурсы им могут понадобиться для дальнейшей работы.
- **Начинайте в том же стиле, в котором собираетесь продолжать.** Если основная содержательная часть вашего материала написана в неофициальном, дружеском стиле, то не следует предварять ее официальным, холодным вступлением. Старайтесь увлечь участников с самого начала. Кроме того, в таком случае они не будут «ошеломлены» резким переходом к менее официальному стилю, когда вы начнете вовлекать их в работу над вопросами для самопроверки и другими упражнениями.
- **Не следует писать введение слишком рано.** Лучше всего писать введение (или его конечный вариант), когда вам уже известно все, к чему оно подводит. Когда вы уже точно знаете содержание вашего учебного курса или самоучителя, а также *каким образом* должен работать материал, тогда вам гораздо удобнее писать введение ко всему курсу, а не просто рассказывать о его общей теме.
- **Хорошо подумайте, стоит ли называть его «введением».** Есть нечто в этом термине, что для многих людей означает: «Это не столь важно. Всего лишь введение, можно его пропустить». Особым образом используйте введение, чтобы ответить на вопрос «Ну и что?», который может возникать у некоторых ваших участников.
- **Не пытайтесь во введении рассказать все сразу.** Даже когда вам известно содержание ваших материалов в целом, как правило, во введении лучше давать только реальный объем информации. Помните, что и в самих материалах будет множество вводных частей.
- **Ответьте себе на вопрос: какую конкретную функцию выполняет введение?** Подумайте, как превратить ваш ответ в заголовок в виде вопроса. Посмотрите, сможете ли вы этим воспользоваться, чтобы объяснить вашим участникам, *почему* им стоит внимательно его рассмотреть. Например, заголовок «Почему важна термодинамика?» будет действовать с большим эффектом, чем фраза «введение в основы термодинамики».
- **Вы можете разбить свое введение на отдельные элементы.** Когда ваше введение преследует несколько целей, определите их и сформулируйте в самом начале введения, а затем рассматривайте каждую из них под соответствующим отдельным подзаголовком.

- **Вы можете сделать ваше введение интерактивным.** Хороший способ с самого начала задействовать ваших участников — это начать с «подготавливающего почву» задания или с анкеты, чтобы «выяснить уровень ваших знаний». Иногда полезно начинать с предварительного или диагностического теста, особенно если при дальнейшей работе с материалом будут нужны какие-то конкретные исходные знания. Но не следует слишком усложнять предварительные тесты и важно, чтобы участники понимали, что от них не *ожидают* правильных ответов на все вопросы.
- **Стремитесь получить обратную связь о предварительных вариантах вашего введения.** Попросите коллег, равно как и участников, поделиться *впечатлениями* от вашего введения. Узнайте, не принимаете ли вы что-то в ваших материалах за само собой разумеющееся, нужно ли делать какие-то добавления, чтобы прояснить отдельные моменты. Вы можете попросить кого-нибудь набросать для вас введение (предварительно показав ваш вариант или же не показывая его) и посмотрите, может, у ваших коллег появится что-то, о чем вы даже и не подумали.
- **Не рассчитывайте, что участники запомнят ваше введение.** Даже если вы касаетесь во введении чего-то важного, например того, как наилучшим образом использовать учебные материалы, ваши участники, возможно, больше не будут возвращаться к этой информации. Вполне возможно, что в определенных местах ваших материалов вам понадобится усилить или повторить какие-либо важные моменты.

Хорошее завершение: итоги и выводы

Как и в случае с большинством творческих письменных работ, чтобы произвести хорошее впечатление, самоучители не должны «выдыхаться». Введение может оказаться вашей единственной возможностью произвести хорошее *первое* впечатление, но конец самоучителя ставит важную последнюю точку. Следующие предложения должны помочь вам решить, каким образом можно подвести успешный, ясный итог вашего самоучителя.

- **Планируйте ваши выводы в качестве вспомогательного средства для повторения.** Хорошо разработанный набор итогов должен служить полезным напоминанием того, что ваши участники должны были научиться делать или узнать по завершении данного учебного курса.

- **Если вы чувствуете, что подошли к концу, не заставляйте себя продолжать говорить.** Иногда требуется определенная смелость, чтобы закончить. Если вы слишком долго будете откладывать момент подведения итогов, то почти наверняка потеряете интерес своих участников.
- **Заблаговременно планируйте окончание.** Это помогает определить, куда вы двигаетесь, распределить в нужном порядке аргументы и заполнить все пробелы, по мере того как вы приближаетесь к завершению. Иногда довольно сложно точно установить, где нужно заканчивать и часто лучше стремиться закончить каким-то определенным важным моментом или мыслью.
- **Если вы собираетесь писать «Заключение», то сделайте его кратким.** Часто участники просматривают выводы по ходу работы с материалами, иногда даже перед началом работы, чтобы узнать, куда они в итоге направляются. Для хорошего эффекта выводы должны занимать не более половины страницы печатного текста или один экран в компьютеризированных материалах. Независимо от формы ваших материалов старайтесь заканчивать их коротким предложением, которое будет более эффективно, чем длинное.
- **Остерегайтесь высказывать преждевременную похвалу.** Похвалить можно в компьютеризированных материалах, когда вы *знаете*, что, для того чтобы добраться до последнего экрана, участникам нужно было проработать весь материал. В печатных материалах участники могут просмотреть выводы в любое время, и похвала будет восприниматься неестественно, особенно если еще не проделано никакой реальной работы с материалом. Реплики «молодец», наверное, лучше приберечь для ответов на проверочные вопросы, например для участников, выбравших правильный (или лучший) вариант в многоальтернативном задании.
- **Убедитесь, что ваши выводы близко соотносятся с поставленными целями обучения.** Если здесь возникает какое-либо расхождение, то тогда вам, возможно, стоит вернуться назад и подкорректировать планируемые цели обучения.
- **Используйте выводы, чтобы двигаться вперед, а не только оглядываться назад.** Если изученный материал служит связующим звеном к последующим курсам, то имеет смысл кратко рассказать о том курсе, который непосредственно вытекает из уже проработанного. В таких случаях вы можете дать вашим участникам небольшой совет типа: «Из данного курса наиболее важным для работы над следующим курсом является...»

- **Продумайте, каким упражнением можно закончить.** Подумайте о преимуществах контрольного опросника или упражнения «проверьте себя», где будет сравниваться достигнутый относительно планируемых целей обучения прогресс. Однако не следует *заканчивать* весь курс упражнением, не предваряя его каким-либо заключением или подведением основных итогов.
- **Вы можете закончить материалы короткой анкетой для получения обратной связи.** Это по-своему знаменует конец материала. Не забудьте заранее поблагодарить своих респондентов за их комментарии; это помогает увериться, что вы их получите! По крайней мере, часть анкеты используйте для того, чтобы побудить участников вновь продумать некоторые моменты обучения. Например, спросите их, какие проверочные вопросы они считают наиболее ценными в плане получения обратной связи, или попросите их расставить, допустим, шесть тем по степени сложности.
- **Обратите внимание на то, чем заканчивается ваш курс.** На самом деле, из-за структуры материала на последнем месте могут оказаться даже не выводы. Например, в печатных материалах в конце учебника могут находиться ответы на вопросы для самоконтроля. Также там могут оказаться приложения, например глоссарий, предметный указатель или какая-то дополнительная, вспомогательная или факультативная информация, относящаяся к более ранней части учебного материала. Если вы все-таки хотите, чтобы в конце было нечто, вносящее чувство законченности, то в подобных случаях одним из вариантов будет повторение планируемых целей обучения, где прозвучит фраза: «Теперь, когда вы завершили работу над этим курсом, проверьте, что вы можете...»

Составление самоучителей

Иногда самый быстрый и наилучший способ провести самостоятельное обучение — это собрать и организовать некоторые достаточно традиционные материалы и составить самоучитель, чтобы участники прошли эти материалы по определенному плану. Самоучители наиболее подходят для изучения академических предметов, где участникам необходимо провести исследования или проанализировать большое количество материала. При составлении самоучителей используются многие процедуры, которые уже рассматривались в данном разделе, но важно еще тщательно продумать инструкции для участников по использованию традиционных средств обучения. Следующие предложе-

ния помогут вам сделать так, чтобы участники могли извлечь максимум пользы из вашего самоучителя.

- **Каждый самоучитель должен быть увлекательным и стимулировать участников.** Самоучитель может быть основным средством, с которым участники работают постоянно на протяжении всего вашего курса. В нем могут содержаться ссылки на различные книги, статьи, сайты в Интернете, видео и мультимедийные ресурсы. Объясните участникам, каким образом самоучитель должен им помочь уравновесить различные виды учебной деятельности.
- **Укажите связь между планируемыми целями обучения и различными ресурсами.** Например, если учебники или статьи содержат ссылки на другой материал, то необходимо указать цель каждого отдельного средства обучения.
- **Укажите связь между проверочными вопросами и соответствующими ресурсами.** Одни из наиболее важных компонентов эффективного самоучителя — интерактивные элементы, которые выполняют ту же функцию, что и вопросы для самоконтроля и последующая обратная связь в отдельных материалах для самообучения. В самоучителях само содержание чаще всего приводится в дополнительных текстах или статьях. Это помогает определить, какой исходный материал или материалы лучше использовать участникам при работе над вопросами.
- **Укажите связь между комментариями и соответствующими ресурсами.** Вместо того чтобы составлять подробные комментарии, часто можно сослаться на определенные разделы или параграфы в исходных материалах. Однако все-таки лучше составить общий комментарий и ограничить эти ссылки «дополнительными пояснениями» или «см. также обсуждение в ...»
- **Не следует давать участникам текущие ссылки на большой объем материала.** Например, если предложить участникам прочитать главу 4 в учебнике, то вряд ли это принесет им большую пользу. Лучше попросить очень внимательно прочитать конкретные страницы или отрывки и, таким образом, подтвердить их право на беглый просмотр менее нужного или менее важного материала.
- **Давайте в самоучителе приблизительный временной график.** Например, при ссылках на учебники или компьютерные программы обучения имеет смысл дать вашим участникам хотя бы приблизительное представление о максимальном и минимальном количестве времени, которое вы хотите, чтобы они затратили на работу с каждым источником. Это должно помочь вашим участникам не

уходить в сторону или, например, не тратить слишком много времени на работу с каким-то одним источником.

- **Дайте участникам задание, прежде чем они перейдут к работе над отрывками из других источников.** Например, предложите: «Теперь прочтите главу 3, разделы 3.3–3.5 и найдите ответы на следующие пять вопросов...» Когда участники уже держат эти вопросы в голове, процесс чтения становится гораздо более активным, и, по мере того как они обнаруживают необходимую информацию, отвечают на один из их вопросов, они более успешно ее усваивают.
- **Посоветуйте участникам, что им не обязательно читать.** Одной из проблем, связанных с использованием таких внешних источников, как учебники, состоит в том, что, как правило, в них присутствует значительное количество информации, которая не связана напрямую с планируемыми целями данной программы самообучения. Поэтому дайте участникам совет: «Вам не нужно рассматривать главы 4–5 в этом учебнике, если только вас особенно не заинтересует их содержание. Оно никак не связано с процедурой оценки в данной программе». Большинство участников быстро поймут такие намеки!
- **Вы можете дать задания, для выполнения которых участникам придется сравнивать и противопоставлять различные источники.** Когда одна и та же тема рассматривается разными способами в разных источниках, то лучше позволить участникам самим определить, какой подход им нравится больше. Упражнения на сравнение и противопоставление более подходят в качестве заданий, подразумевающих проверку преподавателем, в отличие от упражнения для самоконтроля, поскольку обратная связь от преподавателя может дополнить ценность изучения возможностью принять участником собственное решение по поводу различных подходов.
- **Включите в материалы рекомендации о развитии учебных навыков.** Составляя самоучитель, вы стремитесь оказать помощь в овладении *методами*, позволяющими участникам извлекать максимальную пользу из источников, с которыми участники работают. Можно составить отдельный комментарий, содержащий практические советы о том, как лучше подходить к работе с каждым отдельным источником или ресурсом.



Обширная область компьютерных, а также информационных и коммуникационных технологий является наиболее стремительно изменяющейся сферой современного мира. Возможно, вы уже с головой погружены в мир технологии или же с опаской готовитесь сделать там свои первые шаги. Возможно, что вы уже решили, что компьютеры — не для вас!

Советы в этой главе были составлены Стивом Мак-Доуэллом и мною. Они скомпилированы из двух написанных нами книг о компьютерах — «500 советов для лекторов и преподавателей по использованию компьютеров. 2-е издание» и, по большей части, из «500 советов для тренеров по использованию компьютеров».

Первая часть этой главы написана для тех, кто только начинает осваивать мир технологии. В ней содержатся очень «приземленные» советы о всех тех мелких деталях, которые вам должны пригодиться на начальном этапе.

Глава продолжается советами для тренеров, в чьи обязанности входит **обучение участников эффективной работе с компьютерами**, клавиатурой, мышью, мультимедийными обучающими программами и так далее.

Затем в главе уделяется внимание **электронной почте, компьютерным конференциям и Интернету**. Советы составлялись с целью помочь вам сделать первые шаги, если в этом есть необходимость, или передать эти навыки вашим собственным участникам.

Далее следуют советы о том, **как контролировать свой уровень стресса**. Это немного перекликается с советами из первой главы о том, как следить за собой, но здесь акцент делается на то, как использование технологии может привести к усилению стресса.

Организация вашего рабочего пространства

Зачастую люди просиживают за компьютерами часами напролет, а потом удивляются, когда вдруг начинают чувствовать усталость и боли. Если вы замечаете, что каждый раз после работы за компьютером вы ощущаете неожиданную усталость или стресс, примите меры, чтобы исправить положение дел, пока оно не ухудшилось. Большинство столов и стульев создавались для письма от руки, поэтому по высоте они не подходят для работы на компьютере. Если у вас есть возможность выбирать для себя мебель, примите во внимание нижеприведенные пункты. Если, как большинству людей, вам приходится довольствоваться той мебелью, которую вам выдали, постарайтесь ее максимально адаптировать.

- **Убедитесь, что монитор установлен на подходящей высоте.** В качестве общего правила, верх должен быть чуть-чуть ниже уровня глаз. Часто люди работают с монитором, установленным слишком низко, что приводит к напряжению мышц спины и шеи из-за неравномерного распределения веса головы.
- **Если смотреть вниз на клавиатуру, то это приведет к напряжению мышц спины и шеи.** Когда эта ситуация превратилась в серьезную проблему, пришла пора освоить слепой метод печатания. Существуют компьютерные программы, которые помогут вам в этом, а потраченное на обучение время скоро себя окупит.
- **Клавиатура должна быть установлена на правильной высоте.** При печатании локтевая часть рук должна находиться почти под прямым углом по отношению к плечевой части рук, а запястья должны быть выпрямленными. Этого поможет добиться стул с настраиваемой высотой. Если вы пользуетесь мышью, убедитесь, что при работе с ней рука у вас расслаблена. Здесь помогут имеющиеся в продаже эргономические мыши. От работы с согнутыми запястьями в течение продолжительного времени могут возникнуть реинерационные повреждения суставов. Такие травмы могут привести к потере работоспособности, поэтому к ним нужно относиться серьезно.
- **При печатании ваши локти должны на что-то опираться.** Этого можно добиться с помощью регулируемого подлокотника. Если у вас его нет, то поэкспериментируйте с доской, обернутой в полотно или другой объемной тканью. Если это не поможет, то купите себе подходящий подлокотник.

- **Ноги должны твердо упираться в пол.** Если в положении сидя ваши колени находятся ниже уровня бедер, но стул установлен на правильной высоте, то используйте подставку для ног.
- **Когда вы набираете текст из исходного документа, расположите его в удобной позиции.** Расположите его на том же уровне и расстоянии, что и экран, чтобы не пришлось смотреть вверх и вниз и постоянно изменять фокус. Для этой цели существуют подставки для документов.
- **Сведите к минимуму проблемы, связанные с напряжением зрения.** Если у вас возникают головные боли, туман или резь в глазах, обратитесь к окулисту. Те, кто носит контактные линзы, должны делать сознательные усилия, чтобы моргать, поскольку при работе с компьютером приходится смотреть не отрываясь на экран, что может высушить линзы.
- **Соблюдайте осторожность с очками для чтения и бифокальными очками.** Они могут создавать проблемы, когда вы стараетесь сосредоточить свое внимание на экране. Те, кто носит бифокальные очки, страдают от болей в шее из-за того, что им приходится держать голову под углом. Проконсультируйтесь с окулистом: может быть, он выпишет вам специальные очки для компьютера.
- **Очень важно освещение.** Для эффективной работы у вас должно быть хорошее освещение, но на экране не должно быть никаких отблесков. Расположите свой компьютер таким образом, чтобы избежать отражений, или же используйте бликоподавляющие экраны, которые устанавливаются на передней части монитора. Можно настроить удобное для себя освещение с помощью настольной лампы.
- **Часто прерывайте работу с компьютером.** Следите за тем, чтобы дать отдых глазам и телу. Здесь помогут простые разминочные упражнения. Старайтесь планировать свою работу так, чтобы она включала в себя разнообразные виды деятельности и позволяла избежать длительных непрерывных периодов сидения за клавиатурой.

Здоровье и безопасность

В любых видах деятельности присутствует риск, и информационные технологии — не исключение. В работе с компьютером существуют некоторые реальные опасности, равно как и надуманные. Здравый

смысл поможет вам избежать большинства опасностей, хотя среди них есть некоторые скрытые, о которых вам необходимо знать.

- **Все электрические приборы представляют собой потенциальную опасность.** Если вы подозреваете, что у вашего компьютера есть какая-то электрическая неисправность, то обратитесь за помощью специалиста. Следите за повреждением кабеля, сломанными корпусами или необычным запахом «горелого», а также звуком потрескивания или шипения. Если вы чем-то обеспокоены, то отключите компьютер от электросети.
- **Многие компьютеры, мониторы и принтеры тяжелые.** Если вы хотите передвинуть компьютер, внимательно проверьте его вес, прежде чем предпринимать решительные шаги. По очереди переносите каждую составляющую и отключите все провода, чтобы не споткнуться. Особенно будьте осторожны на ступеньках, если ваша ноша закрывает обзор.
- **Как правило, к компьютерам подключается большое количество проводов.** Убедитесь, что они расположены таким образом, что никто не сможет о них споткнуться. Если вырвать шнур из компьютера, это может привести к поломке и потере всего наработанного. Если есть такая опасность с проводами, свяжите их в пучок и уберите с прохода. Если ваш компьютер стоит напротив стены, вы можете установить узкую полку прямо под столом и положить на нее все соединительные шнуры.
- **Не забывайте о радиоактивном излучении от монитора.** Уже многие годы это является источником беспокойности, особенно по отношению к беременным женщинам. Нет достаточных доказательств утверждать, представляет это реальную проблему или нет. Современные мониторы создаются в соответствии со строгими нормами по радиоактивному излучению, чтобы свести до минимума опасность для пользователя, но существует мнение, что мониторы производят опасные уровни радиации с обратной стороны. Пока не будут приведены доказательства, лучше по возможности избегать риска; изучите спецификации монитора, а беременным женщинам лучше избегать проводить много времени возле мониторов.
- **Говорилось о связи между компьютерами и лицевым дерматитом.** Это также может быть связано с понижением уровня влажности и полем статического электричества, которое создает монитор. Если у вас возникают подобного рода проблемы, то попробуйте

использовать увлажнитель воздуха и снизить статическое электричество при помощи антистатических ковриков. Существуют также антистатические экраны на мониторах для решения этой проблемы.

- **Убедитесь, что мониторы не могут вызвать эпилепсию.** У людей, страдающих светочувствительной эпилепсией, мерцающий экран может вызывать припадки. Подверженные этому заболеванию люди должны знать об этой проблеме и избегать работать с мерцающими мониторами низкого качества.
- **Остерегайтесь озона.** Этот ценный газ для верхних слоев атмосферы очень токсичен для людей. Его могут источать лазерные принтеры и копировальные машины. Новые лазерные принтеры оснащены фильтрами, но они могут терять свои свойства. К счастью, озон обычно можно ощутить по запаху, который часто описывают, как «электрический запах». Если рядом с вами находится лазерный принтер (или копировальный аппарат), проследите, чтобы имелась нормальная вентиляция. Если что-то вызывает ваше беспокойство, узнайте у производителя график технического обслуживания этого аппарата. Если вас это все-таки не удовлетворяет, то попросите сделать вытяжку возле выходного вентилятора.
- **Помните, что тонер для лазерных принтеров может быть вредным.** Ознакомьтесь с инструкциями по безопасности от производителя, прежде чем менять картридж, и избегайте контакта с тонером. Для дополнительной защиты используйте одноразовые полиэтиленовые перчатки.
- **Чистящие средства для компьютерного оборудования могут вызывать аллергические реакции.** Соблюдайте правила безопасности, указанные на упаковке. Опять-таки, для дополнительной защиты используйте одноразовые полиэтиленовые перчатки.
- **Не стучите по компьютеру, даже если он этого заслуживает!** Вам это причинит больше боли, чем компьютеру. Лучше купите себе мягкий кирпич, чтобы стучать по нему или бросать им в стену!

Экстренная страница (технофобия)

Даже у самых опытных пользователей периодически возникают серьезные проблемы. Легко поддаваться абсолютной панике, когда что-то не получается (в норме даже люди с устойчивой психикой могут заплакать!), но если вы сохраняете ясную голову, то катастрофу можно предотвратить.

- **Вся моя работа исчезла с экрана!** Проверьте, может, вы случайно переместились вниз или вбок страницы. А, может, вы случайно стали создавать новый документ? Или же переместились в другую программу для создания таблиц? Если так, ваша работа осталась, просто вы ее не видите. Проверьте линейку прокрутки и попытайтесь выйти в другие окна.
- **Моя система вообще не работает!** Сначала проверьте очевидные вещи. Осмотрите, все ли подсоединено и подключено ли питание. Работает ли розетка? Если подключить к этой же розетке другое устройство, будет ли оно работать? Если да, то, может быть, в вилке перегорел предохранитель? Если и после этого не появится признаков жизни, то у вас большая проблема. Или же (как глупо был напуган однажды один из ваших авторов), освещение экрана случайно было отключено!
- **Кажется, что компьютер работает, но на экране ничего не появляется!** Подсоединен и включен ли монитор? Как правило, питание монитора осуществляется через разъем в задней части компьютера, и соединительные вилки часто отходят. Подключен ли сигнальный шнур (другой шнур от монитора) к компьютеру? Если все это не действует, есть ли другой монитор (такого же типа), который вы могли бы попробовать подключить к своему компьютеру, чтобы выяснить, в чем проблема — в мониторе или в самом компьютере?
- **У меня не работает клавиатура/мышь.** Проверьте, подсоединены ли они. Если они все равно не будут работать, можете ли вы попробовать подключить другую мышь и клавиатуру к своему компьютеру?
- **При запуске мой компьютер сообщает об ошибке!** Может, вы оставили дискету в дисковом диске? Если да, то компьютер может пытаться использовать на ней инструкции, чтобы проверить, как она функционирует. Если дискета не является «загрузочной» в специальном формате, то это приведет к ошибке загрузки.
- **Не могу распечатать свою работу.** Проверьте очевидные вещи: питание и подсоединение кабелей. Есть ли в принтере бумага? Может быть, бумага была зажевана? Есть ли в принтере чернила или тонер? Если вы подключены к сети, посылаете ли вы инструкции на нужный принтер? Работает ли сеть? Достаточно ли у вас осталось памяти на жестком диске, чтобы произвести печать? Когда жесткий диск начинает переполняться, иногда первым сигналом этого становятся проблемы с печатью.

- **Компьютер при загрузке сообщает о проблемах с жестким диском или памятью.** Перепишите предупреждение на листок бумаги, чтобы вы могли точно сообщить мастеру, что произошло. Возможно, вам понадобится помощь профессионала или, вернее, она понадобится вашему компьютеру!
- **Могу ли я еще чего-нибудь сделать, прежде чем мой компьютер унесут в ремонт?** Если вы по натуре человек дела (и смелый), вы можете снять корпус компьютера и убедиться, что внутри не отошли никакие детали. Прежде чем приступать к этому, прикоснитесь к заземленному металлическому предмету (например, к отопительной трубе), чтобы убедиться, что вы не заряжены статическим электричеством. Проверьте, что все провода прочно подсоединены, и платы памяти плотно сидят в гнездах. Если в компьютере есть какие-то чипы, проверьте, чтобы они так же плотно туда заходили. Не прикладывайте слишком много силы и не старайтесь выяснить наугад, куда должны подсоединяться незакрепленные провода (внутри компьютера часто есть несколько запасных проводов). Если вы не уверены, оставьте их в покое, особенно если на компьютер есть гарантия.
- **Мой компьютер необходимо отправить в ремонт, но на жестком диске есть конфиденциальные данные.** Это может создавать проблему. Если проблема не в самом диске, то можно ли его вынуть, прежде чем отдать компьютер? Поговорите с тем, кто будет его ремонтировать и попросите совета.
- **Что мне делать?** Мой компьютер находится в ремонте, а мне нужна какая-то работа, которая осталась на винчестере! Используйте свои запасные копии на дискетах на другом компьютере. Именно для этого они и предназначены. Как это вы «не подумали, что нужно об этом побеспокоиться»? А что вы будете делать, если проблема случится с жестким диском?

Как научиться пользоваться новой программой

В случае с современными компьютерами, если вы однажды научились пользоваться одной программой, вы узнаете множество функций и в других программах. Например, вы можете обнаружить, что многие заголовки из меню совпадают во всех программах, которыми вы пользуетесь. Это означает, что огромное количество распространенных операций, таких как загрузка, сохранение или печать вашей ра-

боты, очень просты и знакомы, когда вы начинаете осваивать новую программу.

- **Запланируйте достаточное количество времени.** На освоение программы может уйти много времени. Будьте готовы потратить какое-то время, чтобы тщательно изучить программу. Это будет означать, что вы сэкономите время при дальнейшем использовании этой программы.
- **Изучите учебник по применению.** Большинство программ снабжены обучающими материалами, с которых, очевидно, и нужно начинать работу. Как правило, они представляют собой удобные интерактивные последовательности действий, которые шаг за шагом проводят вас через основные характеристики программы. Они отличаются по качеству, но, во всяком случае, дают обзор возможностей программы.
- **Не пытайтесь выучить слишком много.** Современные программы часто бывают слишком сложными, и многие пользователи будут применять лишь какую-то малую часть их возможностей. Продумайте, какие функции вам пригодятся, и изучите их. Но имейте в виду другие имеющиеся возможности, потому что в будущем они могут вам понадобиться.
- **Попробуйте выполнить «настоящую» работу.** Инструкции могут быть очень полезными, но по-настоящему программу вы начнете осваивать только тогда, когда попытаетесь с ее помощью выполнить задание по своему выбору. Попытки выполнять собственные задания помогут систематизировать знания и научат справляться с новыми трудностями.
- **Тщательно выбирайте задания.** Не завышайте свои возможности на ранних этапах. Пытайтесь выбирать задания, которые будут основываться на том, что вам уже известно, но которые требуют развития некоторых новых навыков.
- **Не бойтесь экспериментировать.** Если вы хотите попробовать что-то новое, то вперед! Самое худшее из того, что вы можете сделать, это уничтожить всю только что проделанную работу. Ваш компьютер это переживет, а вот для вашего характера это может оказаться пагубным.
- **Постоянно сохраняйте свою работу.** Если перед началом новой работы вы сохраните свою предыдущую работу и поставите новую цифру в конце названия файла, тогда в экстренном случае вы смо-

жете перезагрузить свою работу и, таким образом, практически ничем не рискуете.

- **Регулярно практикуйтесь.** Как и все навыки, умение пользоваться компьютерной программой требует практики, особенно на ранних этапах. Старайтесь регулярно работать с программами, чтобы в перерывах многое не забывалось.
- **Узнайте, как делать отмену функции.** Многие программы позволяют вам отменять вашу последнюю операцию или даже целый ряд операций, поэтому вы часто можете переделывать работу. Эти функции дают вам еще больше свободы для экспериментов.
- **Повторите уже усвоенную информацию.** Если вы уже пользовались программой какое-то время и чувствуете себя уверенно, повторите навыки, приобретенные в самом начале. В свете накопленного опыта вы вполне могли обнаружить более эффективные методы работы. Также теперь вы можете разбираться в том, что в начале уяснили только в общих чертах. У вашей программы может быть «быстрый обзор» или «примеры и демонстрации» в составе функции «помощь». Периодически просматривайте их, чтобы убедиться, что вы в полной мере используете возможности программы. Упущенное в начале работы с программой теперь может стать очень понятным (например, «короткий путь»), когда у вас уже достаточно опыта, чтобы использовать эти преимущества.

Где искать помощь

Если вы самостоятельно пытаетесь освоить компьютер, то легко почувствовать себя в изоляции. Всегда можно обратиться за содействием, и кто-то, наверняка, уже разобрался с проблемой, с которой вы пытаетесь справиться. Все что вам нужно сделать — это найти помощь.

- **Создавайте свои собственные «вспомогательные» записи.** Когда вы учитесь использовать новые программы или новые компьютеры, вы приобретаете такое количество новых знаний, что легко позабыть важные этапы, если вы их не запишете. На то, чтобы вернуться в обратном направлении и вновь найти ключевые инструкции, может уйти очень много времени. Поэтому стоит завести небольшой карманный блокнот, куда вы будете записывать особенно важные моменты.
- **Обратитесь к функции «помощь».** Обычно в программы встроена функция «помощи». Узнайте, где она и как ею пользоваться.

Функции помощи часто демонстрируют, как нужно выполнять задания. Могут существовать и другие формы помощи, такие как окно «советов» или интерактивные подсказки. Узнайте, как их активизировать и выключать, поскольку они могут приносить не только пользу, но и стать источником раздражения.

- **Загляните в учебник.** Известно, что компьютерные учебники очень сложные, но ко многим программам прилагается учебник для начинающих. Полный учебник может быть объемным и производить пугающее впечатление, но он также содержит большой объем важной информации. Сразу же начинайте его использовать, чтобы ознакомиться с его содержанием и структурой.
- **Найдите книгу.** Из-за сложности компьютерных учебников стали появляться книги по всем аспектам использования компьютеров. Многие из них нацелены на новичков и не содержат слишком сложной информации. Может, вам не понравится тон некоторых из этих книг, но особого выбора нет. Как правило, такие книги слишком толстые и дорого стоят, поэтому постарайтесь найти их в библиотеке или занять у коллег.
- **Прочитайте журнал.** Полки газетных киосков ломятся от обилия журналов о компьютерах. Некоторые из них очень хорошие, и их стоит просматривать. Они реагируют на все последние веяния и потому служат лучшим источником новой информации. Как правило, в них очень много рекламы, поэтому цены на эти журналы вполне доступны. Выберите себе журнал нужного уровня (т. е. такой, из которого вы можете что-то извлечь, но при этом он не слишком сложный) и можете на него подписаться.
- **Попробуйте использовать видео или компьютеризированную обучающую программу.** Они существуют для компьютеров вообще, а также для широкого ряда программ. Иногда они довольно дорого стоят и не всем подходят, но если вы найдете такую программу, то испытайте ее и выясните, насколько она помогает.
- **Обратитесь за помощью.** Если вы знаете кого-то, кто использует нужную вам программу, свяжитесь с этим человеком. Лучше подготовить конкретные вопросы («Вы знаете, как...»), вместо того чтобы просто говорить: «Научите меня пользоваться этой программой?» Вас будут уважать за то, что вы попытались разобраться сами, прежде чем обратились за помощью.
- **Организируйте группу «самопомощи».** Вспомните старую поговорку: «Одна голова хорошо, а две лучше». Если вам удастся найти других людей, которые находятся в одинаковом с вами положении,

вы сможете вместе обсуждать проблемы и собрать воедино различные детали головоломки.

- **Используйте Интернет.** Существуют блоки новостей, где люди обсуждают всевозможные темы, многие из которых касаются проблем, связанных с использованием компьютеров. Прежде чем задавать вопросы, прочитайте тексты дискуссий, чтобы иметь представление об уровне обсуждаемых тем. Если ваши вопросы слишком просты, вы можете обнаружить раздел «часто задаваемые вопросы», где могут содержаться необходимые вам ответы.
- **Сами учите кого-нибудь.** Это может прозвучать нелепо, но заставит вас проверить свои знания, и у вас в процессе объяснений может наступить прозрение. Это также позволит вам увидеть задания, которые пытается выполнить консультируемый человек, и могут возникнуть новые идеи для вашей собственной работы в будущем.
- **Запишитесь на курсы.** Воспользуйтесь имеющимися возможностями для обучения. Вы можете обучаться дома или посещать подходящий для вас курс в местном учебном заведении. Коммерческие компьютерные курсы могут быть дорогими, но если они экономят ваше время, то вполне могут оправдать финансовые затраты.

Печать

Несмотря на мечты об «офисе без бумаг», компьютерные системы без принтеров неполноценны. Важно выбрать правильный принтер, чтобы убедиться, что он позволит вам делать именно то, что нужно, без лишних финансовых затрат. Прежде чем выбирать тип принтера, посмотрите ниже, какие из них наиболее приспособлены для каких целей.

- **Для экономии средств используйте матричный принтер.** Эти принтеры работают медленно и шумно, производят материалы низкого качества. Однако их приобретение и обслуживание обходятся очень дешево. Для дополнительной экономии вы можете заправлять его чернилами. Как правило, для них требуется фальцованная бумага (с отверстиями по краям, которые помогают выравнивать текст во время длительных распечаток).
- **Струйные принтеры довольно дешевы и могут производить материалы хорошего качества.** Они очень тихо работают и дешевы в обслуживании, особенно если вы будете заправлять картриджи чернилами. Они пригодны для воспроизведения широкого ряда шрифтов и графики.

- **Лазерные принтеры обеспечивают очень высокое качество и быстро работают.** Кроме того, они работают тихо и становятся все дешевле. Текущие затраты на использование высоки, но некоторые поставщики могут восстанавливать или заправлять тонерные картриджи, что экономит деньги. Однако тщательно взвесьте нужное вам соотношение между скоростью и качеством — некоторые лазерные принтеры работают очень медленно!
- **Хорошо подумайте, действительно ли вам нужен цветной принтер.** Не забывайте, что цветное ксерокопирование очень дорого, поэтому обычно нереально делать цветные расходные материалы. Если вам действительно нужен цвет, то оптимальной альтернативой будет струйный принтер. Цветные матричные принтеры отличаются очень плохим качеством, а цветные лазерные принтеры дороги как в цене, так и в эксплуатации. Бумагу и другие расходные материалы можно покупать вкуче с готовыми элементами оформления — с цветными полями или фоном, если вы хотите, чтобы цвет присутствовал в «общем впечатлении» от вашей работы. Цвет может понадобиться для производства цветных проекторных пленок для проведения крупных презентаций на конференциях, если вам доводится этим заниматься.
- **Цветные струйные принтеры также должны иметь черный картридж.** Если принтер будет воспроизводить черный цвет путем смешения других цветов, то в результате получится грязно-коричневый. Кроме того, дорогие цветные картриджи быстро расходуются. Некоторые из принтеров позволяют менять цветной и черный картриджи, но лучше, когда они установлены вместе и автоматически используется нужный картридж.
- **Чернила для струйного принтера часто неустойчивы к воздействию воды.** Это может обернуться катастрофой, поэтому проверьте, что произойдет с вашими чернилами, и примите необходимые меры. Если вы делаете наклейки с адресом, чернила могут размазаться под дождем. А если вдруг у вас не заладится презентация, то ваш пот или слезы могут сделать ваши проекторные пленки расплывчатыми!
- **Для струйных принтеров подходят только определенные типы бумаги.** При применении некоторых типов бумаги чернила «просачиваются» в нее, что приводит к размытому изображению. Поэкспериментируйте с разными типами бумаги, если вы недовольны имеющимися результатами. Прежде чем закупать большое количество бумаги, возьмите образец на пробу. Вы также можете

обнаружить, что одна сторона бумаги лучшего качества, чем другая. Для достижения оптимальных результатов существует бумага со специальным покрытием (за определенную цену).

- **Вы можете печатать на проекторных пленках.** Убедитесь, что вы используете нужный вид проекторной пленки. Если вы запустите обычную пленку в лазерный принтер, она может расплавиться внутри принтера и серьезно его повредить. Чернила струйного принтера на обычной пленке не высохнут, а только на особых видах пленки. Постарайтесь взять образцы на пробу, прежде чем делать закупку, поскольку затраты будут существенными. Ошибки при печати также могут дорого обойтись, поэтому, прежде чем печатать на пленке, сделайте пробную печать на бумаге.
- **Чтобы иметь материалы действительно высокого качества, обратитесь в специальную фирму.** Существуют специальные бюро, которые распечатывают для вас компьютерные файлы в соответствии с вашими пожеланиями. У них есть дорогостоящее оборудование для производства высококачественных материалов. Но прежде чем давать им свою работу, тщательно обсудите с ними процесс, чтобы вы принесли работу в нужном для них формате. В подобных обстоятельствах еще больше возрастает необходимость проверить вашу работу тщательнее, чем обычно.

Техническое обслуживание

Вашей компьютерной системе не требуется много ухода и внимания. И все же немного заботы продлят срок ее службы, а вам будет приятнее ею пользоваться.

- **Будьте осторожны с водой или растворами при чистке оборудования.** Прочитайте инструкции и используйте воду и растворы только если это рекомендуется. Если вы не уверены, то попробуйте почистить своим методом только какую-то часть вашей системы, которая находится не на самом виду.
- **Вам станет лучше видно, если почистить экран.** Купите салфетки для чистки экрана и регулярно их применяйте. Это действительно помогает. Они также снижают скопление статического электричества на экране.
- **Регулярно чистите мышь.** Если курсор двигается скачками, то, наверное, пора чистить мышь. У большинства мышей нужно повернуть и вынуть кружок, чтобы потом можно было достать сам шарик. Тщательно протрите шарик и аккуратно удалите любую грязь



от внутренних частей. Это можно сделать с помощью ватных тампонов. Мышь будет работать более гладко и дольше оставаться чистой, если она помещена на коврик.

- **Клавиатуры тоже можно чистить.** Это довольно сложная работа. Поверхность клавиш, если они стали заметно грязными и липкими, можно очистить с помощью салфеток для экрана. Увлажненными ватными палочками можно удалить устойчивые скопления грязи. Клавиатуру можно перевернуть и встряхнуть, чтобы избавиться от крошек, скрепок и другого мусора. Ее также можно осторожно пропылесосить.
- **Попробуйте прибегнуть к экстренным мерам.** Если вы (например) пролили чашку кофе на клавиатуру и она больше не работает, то вам, скорее всего, в любом случае придется покупать новую. В качестве крайней меры, прежде чем тратить деньги, попробуйте помыть ее в тазике с водой средством для мытья посуды. Подождите, пока стечет вода, и тщательно высушите клавиатуру. Если она все-таки не будет работать, вы ничего не потеряли. Не пытайтесь проделать такую процедуру с чем-то, что непосредственно подсоединяется к сети, например с системным блоком, мониторами или принтерами. И все-таки лучше не проливать кофе на клавиатуру.
- **Дисководы тоже можно чистить.** Если в работе дисковода появляются сбои, то нужно попробовать почистить его специальными средствами. Но не следует делать этого регулярно, поскольку чистка приводит к дополнительному износу.
- **Накрывайте оборудование.** Пыль и грязь вредны вообще для любого оборудования. Поэтому стоит купить или изготовить чехлы, особенно для клавиатур. Для клавиатур можно купить тонкие полиэтиленовые чехлы, через которые можно печатать, что обеспечивает постоянную защиту для клавиатуры.
- **Также чистите ваш принтер.** После длительного использования в принтерах скапливаются высохшие чернила и бумажная пыль. Соблюдайте инструкции производителя по уходу за принтерами.
- **Содержите компьютер в необходимых условиях.** Высокая температура, жидкости и пыль наносят вред вашему компьютеру. Убедитесь, что вы соблюдаете рекомендации производителя относительно условий эксплуатации компьютера.
- **Вы можете использовать экранную заставку.** Если ваш компьютер включен на протяжении всего дня каждый день, то существует опасность, что повредится покрытие монитора. Это особенно ве-

роятно, если меню постоянно остается в одном и том же положении. Экранная заставка появляется в виде двигающейся картинке на экране после нескольких минут пассивного состояния. Это позволяет избежать перегорания, показывая при этом, что компьютер до сих пор остается включенным. Компьютер вернется к нормальной работе, как только вы нажмете на клавишу или подвигаете мышью. Но убедитесь, что экранная заставка не требует постоянного доступа к жесткому диску и не препятствует включению режима низкого энергопотребления.

Использование компьютера в дороге

Если вы много путешествуете, особенно поездом или самолетом, возможно, вы захотите продолжать работать во время поездок. Вы также можете взять компьютер для проведения презентаций или для поддержания электронной связи.

- **Ноутбуки дорого стоят.** Чтобы оправдать стоимость приличного ноутбука, вам нужно им активно пользоваться. Для поездок вам может подойти менее сложная модель, а для работы лучше использовать более мощный стационарный компьютер.
- **С экраном ноутбука тяжело работать.** Очень утомительно длительное время смотреть на экран ноутбука. В особенности тяжело следить за передвижениями курсора. Это усугубляется при плохом освещении, а в дороге вы не можете его регулировать под себя. Прежде чем покупать ноутбук, проверьте экран и курсор. Существуют специальные программы, с помощью которых можно изменить форму и размер курсора.
- **Срок действия батареек ограничен.** Если нет доступа к сети питания, то ноутбуки работают на своих собственных перезаряжающихся батарейках. Проверьте, как долго компьютер действительно сможет работать на батарейках (не полагайтесь на заверения производителя). Возможно, вам придется добавить к стоимости покупки приобретение запасных батареек.
- **Некоторые ноутбуки много весят.** При перемещении на большое расстояние тяжело нести даже несколько фунтов. Помните, что кроме компьютера вам еще понадобится нести запасные батарейки и устройство для подключения к сети.
- **Тщательно проверьте клавиатуру.** Ноутбуки небольшого размера обычно представляют собой компромиссный вариант, помогаю-

цией обеспечить вам тот же набор клавиш, который присутствует на клавиатуре стандартного размера. Это может означать некоторые изменения при печатании, что требует практики. У ноутбуков не всегда есть отдельный набор цифровых клавиш, поэтому если вы привыкли ими пользоваться для ввода данных для вычислений, то вам понадобится научиться так же хорошо пользоваться цифрами на стандартной клавиатуре.

- **Могут быть проблемы из-за мыши.** В дороге часто просто нет возможности пользоваться мышью. Существуют различные решения, как, например, шары трассировки (трэкболы) и планшеты трассировки (трэкпэды). Убедитесь, что вас устраивает вариант, предлагаемый на ноутбуке, который вы собираетесь покупать. Не забывайте, что шары трассировки при движении транспорта использовать гораздо сложнее, чем в положении, когда вы устойчиво сидите за рабочим столом. Вы можете использовать и дополнительные устройства, но это увеличит вес вашего груза.
- **Некоторые ноутбуки снабжены установочными станциями («доками»).** Если вы не находитесь непосредственно в транспорте, эти устройства позволяют вам подсоединиться к полномасштабному монитору, легко подключаться к принтеру или к сети передачи данных и использовать клавиатуру стандартного размера, вставляя ваш портативный компьютер в модуль. А это означает, что вы используете один и тот же компьютер и в дороге, и на работе.
- **Рассмотрите альтернативы стандартным ноутбукам.** Если в дороге вам нужно проделывать только простые операции, вы можете приобрести дешевое устройство, которое позволит вам, например, вести записи. Вернувшись на работу, вы можете перенести эти записи в стационарный компьютер и придать им законченный вид с помощью текстового редактора. Исследуйте возможности карманных компьютеров, электронных записных книжек или, еще лучше, электронных органайзеров. Некоторые из них очень мощные, но при этом удивительно мало весят и занимают мало места, а также могут долго работать на батарейках.
- **Соблюдайте осторожность при зарядке батареек.** Очень точно следуйте инструкциям о зарядке батареек, поскольку при неправильном использовании значительно сокращается срок их службы. В частности, не заряжайте батарейки *NiCad* (никелево-кадмиевые), пока они окончательно не разрядятся, чтобы снизить «эффект запоминания», что сокращает объем заряда, который способна удерживать батарейка.

- **Во избежание перезарядки батареек пользуйтесь таймером.** Когда батарейки заряжаются слишком долго, они могут повредиться от перегрева. Легко забыть отключить зарядное устройство, поэтому используйте дешевый таймер, чтобы по прошествии нужного времени отключить устройство от сети.

Как можно работать в транспорте

Следующие рекомендации предназначены для людей, которым приходится довольно много писать в дороге. Рекомендации основаны на опыте, приобретенным методом проб и ошибок.

- **Выбирайте подходящие тексты для написания в дороге.** Как правило, в дороге лучше всего писать такие тексты, которые можно делать небольшими порциями (как, например, составление этой книги!).
- **Пишите, но старайтесь не вносить радикальные поправки.** При движении поезда, например, гораздо легче просто печатать материал, чем перелистывать вперед и назад, внося исправления. Не так легко направить курсор к нужному отрывку, где вы хотите внести изменения, если в дороге немного трясет!
- **Отложите сложную работу на потом.** Редактирование, проверку правописания, работу над расположением материала и так далее лучше выполнять, находясь на твердой земле. Кроме того, подобные операции быстрее разряжают ваши батареи, чем просто набор нового материала.
- **Выбирайте работы, для которых вам не нужно иметь под рукой большого количества справочных материалов.** Как правило, при работе в поезде или в самолете нет достаточного пространства, чтобы разложить книги и бумаги. Обычно можно уместить один документ, но не стопку бумаг и книг.
- **Можете ли вы выбирать себе компанию?** Обычно людей прямо завораживает вид работающих на портативных компьютерах, а вас это может отвлекать. Лучше, например, сидеть в двойном кресле «как на самолете» в заполненном поезде, чем за столом, предназначенным для четырех человек. В некоторых поездах есть одно или два одиночных сидения, которые представляют идеальный вариант, даже если вам придется ехать в переполненном поезде, если только вам удастся найти такое место!
- **В дороге с мультимедиа?** Если уж вы везете с собой ноутбук, запасные батарейки и зарядное устройство, то захватите с собой и кас-



сетный или дисковый плеер — в весе большой разницы не будет. Звуковое сопровождение, которое вы выбираете сами, при работе обезопасит вас от отвлекающих моментов: когда дети ведут себя, как нормальные дети, когда рядом находятся футбольные болельщики или же люди общаются на те увлекательные темы, на какие можно поговорить только в поезде!

- **Закажите себе напиток и немного электричества!** При длительных переездах может не представиться возможности зарядить батарейки, но розетку, как правило, можно найти в вестибюле гостиницы или даже в буфете на вокзале. Лучше быть официальным «клиентом», раз уж вы забираете у них немного электричества!
- **Постоянно сохраняйте работу на дискете и на жестком диске.** При переездах никогда не знаешь, когда вас могут неожиданно прервать (например, вам сказали пересест с неисправного поезда!). В спешке собирая свои принадлежности, вы легко можете позабыть сохранить то, что только что написали.
- **Носите с собой трехразъемный адаптер.** Бывает, что в гостиничном номере, где вы остановитесь, полка или другая преграда мешает подключиться непосредственно к розетке. С трехразъемным адаптером и при некоторых геометрических уловках гораздо повышается вероятность, что вы сможете зарядить батарейки. А помимо этого, вы еще сможете писать и кипятить в чайнике воду для кофе.
- **Хорошо иметь с собой рюкзак.** Так лучше носить довольно тяжелые ноутбуки и аксессуары. Кроме того, у вас высвобождаются руки для другого багажа, чтобы открывать двери в поезде и держаться, когда поезд дергается перед остановкой!

Безопасность

По мере того как вы начнете более активно использовать компьютер, у вас будет собираться все большее количество данных. Со временем эти данные могут стать более ценными, чем сама ваша компьютерная система. Иногда утерянные данные невозможно восстановить. И даже когда это возможно, на это уходит много времени. В некоторых случаях данные могут быть конфиденциальными, и их нужно охранять от любопытных глаз.

- **Когда-нибудь ваш компьютер перестанет работать.** Любая техника ломается. Никогда не знаешь, когда это произойдет. Поэтому абсолютно необходимо иметь наготове какую-то стратегию действий по поводу того, как сохранить ваши данные от потери, чтобы

в экстренном случае вы всегда смогли использовать их на другом компьютере..

- **Создавайте резервные копии важных данных.** Обычно очень удобно сохранять данные на жестком диске компьютера, которым вы регулярно пользуетесь. Если вы не хотите рисковать, то сохраните материалы еще где-нибудь.
- **Подумайте о том, какое количество данных вы можете позволить себе потерять.** Если вы будете создавать резервные копии один раз в день, то рискуете потерять на их восстановление целый рабочий день. Если такая потеря времени для вас слишком чувствительна, тогда создавайте резервные копии чаще.
- **Используйте хотя бы самую простую стратегию создания резервных копий.** Самым простым методом является сохранение несколько раз в день вашей работы на дискете (или записывающем *CD ROM*), а не только на жестком диске. Для перестраховки вы можете использовать две дискеты в дополнение к копии на жестком диске. Поставьте цифру в конце имени файла (например, начиная с цифры 1) и используйте функцию «Сохранить, как...» для сохранения вашей работы. Каждый раз при сохранении прибавляйте к имени файла следующую цифру. Если вы будете это делать, то компьютер не будет заменять старые версии файла и в вашем распоряжении будет целый ряд файлов, к которым вы сможете возвращаться. В конце дня вы можете решить, что вам более нравится, например вариант, который вы сделали во время обеда. Конечно, при этом диски будут заполняться быстрее, но вы можете удалять старые версии, когда точно решите, что они вам больше не нужны.
- **Храните резервные копии в надежном месте.** В случае пожара или кражи вы можете потерять и свой компьютер, и резервные копии. Храните резервные копии в каком-нибудь другом месте. Возьмите их домой или обменяйтесь резервными дисками с коллегой для взаимной безопасности.
- **Подумайте о более развернутой стратегии создания резервных копий.** Простая стратегия, приведенная выше, наверное, удовлетворит потребностям многих, но риск все равно остается. А что, если произойдет какое-нибудь бедствие, когда обе копии будут находиться вместе? Что, если ошибка компьютера (или вирус) повредит обе копии данных? Один из способов предотвратить подобное — это сохранение нескольких «поколений» важных файлов. В компьютер в отдельно взятый момент нужно вносить только са-

мую старую копию, чтобы переписать на нее последнюю копию. Такой метод иногда еще называют «делушка, отец, сын».

- **Защищены ли ваши система и программные файлы?** Вы должны иметь возможность переустановить вашу рабочую систему и все программы в случае их полного выхода из строя. На это может уйти много времени и нервов. Если вы производили большое количество настроек в вашей системе, то восстановление, как правило, занимает очень много времени. А если у вас есть резервная копия всей системы, то при необходимости вы сможете полностью восстановить ее достаточно быстро.
- **Вы можете приобрести специальное устройство для создания резервных копий.** Дискеты подходят для хранения резервных копий небольшого объема данных, но сохранять на них резервные копии более большого объема дорого и требует много времени. Существуют разнообразнейшие устройства, предназначенные для хранения более объемных резервных копий, включая ленточные дорожки, сменные жесткие диски, пишущие *CD ROM*ы и дисководы для цифровых аудиопленок. Если вам регулярно нужно делать резервные копии значительного объема, то присмотритесь к этим средствам.
- **Используйте подходящее программное обеспечение для резервных копий.** Большинство операционных систем содержат программы для создания резервных копий, а для работы используется другое программное обеспечение. Оно может быть быстрее, занимать меньше места для хранения резервных копий, предоставлять более широкий спектр функций или помощи при автоматизации процесса.
- **Устройте проверку своим устройствам и методам хранения резервных копий.** Вы можете сильно расстроиться, если при возникновении проблемы обнаружится, что, хотя вы регулярно создавали резервные копии вашей системы, вы все равно не можете ее восстановить. Убедитесь, что все действует, прежде чем произойдет катастрофа. Проверьте, насколько система способна восстанавливаться с помощью устройства для создания резервных копий.
- **Защищайте данные с помощью паролей.** Многие компьютерные системы позволяют вам использовать пароли, чтобы предотвратить несанкционированный доступ. Возьмите это себе на вооружение, а если вы уже пользуетесь паролями, держите их в тайне.
- **Иногда с помощью пароля можно защитить файлы данных.** При сохранении своей работы может существовать возможность защитить ее с помощью пароля. В некоторых системах можно заблокировать файлы от случайного стирания.

- **Не используйте пароли, которые легко угадать.** Избегайте использовать свое имя или имена членов своей семьи, друзей и домашних питомцев. Не используйте слово «пароль» или «проверка».
- **Не забывайте свои пароли.** Это стыдно и несерьезно, только не следует записывать пароли и оставлять эти записи рядом с компьютером!
- **Будьте осторожны с «удаленными» файлами.** Когда файлы удаляются с диска, они все еще там находятся! Происходит следующее: место, которое они занимали, обозначается как свободное для нового использования, и имена файлов исчезают из каталога. Любый, обладающий средним уровнем владения компьютером, может восстановить удаленные файлы и получить доступ к их содержанию. Для того чтобы основательно уничтожить удаленные файлы, существует специальное программное обеспечение.
- **Проблемы в сети питания могут привести к потере данных.** Вполне очевидно, что отключение от сети напряжения способно уничтожить только что сделанную вами работу, а еще испортить целые файлы и диски. Менее заметные проблемы, как, например, перепады напряжения, тоже могут вызывать такие же проблемы. Постарайтесь не подключать свой компьютер к сети возле тяжелого оборудования или других источников, которые могут неожиданно забирать на себя электричество.
- **Существуют устройства регулировки мощности.** Они варьируют от простых специальных вилок, которые выравнивают серьезные перепады в сети, до полных резервных систем питания, которые питают ваш компьютер в случае глобальной проблемы с подачей электроэнергии. Вы даже можете приобрести программное обеспечение, которое вместе с резервным источником питания автоматически сохранит вашу работу и безопасно отключит систему. Когда подача питания будет восстановлена, ваша работа появится вновь в том виде, в каком вы ее видели в последний раз.
- **Защитите свой компьютер от кражи.** Даже если он застрахован, вы испытаете огромные неудобства, если его украдут. Вы также можете потерять хранящиеся в нем данные, если у вас нет резервных копий. Закрывайте на ключ комнату, где находится компьютер, и подумайте об установке сигнализации. Убедитесь, что компьютер не просматривается с улицы. Существуют специальные охраняемые устройства, с помощью которых вы можете неподвижно его зафиксировать с кабелями или закрыть в металлическом ящике.



- **Абсолютной резервной копией является распечатка.** Несмотря на желание иметь «офис без бумаг», одним из способов обезопасить вашу работу от сбоев в системе или от вирусов является распечатка ее и хранение бумажной копии в надежном месте. В случае несчастья ваши мысли не будут утеряны. Материалы можно будет перепечатать или отсканировать на компьютер после того, как его починят или приобретут новый.
- **Сменные жесткие диски повышают безопасность.** Эти устройства позволяют вам вынуть один жесткий диск и вставить другой. Вы можете пользоваться ими, чтобы иметь резервный жесткий диск и хранить его в целях безопасности в надежном месте. Вы также можете использовать разные диски для различных целей.
- **Не забывайте о сейфах.** Если вы работаете над чем-то, от чего зависит вся ваша карьера, то нелишним будет для собственного спокойствия сохранить как временную копию на диске, так и копию на бумаге где-нибудь в максимально надежном месте.

Формулировка планируемых целей обучения

Кроме ранее приведенных рекомендаций относительно целей обучения необходимо учитывать и еще некоторые моменты, когда цели относятся к обучению посредством компьютерных технологий. Следующие советы должны помочь вам обратить внимание ваших участников на ключевые моменты.

- **Помните, что некоторые термины могут быть не совсем понятны участникам.** Если они даже еще не умеют пользоваться мышью, то сама перспектива освоения компьютера может показаться им довольно устрашающей. Определите, чему именно должны научиться участники к концу занятия, учитывая при этом, что у некоторых из них могут возникнуть трудности.
- **Выясните, может, предлагаемые вами цели уже были поставлены ранее.** Содержание учебного плана во многих образовательных и тренинговых курсах выражается посредством целей обучения, например в учебных заведениях, где преподаются подобные предметы. Может оказаться полезным просмотреть спектр различных интерпретаций целей обучения, связанных с тем предметным материалом, с которым вы работаете.
- **Цели должны быть напрямую обращены к участникам.** Не следует использовать такие формулировки, как: «На этом занятии участ-

никам ставится цель научиться...» Гораздо лучше вставить слово «вы» в формулировке целей обучения. Например, «к концу утренних занятий вы сможете усовершенствовать свои навыки...» гораздо более привлекает участников.

- **Не ограничивайтесь официальными программными предписаниями.** Если вы основываетесь на официальных определениях целей обучения, то перескажите их на доступном для ваших учащихся языке. Нет никакого вреда в том, что вы сформулируете цели более понятным языком, если в конечном итоге ваши участники приобретут ту же самую квалификацию и те же навыки, какие были указаны в определении. Вы можете показать своим участникам официальную версию планируемых целей *после* того, как они успешно завершат свое обучение, когда их уже не смогут напугать строгие формулировки.
- **Не используйте слова типа «знать» или «понимать» в ваших целях обучения.** Проблема здесь заключается в том, что разные люди вкладывают в эти слова разный смысл. Не всякий может определить, понятно ему что-то или нет. Разобраться в этом можно, только *применив на практике* то, что кажется понятным. Вы можете пояснить это в самом начале и поставить цели обучения, основываясь на тех умениях и навыках, которые приобретут участники к концу вашего курса.
- **Начинайте с относительно простых целей обучения.** Если уже первая цель обучения наводит ужас на ваших участников, то это оттолкнет их с самого начала. Оставьте сложные цели на конец списка или даже не говорите о них, пока у вас не будет возможности хорошо понаблюдать за успеваемостью участников, чтобы определить, готовы ли они принять эти цели без страха.
- **Помните, что некоторые из ваших участников могли уже достичь планируемых вами целей.** При представлении планируемых целей обучения отдайте должное имеющемуся у участников опыту и скажите, что членам группы, обладающим определенным опытом и знаниями, будет полезно поделиться ими с остальными.
- **Будьте готовы к вопросу «Зачем?»** Абсолютно естественно, что участники захотят знать, зачем им нужно стремиться к определенной цели обучения. Будьте готовы проиллюстрировать каждую цель несколькими словами о том, почему она необходима.
- **Подготовьтесь к реакции «Ну и что?»** Если участники до сих пор не видят смысла в какой-то цели, то, наверное, им понадобятся

дополнительные объяснения, прежде чем они смогут серьезно воспринимать эту цель. Продумайте свои ответы на вопрос: ну и зачем это мне нужно? Когда участники видят краткосрочные и долгосрочные преимущества от приобретения конкретного навыка или умения, то повышается вероятность, что они будут стремиться овладеть им.

- **Проверьте, чтобы формулировки целей обучения ориентировались на те процедуры оценки, через которые предстоит пройти участникам.** Весь смысл целей обучения состоит в том, чтобы точно знать, чему нужно научиться. Если участники достигнут всех поставленных целей обучения, это автоматически означает, что при проверке они должны суметь продемонстрировать результаты своего обучения. Более того, они должны *знать*, что достижение целей гарантирует получение высокого балла. Это повышает уверенность при прохождении процедуры оценивания.

Как помочь участникам обучаться с помощью компьютера

Некоторые чувствуют себя как рыба в воде, обучаясь работе с компьютером. Но будут и другие, убежденные в том, что для учебы им нужен преподаватель, а не какая-то машина. Следующие рекомендации подскажут вам способы завоевать доверие ваших участников, чтобы они были более открыты к обучению посредством компьютера.

- **Напомните им, что за машиной всегда стоит человеческий мозг.** В случае необходимости объясните, что компьютер — всего лишь средство для хранения человеческих знаний, и, собственно, не компьютер составляет программу их обучения.
- **Скажите, что с некоторыми вещами компьютер может справиться лучше, чем вы!** Другими словами, знания, вложенные в разработку компьютерных учебных курсов, скорее всего, окажутся более обширными, чем знания одного отдельно взятого человека. Составители высококачественных учебных курсов обычно обладают очень большим опытом в своей области и, вероятно, сами являются классными тренерами.
- **Объясните, что навыки работы с компьютером — это весьма востребованные навыки.** Приобретение уверенности и навыков работы с компьютером, скорее всего, пригодятся участникам в дальнейшей работе и в жизни. Им уже легче будет как совершенствоваться

имеющиеся, так и приобретать новые навыки по мере продвижения в работе. Кроме того, сейчас школьники становятся все более осведомленными в области компьютеров, поэтому многие ваши участники с радостью воспользуются шансом догнать своих собственных детей!

- **Попытайтесь убедить участников, что компьютеризированное обучение может быть очень интересным.** Когда удастся преодолеть страх, что можно сломать оборудование или что компьютер «подумает», что они глухие, большинство людей в действительности начинают получать удовольствие от того, что машина может выполнять за них работу.
- **Напомните своим участникам, что они могут спокойно делать ошибки в закрытой обстановке.** В случае с компьютеризированным обучением об ошибках пользователя узнает только сам компьютер, а компьютеры ничего не имеют против ошибок! Поэтому компьютеризированное обучение предоставляет оптимальную возможность учиться на ошибках, и люди не будут замечать все ваши промахи.
- **Обратите внимание участников, что при компьютеризированном обучении им не нужно тратить время на уже известный материал.** При очном обучении часто вся группа стоит на месте, ожидая, пока кто-то наверстает упущенное. При компьютеризированном обучении каждый, кому уже известен какой-то материал, может переходить к чему-то более сложному без необходимости ждать отстающих. Компьютеризированное обучение позволяет участникам работать в индивидуальном темпе.
- **Компьютеры ничего не имеют против просьбы: «Покажи-ка мне это еще раз».** Некоторые вещи не усваиваются как следует с первого раза. Не всегда удобно (или возможно) попросить тренера еще раз повторить материал, с которым у участника возникают сложности, а компьютер будет возвращаться к нему столько раз, сколько нужно, чтобы информация могла твердо закрепиться.
- **Напомните вашим участникам, что большей частью обучение проходит на основе практики.** Когда участники выполняют практические задания на компьютере, то на каждом этапе этого процесса они получают поддержку. Большинство компьютеризированных курсов интерактивные и вынуждают участников принимать решения, разбираться с какими-то проблемами, выбирать наилучшие ответы на вопросы из ряда альтернативных и так далее. Это означает, что таким аспектам обучения уделяется гораздо больше

внимания, и они работают более эффективно, чем при групповом обучении.

- **Скажите, что тренеры займутся выполнением более важных функций.** Пока участники обучаются с помощью компьютера, тренеры более качественно могут оценивать результаты обучения участников и находить другие способы объяснять те элементы обучения, которым не смог научить их компьютер.
- **Напомните участникам, что им необязательно работать с компьютерами в одиночестве.** Хотя компьютеризированные курсы могут предназначаться как для индивидуального использования, так и для самостоятельного обучения, иногда участникам очень полезно вместе работать над этим курсом. Таким образом они могут сравнивать записи о своих открытиях, учиться друг от друга и давать друг другу объяснения. Это полезно в самом начале работы, прежде чем переходить к глубокому, самостоятельному изучению курса.

Как использовать компьютеры для организации практического обучения участников

Человек учится на практике методом проб и ошибок. Человек учится, когда пытается что-то сделать. Человек мало чему учится, когда просто наблюдает за действиями специалиста, не имея возможности повторить то же на практике. Следующие рекомендации должны помочь вам сделать обучение ваших участников более продуктивным и увлекательным.

- **Основой ваших занятия должна быть практика.** Это важнее, чем просто пытаться собрать воедино все то, о чем вы хотите рассказать участникам или показать им. Подготовьте план заданий, которые необходимо будет выполнить на занятии, а не просто спланируйте, что бы хотели охватить.
- **Расскажите участникам о своем намерении организовать практическое обучение.** Расскажите, насколько большему они научатся, если будут пробовать работать с компьютером (или еще чем-нибудь), чем просто сидеть и слушать ваши объяснения. Когда участники поймут пользу от выполнения практических заданий, даже если они не уверены в достаточности своих начальных знаний, они будут более готовы совершить прыжок в пропасть (со множеством страховок и спасательных кругов вокруг них).

- **Напомните участникам, что они не сломают компьютер.** Участники, которым раньше не доводилось пользоваться компьютером, часто, зная, как дорого он стоит, боятся испортить его. Вероятность этого крайне мала, если только не воздействовать на него физически.
- **Расскажите участникам о преимуществах практического обучения.** Лучше, когда люди понимают, что это оптимальный способ освоить материал. Участники не должны настраиваться на пассивное выслушивание ваших объяснений.
- **Создавайте возможности для участников учиться на ошибках.** Возможность совершать ошибки в безопасной обстановке, когда каждый, кто не понимает, почему была допущена ошибка, может получить помощь, представляет собой один из наилучших способов научиться чему-либо.
- **Напомните участникам, что компьютеры не имеют ничего против ошибок!** Машины могут сообщать об ошибках, если им задают неправильные инструкции, но они (в отличие от типичных человеческих реакций!) не будут сердиться или терять терпение даже если одна и та же ошибка повторяется несколько раз подряд.
- **Эффективно используйте предполагаемые ошибки.** Подумайте обо всех наиболее распространенных трудностях с данным предметным материалом и разработайте ситуации для практической работы, которые направлены на выявление таких возможных ошибок. Сообщите участникам, что вы это делаете намеренно, чтобы дать возможность им отслеживать ошибки и избегать их.
- **Включите практические задания и упражнения на повторение.** Проверьте, чтобы основные моменты, которые участники постигают на практике, консолидировали знания путем повторения всех необходимых этапов два или три раза в течение занятия. Чтобы не наскучить, задания на повторения должны быть разными по структуре.
- **Напомните участникам, что скорость повышается с практикой.** Иногда людям кажется, что у них все получается невыносимо медленно, особенно, если перед глазами находится такой специалист, как вы, который гладко и без усилий проделывает длинные серии операций. Обратите внимание участников, насколько быстрее они выполняют задание в третий раз по сравнению с первой попыткой.
- **Пусть участники обсудят между собой те шаги, которые им пришлось предпринять.** Это помогает им сознательно усвоить поря-



док предпринятых ими действий. Выражение в словесной форме углубляет понимание того, что сделано.

Как помочь участникам научиться работать с мышью и клавиатурой

Осваивать компьютер, как и множество других вещей, лучше всего на практике. Следующие рекомендации должны помочь вам сделать процесс освоения клавиатуры и мыши приятным и продуктивным для участников.

- **Поощряйте участников учиться печатать слепым методом.** Возможно, у них не будет на это времени в течение ваших занятий, но если они действительно хотят этому научиться, то существуют хорошие компьютерные учебные курсы как раз для этой цели. Объясните, что если они активно используют компьютер, то, скорее всего, печатать они станут гораздо быстрее, чем писать. А если нажимать клавиши определенными пальцами, то в конечном итоге это облегчает использование клавиатуры, даже если сначала этому придется учиться.
- **Напомните участникам, что для большинства компьютерных операций не нужно пользоваться всеми клавишами.** Важными клавишами обычно оказываются клавиша ввода *Enter* (для команд), буквенные клавиши для ввода текста, а также цифровые клавиши для ввода цифр или осуществления вычислений. Функциональные клавиши используются гораздо реже, особенно на начальном этапе работы с компьютером.
- **Максимально используйте функцию «отмены операции» в программах.** Например, во многих программах для текстового редактирования можно отменить целый ряд операций, введенных с клавиатуры. Это может особенно пригодиться, когда участники не могут точно вспомнить, что они сделали, но знают, что что-то пошло не так. Они также могут использовать функцию «повтора операции», чтобы выяснить шаг за шагом, что они делали, когда была допущена ошибка.
- **Вы можете хотя бы на одном компьютере закрыть пластиковые чехлы или наклейками некоторые или все буквы на клавиатуре.** Это один из способов научить людей печатать слепым методом. Попросите участников, работающих на этих компьютерах, вообще не смотреть на свои пальцы, но по ходу печатания следить

за буквами на экране. Напомните им, что ничего страшного не произойдет, если они будут печатать не те буквы. Всегда можно все удалить и попробовать снова, пока на экране не появится то, что им нужно.

- **Давайте участникам упражнения, для выполнения которых требуется вводить слова или цифры с клавиатуры.** Многие компьютеризированные курсы обучения, а также компьютеризированные тесты требуют от участников вводить текст и цифры для выполнения, по крайней мере, некоторых интерактивных элементов.
- **Помогите участникам научиться пользоваться мышью.** Лучший способ — это работать с теми компьютеризированными программами обучения, где требуется активно пользоваться мышью, например для свертывания меню, для двойного щелчка кнопкой мыши по определенным значкам и т. д. Объясните, что это немного напоминает то, как люди учатся водить машину. Хотя существуют различные типы мыши (включая, трекболы, трекпады, а также разнообразные другие способы двигать курсором на экране), если вы научились пользоваться одной системой, то и другие системы будет относительно несложно освоить.
- **Помните о левшах.** Несложно двигать мышью с левой стороны клавиатуры, но так же легко сконфигурировать кнопки, чтобы наиболее используемые находились под указательным пальцем. Потом нужно будет внести поправки в инструкции, например: «нажмите на левую кнопку мыши». В конце занятия не забудьте изменить конфигурацию кнопок, чтобы мышью можно было пользоваться правой рукой.
- **Предложите участникам поэкспериментировать с настройками перемещения курсора с помощью мыши.** Когда участники полностью освоятся работать с мышью, они, скорее всего, наберут высокую скорость, но низкая скорость позволяет им выработать уверенность на первых порах.
- **Предложите участникам поэкспериментировать с размером и формой курсора на экране.** При освоении работы с мышью наибольшим источником беспокойства, как правило, является «потеря» курсора на экране. Волнение можно значительно снизить, если изменить цвет и размер курсора, чтобы он стал более заметным.
- **Дайте участникам упражнения, направленные на использование только клавиши управления курсором на клавиатуре.** Двигать курсором можно не только мышью, но и с помощью специальных

клавиш, но только этот процесс гораздо медленнее и не столь удобен. Скорее всего, участники предпочтут развивать навыки владения мышью.

- **Выберите несколько упражнений на развитие навыков владения мышью.** Участникам может оказаться полезным поиграть с программой «рисования», чтобы с помощью мыши создавать изображения форм и объектов, выделять и заполнять различные участки своих рисунков. Люди, которые стесняются отсутствия художественных способностей, часто превосходят свои собственные ожидания, когда пробуют рисовать с помощью абсолютно нового средства.

Язык, наглядные пособия и цифры при работе с иностранцами

Рекомендации в этом блоке относятся непосредственно к вам, если существует вероятность, что вы будете ездить в другие страны с вашими учебными курсами или же если вы работаете с иностранцами, которые могут обнаружить неожиданные различия в компьютерных устройствах. Клавиатуры не всегда оказываются тем, чем они кажутся. Вы могли уже это выяснить, но, вероятно, нужно будет обратить внимание ваших участников на некоторые несовпадения. Если вы работаете с участниками из нескольких различных стран, хорошо иметь представление о знакомых им методах использования клавиатуры. Кроме того, если вы сами проводите обучение за границей, то и вас могут ожидать сюрпризы. Возможно, два или три нижеприведенных пункта откроют вам что-то новое.

- **В компьютере есть гораздо больше символов, чем те, которые присутствуют на клавиатуре.** Если вы хотите впечатать другие символы, то можно обратиться к меню вашего приложения, чтобы вставить их. Эта функция обычно показывает вам таблицу, из которой выбирается нужный вам символ.
- **Сократите процесс доступа к наиболее часто используемым клавишам.** Вы можете установить комбинацию клавиш, которые нужно нажимать, чтобы быстро воспроизвести какой-либо символ. Как правило, используются клавиши «Ctrl» или «Alt» вместе с одной из основных клавиш на клавиатуре. Приведите участникам несколько полезных примеров облегченного воспроизведения символов и поощряйте их экспериментировать самостоятельно.

- **Некоторые гарнитуры содержат широкий спектр различных знаков.** Если вы не можете найти пужный вам символ в своей обычной гарнитуре, то поищите его в других гарнитурах. Многие компьютерные системы содержат таковые с необходимыми вам специальными символами. Наиболее распространенной гарнитурой является *Symbol*. Дайте участникам практические задания на поиск любых специальных символов, которые могут им понадобиться в работе.
- **Убедитесь, что в других задействованных компьютерах установлены нужные гарнитуры.** Если вы создаете документ с использованием специальной гарнитуры, на вашем компьютере символы будут изображаться правильно. Но при просмотре того же самого документа на другом компьютере, где нет такой гарнитуры, символы будут отображаться неверно или же не появятся вовсе. Обратите внимание участников на те проблемы, которые у них могут возникнуть при использовании компьютера в другой стране.
- **Вы можете купить специальные гарнитуры для воспроизведения дополнительных знаков.** Если в вашем компьютере нет необходимых вам символов, вы можете купить дополнительную гарнитуру с этими символами. Как уже говорилось выше, эта гарнитура должна быть установлена на всех компьютерах, где будет просматриваться ваш документ. Расскажите о существующих возможностях участникам, но напомните, что вероятность того, что им действительно *понадобятся* необычные знаки в их повседневной работе с компьютерами или программами текстового редактирования довольно мала.
- **На «иностраных» клавиатурах буквы могут располагаться в ином порядке.** Это может создавать трудности при наборе текста. На некоторых клавиатурах отличия достаточно малы, а на других — существенны. Например, французские клавиатуры относятся к типу *AZERTY*, а не *QWERTY*! Если у зарубежных участников будут возникать особые трудности при работе с компьютерами на ваших занятиях, то необходимо подробнее у них выяснить конкретные отличия, которые они замечают, чтобы иметь возможность накопить свой собственный багаж консультаций участникам на будущее.
- **Операционные системы могут быть на других языках.** Можно испытать небольшой шок, когда при загрузке компьютера составляющие меню появляются на другом языке. При подготовке к дороге стоит попытаться ознакомиться с соответствующими компью-

терными терминами на языке страны, куда вы направляетесь. Даже если планируется проводить обучение на английском, ваши взаимодействия с компьютером могут быть на другом языке. Точно так же проявляйте терпение к иностранным участникам, которые впервые сталкиваются с операционной системой на английском языке.

- **Убедитесь, что вы знаете, как нужно правильно установить программное обеспечение для работы с числами.** Цифры по-разному отображаются в разных странах. Возможно, вам придется менять символы валют, отображение десятичных долей и запятых в тысячах и миллионах. Объясните иностранным участникам принятые в данной местности нормы.
- **Даты и время могут отображаться по-разному.** Выясните, как это делается в стране, куда вы направляетесь, и как правильно устанавливать дату и время. Объясните иностранным участникам принятые в данной местности нормы по написанию даты и времени в документах.
- **Познакомьтесь с правилами пунктуации.** Правила отличаются по всему миру, поэтому убедитесь, что вам известны правила в той стране, где вы находитесь, и объясните иностранным участникам нормы, принятые в вашей стране. Проследите, чтобы во всех ваших записях соблюдались пунктуационные правила, и, по возможности, попросите уроженца этой страны проверить для вас ваш текст.

Как использовать компьютер для обеспечения обратной связи участникам

Обратная связь очень важна для успеха обучения. Если постоянно давать одинаковую обратную связь разным участникам, то люди начинают скучать. Компьютеры помогают избежать этой проблемы! В следующих рекомендациях мы будем рассматривать обратную связь, которая выдается компьютером, где вы закладываете в программу те сообщения для участников, которые они должны прочитать в предполагаемых обстоятельствах (например, по результатам ответов на многоальтернативные вопросы). Далее в этой главе мы более детально исследуем использование компьютеризированной обратной связи, когда вы посылаете свои комментарии по электронной почте непосредственно индивидуальным участникам или помещаете комментарии на конференц-сайте, где все участники могут их увидеть. Следующие предложения должны показать, вам как с помощью компьютеризирован-

ной обратной связи можно повысить эффективность обучения для ваших участников и сделать его более приятным для вас самих.

- **Отмечайте для себя ситуации, когда вам часто приходится повторять одинаковые комментарии разным участникам.** Точно определите общий смысл вашего комментария для подобных случаев и подумайте, стоит ли встраивать этот комментарий в программу, чтобы участники могли получать эту информацию от компьютера, а не от вас.
- **Следите за тем, как вы даете обратную связь участникам по результатам выполнения ими задания.** Стоит записать на пленку некоторые примеры того, как вы говорите с другими людьми. Очень важны небольшие отступления, которые вы делаете для того, чтобы убедиться, что вас поняли. Поэтому их необходимо включать и в компьютеризированную обратную связь.
- **Разработайте задание для проверки обратной связи.** В норме обратная связь направлена на тех участников, кто не может выполнить задание с первого раза. Проверьте с присутствующими лично участниками, что планируемая обратная связь самодостаточна и что им не требуются какие-либо дополнительные объяснения от вас лично для правильного выполнения заданий в следующий раз.
- **Не забудьте дать обратную связь участникам, которые с первого раза успешно справились с заданием.** Полезно давать обратную связь, когда у участников возникают проблемы. Но так же важно давать положительную обратную связь и за успешную работу. Напомните участникам, что они сделали правильно и почему, на случай, если им просто повезло найти наугад правильный ответ.
- **Объясните участникам, успешно выполнившим задание, где могли бы возникнуть ошибки.** Полезно учиться на ошибках, и люди, которые не делают никаких ошибок, могут упустить весьма ценные учебные моменты. Для участников может представлять большой интерес узнать, что они *могли бы* сделать неверно, даже если они все выполнили правильно.
- **Относитесь с пониманием к участникам, которые допускают ошибки.** При получении компьютеризированной обратной связи важно, чтобы ваши участники почувствовали, что компьютер обращается с ними, как с людьми. Избегайте резких выражений типа: «Неправильно!» или: «Опять неправильно!» Лучше говорить очень мягко и начинать сообщения обратной связи примерно так: «К сожалению, на практике это не действует...»

- **Напомните участникам, какую ошибку они допустили.** Важно, чтобы ошибки четко «привязывались» к заданию, которое помогло их выявить. Опасность состоит в том, что при чтении компьютеризированной обратной связи можно позабыть, каким образом была допущена ошибка.
- **В обратной связи старайтесь объяснить причину, по которой участники могли допустить ошибку.** Недостаточно просто знать, *в чем* состоит ошибка. Всякий раз старайтесь строить обратную связь примерно следующим образом: «Ошибка произошла из-за того, что вы, должно быть, подумали, что... но на самом деле получается ...»
- **Предварительно проверяйте свою обратную связь в малых группах участников.** Спросите у участников, есть ли у них предложения о том, как улучшить обратную связь. Попросите их выразить словами, что *они* могли бы сказать сидящему рядом человеку, который неправильно выполнил то же самое задание. Если у них получится лучше, чем у вас, присвойте их слова!
- **Исследуйте возможности использования электронной почты для «последующей» обратной связи.** Когда вам уже известно, насколько хорошо (или плохо) справились участники с компьютеризованным заданием, вы можете сообщить им обратную связь по электронной почте. Это означает, что каждое отдельное сообщение увидят только те участники, которых это касается, и они смогут спокойно прочитать и обдумать его в одиночестве, когда вы не видите их выражение лица и жесты.

Использование мультимедийных средств в целях обучения

Курсы обучения могут содержать в себе некоторые элементы или ссылки на все увеличивающийся спектр других видов материалов. В отдельном блоке советов мы уже говорили о применении видеозаписей. Этот набор советов нацелен на то, чтобы обратить ваше внимание на вопросы, с которыми вы должны подходить к применению *любого* средства, включая: CD ROMы, Интернет, сети внутреннего пользования, интерактивные видеозаписи и все, что дополняет работу участников над учебными материалами звуками, неподвижными и движущимися изображениями или графикой.

- **Каким образом это средство помогает усилить мотивацию участников?** В идеале любой мультимедийный компонент должен уси-

ливать желание участников учиться. Если работа с мультимедийными элементами предполагает прохождение слишком большого количества этапов, то существует опасность, что это оттолкнет людей, и они потеряют свой первоначальный стимул.

- **Подходит ли это средство для практического обучения?** Наверное, главная опасность некоторых мультимедийных курсов состоит в том, что независимо от степени совершенства используемого средства, участники могут оказаться всего лишь зрителями, а не действующими лицами. Даже когда нельзя обеспечить непосредственное взаимодействие участников с материалами, всегда остается возможность придумать задания, способные заставить принимать решения, отвечать на вопросы, делать выводы и записывать их для последующей работы.
- **Можно ли давать участникам обратную связь с помощью данного средства?** Недостаток обратной связи, предоставляемой посредством мультимедиа, состоит в том, что информация, как правило, оказывается фиксированной и потому не может реагировать на мнения участников, их проблемы или недопонимания, которые могут возникать у них. Необходимо убедиться, чтобы некоторые проверочные вопросы напрямую касались любой важной информации, которая дается в мультимедийном формате, и чтобы обратная связь по поводу возникающих трудностей была направлена по адресу.
- **Каким образом это средство помогает участникам понять материал?** На этот вопрос есть отличные ответы. Например, звуки, картинки, двигающиеся изображения и яркая графика существенно помогают участникам уяснить материал, с которым у них возникли трудности.
- **Чем это средство лучше по сравнению с другим, более дешевым?** Например, чем компьютерный курс обучения лучше печатных материалов? Есть много убедительных ответов на этот вопрос. Наиболее веская причина состоит в том, что избранное средство позволяет добиться того, чего просто невозможно сделать с помощью других средств. Например, демонстрация двигающихся изображений, показывающих телодвижения и мимику, когда эти факторы необычайно важны для передачи участникам конкретных сообщений или отношений.
- **Насколько соотносится элемент обучения на основе данного средства с общей учебной программой?** Один из недостатков обучения

на основе мультимедиа состоит в том, что в этом случае участники получают слишком много дополнительного, но необязательного материала, в то время как обязательный материал дается не в полном объеме, и бывает нелегко различать эти две категории.

- **Каким образом выбор средства повлияет на возможности участников обучаться?** Например, смогут ли они изучать отдельные действовавшие элементы только когда сидят за компьютером, имеющим доступ к какой-то внутренней сети, или когда они работают в Интернете? Не получится ли, что участникам часто придется прерывать учебу из-за отсутствия доступа к средству обучения? Существует ли альтернативный способ изучения этих элементов для тех, у кого нет свободного доступа к данному средству? Не окажутся ли такие участники в неравных условиях?
- **Насколько просто вносить поправки и изменения в элементы, основанные на этом средстве?** Учебные материалы никогда не будут «полностью законченными». Всегда нужно вносить поправки и изменения по итогам предварительных проверок, обратной связи от участников и оценок того, насколько в действительности преуспели участники в своем обучении. Одни средства гораздо легче редактировать и изменять, чем другие. Модифицировать материал или видеоматериал на диске гораздо сложнее (и дороже), чем вносить поправки в файл в компьютерной программе.
- **Какие другие средства можно было бы использовать?** Редко бывает, что существует только один способ предъявления конкретного элемента программы обучения. Необходимо исследовать по крайней мере два или три альтернативных способа приведения каждого элемента обучения, чтобы затем уже принять вполне осознанное решение о том, *почему* сделан именно такой выбор.
- **Каким образом участники будут повторять и закреплять полученные знания?** Что им необходимо усвоить? Смогут ли они составить схематический конспект знаний, полученных при работе со средством, который потом поможет им вспомнить все важные моменты?

Как организовать коллективное обучение участников с использованием компьютеров

Обычно считается, что работа с компьютерами представляет собой индивидуальный вид деятельности. Многие из нас используют ПК (персональные компьютеры). Уже в самом названии заложено, что компью-

теры предназначены для персонального использования. Но компьютеры могут оказаться очень полезными и для коллективной работы. Работа в группе обладает многими преимуществами, начиная от возможности обмениваться мыслями до приобретения социальных контактов. Но при групповой работе могут возникать и трудности, когда некоторые группы не могут эффективно работать, а некоторые люди не могут себя проявить в контексте коллективной работы. Когда члены группы территориально удалены друг от друга, то еще важнее принять дополнительные меры, которые помогут ей нормально функционировать. Совместная работа на расстоянии может выглядеть парадоксально, но иногда легче организовать работу группы именно таким образом. Барьеры из-за расстояния и времени можно уменьшить с помощью компьютерных средств связи. Для работы участникам в качестве абсолютного минимума понадобится доступ к электронной почте. Для более эффективной коммуникации потребуется проводить компьютерные конференции. Следующие предложения должны помочь вам наладить продуктивную работу групп как для проведения ваших учебных программ, так и для проведения компьютерных конференций на расстоянии.

- **Тщательно продумайте, сколько человек должно быть в каждой команде.** Если команды слишком малы, тогда нагрузка на участников может оказаться слишком большой, к тому же у них может не быть всех необходимых навыков для выполнения задания. В слишком больших командах тяжело организовывать работу и могут возникать трудности при принятии решений. В больших командах одни и те же навыки могут повторяться у нескольких человек, поэтому существует опасность, что не все участники смогут полностью себя реализовать. Когда вы определитесь с размером каждой команды, имейте в виду, что у вас может не оказаться нужного числа участников, поэтому учитывайте различные варианты.
- **Определитесь, будете ли вы распределять роли в каждой команде или же участники будут организовывать все сами.** Если роли выбираете вы, то у вас больше контроля над всем процессом групповой работы. Если все организывают сами участники, они почувствуют свою позицию более значимой и будут брать на себя больше ответственности за работу.
- **На примере задания, которое нужно будет выполнять командам, продумайте, как это повлияет на состав «идеальной» команды.** Некоторые задания требуют специальных навыков, поэтому может существовать необходимость распределить по командам людей,



обладающих такими навыками. Эти навыки могут относиться к работе над конкретным заданием или предполагать осуществление общего руководства. Необходимо также подумать и над тем, нужно ли устанавливать равновесие в командах, чтобы в них были примерно равные силы успешно справиться с заданием.

- **Проведите несколько упражнений для сплочения команды, прежде чем начнется работа над основным заданием группы.** Чтобы команды с самого начала эффективно работали над заданием, прежде всего они должны научиться эффективно работать как команды. Если вы используете систему компьютерных конференций, члены группы должны с ней ознакомиться. Сначала предлагайте несложные задания, чтобы участники приобрели опыт и в команде распределились роли.
- **Разработайте групповые задания, которые дают возможность отдельным участникам применять их особые навыки.** Не все ваши участники будут владеть компьютером на одинаковом уровне или некоторые участники могут быть более компетентными в отдельных областях, чем другие. Тщательно подобранные групповые задания стимулируют реальную коллективную работу, в ходе которой в команде распределяются роли, и люди могут эффективно использовать имеющиеся у них навыки.
- **С помощью групповых заданий можно развивать навыки у участников.** Тот, кто особенно хорошо владеет каким-то навыком, может помочь другим членам команды совершенствоваться. Особо полезно то, что обладателю навыками приходится усердно размышлять, как лучше продемонстрировать то, что у него хорошо получается.
- **При распределении заданий между членами группы должны развиваться навыки ведения переговоров.** Когда команда получает задание, людям приходится брать на себя различные роли. Некоторые из этих ролей могут быть непопулярными, а другие — казаться оптимальным вариантом сразу для всех. Помогите группе договориться, чтобы ее члены чувствовали, что они выполняют полезную роль и что задания были справедливо распределены.
- **Давайте командные задания, для выполнения которых команде придется преодолевать новые трудности.** Когда люди сталкиваются с заданием, которое выходит за рамки имеющихся у них знаний, они легко могут почувствовать себя задавленными его трудностью. Динамика группы поможет с этим справиться, поскольку в результате взаимодействия между членами команды часто на-

ходятся новые способы мышления, с помощью которых можно обойти заторы.

- **Продумайте командные задания, которые основываются на навыках, приобретенных где-то еще.** В процессе совместной работы участники могут закрепить полученные знания и увидеть пользу от взаимных объяснений друг другу. Кроме того, это сэкономит ваше время.
- **Командные задания помогают людям ценить работу друг друга.** Если участники, занимающиеся в команде разными направлениями, совместно работают над одним заданием, это позволит им ценить работу друг друга. Кроме того, это укрепит взаимоотношения в команде, которые могут сохраниться даже по завершению компьютеризованного курса обучения.
- **Старайтесь сделать так, чтобы участники как можно раньше начинали общаться между собой посредством компьютера.** Чтобы эффективно использовать компьютерную связь, ею необходимо пользоваться регулярно. Если участники привыкнут часто проверять электронную почту и конференц-сайт, то они будут с большей отдачей использовать эти средства. Если же они будут проверять их только эпизодически, то будет тяжело приучить их эффективно пользоваться этими средствами.
- **На раннем этапе давайте простые задания.** Вы можете разбить участников на пары и предложить простое задание, для выполнения которого им потребуется обмениваться идеями. Затем члены группы могут сделать совместный отчет на компьютере о проделанной работе. Это будет означать, что им придется общаться, возможно, обмениваться файлами, вложенными в электронные сообщения.
- **Необходимо, чтобы каждый имел возможность практиковаться в использовании компьютерных конференций.** Если вы планируете использовать компьютерные конференции для поддержания работы в командах участников после очного курса обучения или между элементами такого курса, полезно посвятить часть занятий общению посредством компьютера. В идеале вам понадобится помещение с подключенными к сети компьютерами для каждого участника. Хорошо начинать с темы, интересной для всех, даже если она не имеет прямого отношения к вашей учебной программе, но которая позволит участникам сосредоточиться на самом процессе электронного взаимодействия друг с другом и не слишком задумываться о содержательной стороне общения.

- **Распространяйте информацию по электронной почте или на конференц-сайте, чтобы приучить участников пользоваться этими средствами.** Вместо того чтобы рассылать все документы по почте, какую-то их часть распространяйте через электронные средства связи. Предупредите участников об этом и не забывайте это делать, чтобы приучить людей проверять электронную почту и конференц-сайт.
- **Продумайте какой-то способ дублирования.** Если кто-то из-за технических проблем не получил электронное сообщение, то у него могут возникнуть серьезные проблемы. Необходимо использовать какой-то вид подстраховки. Например, вы можете каждую неделю посылать сообщение всем участникам. Тот, кто не получил сообщение, будет знать, что нужно связаться с вами, чтобы вы еще раз попытались послать сообщение или выслали копию по почте.
- **При распределении команд вы можете учитывать их географическое расположение.** Если ваши участники расположены друг от друга на большом расстоянии, то нет необходимости учитывать, где они живут и работают. Однако в случае, когда некоторые из них живут или работают недалеко друг от друга, они вполне могут периодически встречаться. Это помогает команде хорошо работать, хотя одновременно и дает незаслуженное преимущество перед другими командами, члены которых не могут встречаться лично.
- **Убедитесь, что члены команд могут общаться между собой не только через электронные средства общения, такие как компьютерные конференции или электронная почта.** Как и любые другие технологические системы, компьютерные конференции могут выходить из строя. Очень важно иметь в резерве какой-то альтернативный способ общения. В идеале, члены команд должны обмениваться номерами телефонов, факсов и адресами. Проверьте, какие правила действуют в вашей организации по поводу распространения личной информации, поскольку часто существуют ограничения в возможностях общения.
- **Уже на раннем этапе создайте закрытые конференц-страницы для каждой команды.** Каждой команде нужна будет конференц-страница для обмена сообщениями, которые не смогут видеть члены других команд. Создайте эти страницы на раннем этапе работы (или еще лучше, в каждой команде поручите это кому-то из членов). Проследите, чтобы на этих страницах содержались подходящие темы, и не забудьте включить зону «чат», чтобы создать подходящее место для общих разговоров.

- **Решите, будете ли вы сами иметь доступ к конференц-страницам команд.** Эти страницы могут быть закрытыми для вас, и вы не будете иметь возможность их читать, а участники смогут свободно обсуждать там любую тему. Это помогает членам группы почувствовать себя свободными относительно содержания в своих сообщениях. Или, наоборот, вы можете иметь доступ к этим страницам, чтобы отслеживать прогресс. В любом случае участники должны знать о вашем решении, чтобы вести себя соответственно!
- **Поощряйте участников регулярно принимать участие в работе команды.** Командная деятельность будет происходить не только в условиях географической, но и временной удаленности. Очень важно, чтобы все члены группы регулярно посещали конференц-сайты и оставляли сообщения о том, что они там были.
- **Поместите рабочую тему группы на главную конференц-страницу.** Членам различных команд будет очень полезно иметь общее место для обсуждения идей и проблем, относящихся к групповому заданию.
- **Используйте любые функции программного обеспечения для отслеживания того, кто какую проделал работу.** Некоторые программы (особенно для текстового редактирования) имеют функции, отражающие, кто писал или проверял различные части файла. Это позволяет в определенной степени проверять, выполняли ли участники то, что должны.
- **Убедитесь, что в команде есть старший.** У команды легко могут возникнуть серьезные проблемы, если никто не руководит ее деятельностью. Кто-то должен взять на себя роль координатора деятельности команды, чтобы следить за тем, что по всем направлениям ведется должная работа. Когда команды берут на себя несколько последовательных заданий, предложите членам определить, кто будет по очереди координировать их работу.
- **Следите за проблемами, которые могут возникать из-за пользования компьютером.** Когда команды используют компьютеры, иногда устаревшие документы путают с новыми версиями. Если происходит какая-то ошибка, последствия сказываются на всей команде, поэтому особенно важно иметь резервные копии документов. Кто-то должен отвечать за эту область, чтобы избежать возникновения проблем.



Установка компьютеров в учебном помещении

Проблема с компьютерами как со средствами обучения состоит в том, что они предназначены для общения с другим человеком, а не с группой. Это означает, что экран компьютера могут просматривать не более двух или трех человек. Еще сложнее нескольким людям удобно сидеть вокруг компьютерного экрана на протяжении любого отрезка времени. Следующие рекомендации призваны помочь вам обустроить учебное помещение, чтобы свести к минимуму проблемы просмотра.

- **Установите компьютеры таким образом, чтобы избежать появления бликов на мониторах.** Если свет отражается на экранах компьютеров, то читать данные очень тяжело и утомительно. Один человек сможет найти удобное место, чтобы избежать этой проблемы, но нескольким людям это будет тяжело сделать.
- **Противобликовые экраны облегчают просмотр.** На мониторе будет появляться меньше бликов, если перед ним укрепить специальный экран. Существует несколько видов таких экранов, но если вы выбираете экран для проведения групповой работы, убедитесь, что он позволяет все ясно видеть с разных точек. Некоторые из таких экранов специально разработаны с ограничением углов обзора в целях повышения безопасности.
- **Закройте жалюзи, чтобы уменьшить блики от наружного света.** Можно опутить нечто вроде клаустрофобии, когда находишься в комнате без естественного освещения, но чтобы решить проблемы с бликами, может понадобиться закрыть некоторые или все жалюзи или задернуть шторы. Если это все равно не помогает, то не стоит завешивать окна.
- **Не рекомендуется коллективно просматривать экраны ноутбуков.** Экраны у большинства ноутбуков маленького размера и не очень яркие. Более того, их, как правило, можно просматривать только находясь строго перед ними, поэтому такие экраны совсем не подходят для просмотра несколькими людьми одновременно. Если вам нужно использовать ноутбук, проверьте, возможно ли подключить его к обыкновенному монитору или проектору.
- **Постарайтесь не располагать компьютеры вдоль стен.** Поскольку это самый простой способ для прокладки проводов от компьютеров, чаще всего все компьютеры устанавливаются именно вдоль стен. Проблема здесь состоит в том, что в таком случае вы как тренер можете видеть только затылки людей. Кроме этого, при таком

расположении вашим участникам тяжело смотреть на вас или еще куда-то в комнате.

- **Проверьте надежность проводов.** Убедитесь, что провода не находятся у людей под ногами и что о них нельзя споткнуться. Люди могут споткнуться о провода и легко вырвать их из разъемов компьютера, даже не подозревая об этом.
- **Если существует возможность использовать большой компьютерный монитор, установленный на довольно большой высоте.** При наличии подходящего оборудования к компьютеру можно подключить более одного монитора. Это означает, что вы можете работать за каким-то компьютером, смотря на его экран, в то время как ваши участники видят ту же информацию на большом экране. Большие компьютерные мониторы дорого стоят, но существуют адаптеры, которые позволяют использовать для этих целей телевизоры. Это дешевле, но качество изображения может быть плохим.
- **Информацию можно одновременно показывать на нескольких обычных компьютерных мониторах.** Продаются устройства, которые подсоединяются к компьютеру и нескольким мониторам, чтобы люди одновременно могли просматривать информацию. Для этого требуется внести несколько изменений в систему соединения компьютеров в помещении, поэтому вам надо убедиться, что дополнительные провода не помешают нормальному режиму использования компьютеров.
- **Одну и ту же информацию можно показывать на нескольких мониторах через компьютерную сеть.** Если ваши компьютеры подключены к единой сети, то стоит исследовать эту возможность. Нужно проконсультироваться со своим сетевым менеджером и попросить его помочь все устроить.
- **Существуют проекторные табло.** Эти устройства подсоединяются к компьютеру и копируют его изображение на прозрачном жидкокристаллическом дисплее. Его можно установить на обычный проектор и транслировать на экран. Такие устройства довольно дороги, и вам придется уменьшать наружное освещение, чтобы проектируемое изображение было четким. Обычно даже лучше подсоединять компьютер напрямую к проекторному устройству, которое используется для показа видео изображений. Они обычно дают более яркое и четкое изображение, чем жидкокристаллические табло.



Второго шанса это увидеть уже не будет!

Невозможность систематически повторять просмотр — один из наиболее существенных недостатков компьютерных презентаций или демонстраций. Участники могут прекрасно что-то понимать в момент просмотра, но все их понимание может очень быстро улетучиться, как только исчезнет изображение. Следующие рекомендации должны помочь вам справиться с этой проблемой.

- **Вы все это уже знаете!** Так всегда бывает, когда вы, опытный тренер, не можете себе представить, как можно не знать эту тему. В случае с компьютерными презентациями нелегко бывает определить, какие части вашей презентации участники с первого раза пропустят мимо ушей. После того как вы определите элементы, действительно важные для участников, вам будет гораздо легче искать способы помочь им запомнить их.
- **На какое-то время поставьте себя на место участника.** Иногда очень полезно самому посидеть на чужой компьютерной презентации или пройти компьютеризированный курс по неизвестной вам теме, а затем проанализировать, что осталось в памяти, а что слишком быстро забылось. Это может подсказать вам способ, как помочь вашим участникам получать максимальную отдачу от ваших презентаций и материалов.
- **Придумайте для них быстрое практическое задание.** При пассивном созерцании мало чему можно научиться. Кроме того, ожидания участников относительно того, чему они должны научиться, по большей части основываются на содержании заданий, которые они получают. Внимательно рассмотрите, какие части вашей компьютерной презентации могут лечь в основу коротких заданий для участников. Участники будут более внимательными, если перед показом презентации вы их предупредите, что скоро им самим придется выполнять подобные задания.
- **Продумайте, как можно помочь участникам вспомнить увиденное.** В случае с использованием слайдов для *PowerPoint* это довольно легко сделать: вы можете выдать участникам раздаточные материалы, чтобы напомнить им как содержание отдельных слайдов, так и последовательность всей презентации.
- **Делайте паузы и периодически приостанавливайте презентацию.** Разработайте задания для того, чтобы ваши участники могли вспомнить и закрепить только что увиденное и услышанное. Продумайте короткие задания, которые можно выполнять по двое или

трое с соседями, чтобы восстановить в памяти основные моменты, которые необходимо запомнить из только что просмотренного отрывка презентации.

- **Вы можете превратить презентацию в занятие, посвященное «вопросам и ответам».** На экране можно показать участникам инструкции в виде вопросов, а затем приостановить презентацию, чтобы дать людям время попытаться найти (или угадать) ответы на вопросы. При возвращении к презентации участники будут более внимательны к ответам, которые уже содержатся в вашей презентации, чем, если бы они не пытались самостоятельно в течение какого-то времени ответить на вопросы.
- **Попросите участников делать записи по поводу увиденного.** Если вы раздаете распечатки компьютерных слайдов, то имеет смысл включить в них большое количество вопросов из слайдов и попросить участников по ходу презентации записывать итоговые ответы на каждый вопрос.
- **Дайте участникам упражнения для выполнения по ходу просмотра.** Например, попросите их заполнить какую-то форму во время компьютерной демонстрации или просмотра видеоряда. Заранее проинструктируйте об основных моментах, на которые необходимо обратить внимание, и о вопросах, содержащихся в форме. Регулярно останавливайте демонстрацию или видеопросмотр, чтобы дать участникам время осмыслить увиденное и своими словами записать это на форме.
- **Применяйте «дампы» содержимого экрана для иллюстрации ваших раздаточных материалов.** Это хорошо помогает участникам вспомнить важные этапы демонстраций, которые они просмотрели на экране. Убедитесь, что «дампы» удобны для просмотра, и не печатайте их слишком маленькими!
- **Не следует иллюстрировать все подряд.** Графика в ваших раздаточных материалах должна преследовать конкретную цель. Лучше, чтобы каждая иллюстрация сопровождалась *заданием* для участников. Тогда они действительно станут обращать внимание на иллюстрации.

Эффективное использование электронной почты

Электронная почта — это простейшая форма компьютерной связи. Но общение по электронной почте вызывает привыкание! Почти у всех людей, которые уже полностью усвоили, как пользоваться электрон-



ной почтой, любые опасения, которое они могли испытывать в самом начале, сводятся на нет. Электронная почта может служить важным средством обучения. Компьютеры можно подключать к сети, а пользователи получают адреса электронной почты. С помощью программы для электронной почты пользователь может создать сообщение и послать его любому другому пользователю. Отправленное сообщение будет храниться в центральном компьютере, пока его не заберет получатель. Это может осуществляться через локальную сеть внутри компании или через Интернет. Интернет дает возможность пользователям в любом уголке мира обмениваться сообщениями. Если у вас есть доступ в Интернет, то отправить сообщение по электронной почте будет для вас дешевле и гораздо быстрее, чем послать письмо или позвонить. Следующие рекомендации должны помочь вам самим научиться пользоваться электронной почтой и максимально использовать те преимущества, которые она дает вам и вашим участникам.

- **Выясните, есть ли возможность пользоваться электронной почтой в вашем учреждении.** Если вы работаете в организации, в ней уже может иметься доступ к электронной почте, которым вы можете воспользоваться, не тратя усилий на то, чтобы самому все организовывать.
- **Заведите собственный адрес электронной почты.** Гораздо лучше иметь возможность получать свою почту отдельно от остальной почты организации. Это помогает избежать утери сообщения внутри организации, а ваши корреспонденты почувствуют, что общаются напрямую с вами.
- **Тщательно выбирайте свой адрес.** Вы сами выбираете первую часть своего адреса. Проверьте, чтобы ваше имя в нем совпадало с тем именем, которое вы обычно используете в переписке. Очень часто менеджеры ИТ создают адреса электронной почты, используя имена людей из их личного дела. Для примера, если вас зовут Кейт Роберт Симпсон, первой частью адреса могут сделать — КР Симсон. Но если же вас все называют Боб, люди могут не узнать вас по адресу. По возможности настраивайте, чтобы именная часть вашего электронного адреса была такой, какая вам по душе.
- **Во всех письмах и сообщениях указывайте свой адрес электронной почты и сообщайте его, когда разговариваете с людьми по телефону.** Включите адрес электронной почты в свои реквизиты, чтобы все его знали. Поощряйте людей присылать вам сообщения, вместо того чтобы звонить или писать обычные письма.

- **Обязательно извещайте людей об изменениях адреса электронной почты.** Например, если вы меняете своего провайдера или если ваша организация вносит изменения в адреса, то изменится и ваш адрес электронной почты. Стоит потратить время, чтобы разослать сообщения всем адресатам из вашей адресной книги, оповестив их обо всех предстоящих изменениях, а потом, как только будут внесены изменения, послать им сообщение со своего нового адреса.
- **Узнавайте у других людей, есть ли у них доступ к электронной почте и их адреса.** Большинство программ электронной почты включает в себя электронную адресную книгу. Вы можете вводить туда новые адреса. Когда вам нужно послать сообщение, вы выберите адресата, и компьютер сам заполнит для вас адрес.
- **Убедитесь, что участники имеют возможность научиться пользоваться электронной почтой.** Составьте подробные поэтапные инструкции. Люди, разбирающиеся в компьютерах, могут просто взглянуть на эти инструкции и сразу же переходить к использованию электронной почты. Но для тех, кому не хватает уверенности или опыта для работы с компьютером, эти инструкции могут оказаться абсолютно необходимыми и оказывать им поддержку, пока они полностью не освоят это средство.
- **Определите, для чего именно вы собираетесь использовать электронную почту.** Существует множество целей, которым может служить электронная почта, но всегда следите за тем, чтобы участникам была ясна эта цель. Если они знают, *для чего* это делается и *почему* для достижения поставленной цели выбрали электронную почту, тогда повышается вероятность извлечения из этого средства большей пользы.
- **С максимальной пользой используйте возможности электронной почты.** Даже если вы собираетесь использовать электронную почту только для рутинного общения с/между участниками, электронная почта пригодится и для многих других целей. К сообщениям можно присоединять файлы, например: документов, заданий, цифровых изображений, аудио и видео записей для последующей проверки и оценки, а возвращать вы их можете участникам таким же образом, как и простые сообщения.
- **Часто проверяйте электронную почту и не медлите с ответом.** Если вы редко проверяете электронную почту и долго не отвечаете на сообщения, значит, вы не используете преимущества быстрой связи, и ваши корреспонденты будут не очень стремиться посылать вам сообщения в будущем.



- **Электронная почта освобождает от ограничения временными рамками.** Одно из наиболее существенных преимуществ электронной почты как средства сообщения обратной связи состоит в том, что участники могут просматривать ваши комментарии, когда у них будет время на их осмысление. Они могут сохранить комментарии, пока у них не появится время для ответа, и просматривать их так часто, как только хочется, а вы, во избежание недоразумений, можете сохранять копии того, что отправили каждому отдельному участнику.
- **Будьте рядом.** Когда участники привыкают к электронной почте, они ожидают получать быстрые ответы на свои вопросы. Если вы не будете иметь доступа к системе более чем на протяжении одного или двух дней, то лучше сообщить участникам, когда вы снова сможете им отвечать.
- **Максимально используйте преимущество скорости.** Очевидно, что рассылка обратной связи по электронной почте территориально удаленным участникам позволяет сократить задержки при пересылке информации. Чем раньше получают участники обратную связь о своей работе, тем больше вероятность, что у них все еще свеж в памяти собственный ход мыслей, и тогда обратную связь легче понимать.
- **Следите, чтобы электронные сообщения были простыми.** Большинство программ электронной почты обладают очень ограниченными возможностями для редактирования и могут справляться только с самым простым текстом. В них нельзя использовать различные шрифты или символы и создавать диаграммы, поэтому сообщения выглядят не очень привлекательно. Причина заключается в том, чтобы позволить очень большому ряду систем сообщаться простым способом.
- **Старайтесь, чтобы в основном ваши сообщения были краткими и относящимися к делу.** Мало кто обращает внимание на длинные сообщения. Если сообщение не умещается на одном экране, то большинство получателей либо его удаляют, либо сохраняют в виде отдельного файла. Приучайте участников эффективно пользоваться электронной почтой и посылать несколько коротких сообщений, вместо того чтобы включать большое количество информации в одно послание.
- **Если вы посылаете длинное сообщение, объясните причину этого и что с ним нужно делать.** Например, время от времени вы можете посылать участникам что-то важное и хотели бы, чтобы участники

распечатали это сообщение и глубоко его изучали. Если они понимают, что им нужно делать с длинными посланиями, это все меняет.

- **Более подробные сообщения посылайте во вложениях.** Если вы хотите послать более подробную информацию, то ее можно представить в другом, более гибком компьютерном формате. Если сохранить созданный файл, вы затем сможете послать его с коротким сообщением, объясняющим содержимое вложения. Если размер файла большой, то он может очень долго загружаться. Существуют средства для сжатия файлов (или для их «зипования»), чтобы сократить время на пересылку. Если вы «зазиповали» файлы, то у адресата должна быть программа для его «раззипования».
- **Убедитесь, что у адресата есть программы для чтения вложенных файлов.** Если вы посылаете сложный файл, например документ в программе для текстового редактирования или электронную таблицу, убедитесь, что адресат сможет их прочитать. В идеале, у адресата должна быть такая же версия программы, с помощью которой вы создавали документ, но даже если они не одинаковые, можно посылать файл, который был сохранен в формате, совместимом с программным обеспечением адресата.
- **Используйте списки адресатов и одновременно посылайте копии нескольким адресатам.** Большинство программ для электронной почты позволяют очень легко рассылать дополнительные копии одного сообщения другим людям. Как правило, можно создавать списки адресатов или группы контактов и рассылать сообщения всем членам групп одновременно. Эти группы контактов также можно сохранять и для рассылки сообщений в будущем.
- **Просите участников высказываться по поводу вашей обратной связи.** Если вы даете участникам обратную связь посредством электронной почты, вам важно знать, что все ваши сообщения были получены. Если вы попросите участников ответить вам, то у них появится возможность сообщить, какие *чувства* вызывает у них ваша обратная связь или оценка, которую вы им поставили.
- **Электронная почта позволяет сохранить единство группы участников, удаленных друг от друга.** Рассылка сообщений по кругу не только сохраняет у участников чувство принадлежности к сообществу участников, но и дает им важную информацию, например крайний срок сдачи работ на оценку; трудности, которые возникли с материалами курса; новые версии интересных материалов, найденных в Интернете.

- **Помните об участниках, у которых нет регулярного доступа к электронной почте или вообще его нет.** Один из недостатков использования электронной почты как средства общения в учебных программах состоит в том, что если у некоторых участников есть проблемы с доступом к Интернету, они оказываются в гораздо менее выгодном положении. Тогда вам, возможно, придется искать способы восполнить для них упущенное с помощью других средств.
- **Обратите особое внимание на темы электронных сообщений.** Может уйти уйма времени на поиски конкретного сообщения, если по теме невозможно определить его содержание. Компьютерная программа может рассортировать сообщения по дате и по имени отправителя, но гораздо сложнее отслеживать темы. Лучше всего, когда тема состоит из двух или трех хорошо подобранных ключевых слов.

Как помочь участникам научиться пользоваться электронной почтой

Электронная почта широко распространилась в течение последних нескольких лет. Мы уже выяснили, как *вы* сами можете научиться пользоваться электронной почтой, а далее мы рассмотрим способы, как помочь участникам освоить это средство. Даже люди, никак не относящиеся к специалистам по компьютерам, часто начинают делать первые шаги именно с освоения электронной почты, потому что их привлекают преимущества, которые она дает. Некоторые, а возможно, и многие ваши участники уже умеют пользоваться компьютерами и электронной почтой, но следующие рекомендации могут помочь вам разжечь аппетит и у тех, кто никогда даже не держал мышь.

- **Скажите, насколько мала вероятность того, что участники сломают компьютер?** Участники, не выказывающие особого желания осваивать компьютер, часто опасаются, что они могут сделать что-то радикальное и непоправимое с дорогостоящим оборудованием. Напомните им, что единственный риск при использовании компьютера состоит в том, что они потеряют часть проделанной работы, и даже этот риск достаточно мал, если пользоваться командами «отмены действий», присутствующими во многих компьютерных программах, и если люди к тому же приучат себя сохранять работу каждые несколько минут.

- **Отметьте, что электронная почта дает возможность развить полезные навыки письменного общения.** Общась друг с другом и с вами по электронной почте, участники развивают свои навыки письменной речи. Когда они будут видеть свои собственные слова на экране, а не на бумаге, это укажет им на сильные и слабые стороны их речевых навыков.
- **Рассказывайте о преимуществах компьютерной грамотности.** Революция в информационных технологиях привела к тому, что гораздо большей части населения приходится использовать компьютеры в работе и повседневной жизни. Компьютерная грамотность также означает, что вам не придется просить других выполнить для вас различные работы. Например, участникам, которые овладели текстовым редактированием, не нужно будет платить кому-то за обработку своих отчетов или служебных записок; они самостоятельно смогут с легкостью вносить любые поправки в черновики всякий раз при получении полезной обратной связи.
- **Напомните участникам, что не следует посылать электронное сообщение, пока оно полностью не будет их устраивать.** У них есть возможность вносить поправки и совершенствовать свой документ. Если вносить такое же количество поправок в сообщение, написанное от руки, это либо будет выглядеть очень неряшливо, либо его придется переписывать несколько раз.
- **Обратите внимание участников на то, что электронная почта способствует сохранению окружающей среды.** Существенно экономится бумага. Если компьютерные ресурсы уже имеются, то само использование электронной почты приводит к очень незначительным затратам.
- **Участники могут сохранять свою собственную электронную переписку.** Если копировать каждое сообщение в свои собственные файлы или диски, то можно отслеживать все написанные и отправленные сообщения. Вряд ли удастся подобным же образом отслеживать сообщения, написанные от руки. Для этого понадобится тратить силы и деньги на ксерокопирование. Просматривая свои предыдущие сообщения, участники могут увидеть, как развиваются их речевые навыки.
- **Напомните участникам, что электронная почта дает им возможность поддерживать на расстоянии связь с друзьями.** Доступ в Интернет можно получить во многих библиотеках или учебных заведениях и отправлять оттуда сообщения в любую точку мира. Иногда читателям библиотеки такой доступ предоставляется бес-



платно. В любом случае реальные затраты незначительны, когда имеется необходимое оборудование.

- **Окажите участникам помощь в самом начале.** Возможно, лучший способ сделать это состоит в том, что вы *потребуете*, чтобы все участники прислали вам по короткому сообщению к установленному сроку. Для этой цели можно им дать маленькое письменное задание, но в таком случае вам придется каким-то образом оценивать работу над заданием. Таким образом можно кардинально поменять отношение тех, кто в другом случае не стал бы пробовать установить систему и отправить сообщение.
- **Отдайте должное усилиям участников.** Если вы просили всех членов группы отправить вам что-то по электронной почте, попытайтесь ответить *сразу* (в течение одного или двух дней) на каждое сообщение по мере его поступления. Уже сам факт, что участники быстро получают от вас небольшую индивидуальную обратную связь, помогает им увидеть потенциал электронной почты как средства связи.
- **Приучайте участников писать очень короткие сообщения.** Одной из проблем общения по электронной почте является то, что люди склонны читать только начало сообщения. Если входящее сообщение слишком длинное, чтобы прочитать его сразу, то люди либо сохраняют его в виде отдельного файла, чтобы почитать потом (и забывают о нем!), либо просто его удаляют.

Предоставление участникам обратной связи посредством электронной почты или компьютерных конференций

Компьютерные средства связи очень быстры и дешевы, поэтому они хорошо подходят для предоставления обратной связи участникам. Если для вас уже привычно организовывать отдельные части вашего учебного курса с помощью компьютерных средств связи, то их же можно применять и для передачи обратной связи. Электронная почта особенно подходит как средство сообщения участникам индивидуальной обратной связи по итогам проверки выполнения ими заданий. Эту обратную связь можно сообщать либо только по электронной почте, либо по электронной почте и/или на конференц-странице. Электронная обратная связь подходит для заданий, выполняемых на компьютере (когда работа сдается посредством компьютерной системы), по ее

также с пользой можно применять для предоставления обратной связи по итогам проверки работ, написанных или напечатанных от руки. Следующие рекомендации помогут вам использовать преимущества электронной почты хотя бы для того, чтобы сократить затраты времени и энергии на сообщение участникам обратной связи.

- **Попросите участников посылать вам работы на оценку или образцы работы во вложениях.** Если работа делалась на компьютере, то можно легко и быстро вложить сохраненный файл в электронное сообщение. Это очень дешево, и сообщение быстро дойдет.
- **Используйте преимущества закрытой обстановки.** Когда участники получают обратную связь по электронной почте (в отличие от личного общения или в присутствии всей группы), они могут ее прочитать в спокойной обстановке, когда никто (в особенности, вы!) не может наблюдать их реакции на обратную связь. Это особенно ценно, когда нужно высказать критику в адрес участников.
- **Не забудьте отредактировать обратную связь, прежде чем отсылать ее.** Например, вы можете составить одно сообщение об обобщенных результатах работы группы и внести в него индивидуальные поправки в сообщения отдельным участникам. Гораздо сложнее вносить поправки в комментарии, написанные от руки, в письменных работах участников. Обратная связь по электронной почте позволяет вам очень быстро реагировать на все моменты, которые вы замечаете в работе каждого участника. По ходу вашей проверки вы сможете изменять или удалять отдельные части сообщений вашей обратной связи.
- **Используйте имеющееся пространство.** Если от руки вписывать комментарии в письменную работу участников, то возникают ограничения с количеством свободного места. При написании обратной связи по электронной почте вам не нужно ограничивать себя в словах, если возникнет необходимость более развернуто коснуться какого-то момента.
- **Уведомляйте участников о получении их работ.** Чтобы участники не волновались о том, дошли ли их работы, сообщайте им об их получении. Лучше посылать каждому индивидуальное сообщение по электронной почте.
- **Индивидуальную обратную связь отдельным участникам посылайте по электронной почте.** Поскольку этот способ общения носит личный характер, он подходит для высказывания комментариев по поводу работы отдельных участников. Гораздо легче написать



такую информацию на компьютере, чем от руки, поэтому используйте возможности технологии на протяжении всего процесса.

- **Выясните, как можно облегчить проверку письменных работ с помощью программы обработки текстов.** Если работа создавалась с помощью программы обработки текстов, у вас есть возможность добавлять прямо в тексте свои комментарии, которые станут частью вашей обратной связи.
- **Вы можете сочетать обратную связь по электронной почте с письменной обратной связью.** Например, в работе участников вы можете пометить цифрами или буквами те пункты, которые вы хотите обсудить более подробно. Затем по электронной почте, ссылаясь на каждую цифру или букву, вы напишете свои комментарии, чтобы участники ясно увидели, что говорит им каждый элемент обратной связи. Сам факт, что участникам придется расшифровывать каждый элемент обратной связи, помогает им более глубоко осмысливать комментарии и более эффективно учиться, анализируя их по сравнению с тем, когда комментарии были бы вписаны в саму работу.
- **Избавьте себя от повторного печатания.** При создании компьютерных сообщений с обратной связью вам нужно всего лишь 1 раз набирать текст сообщения. Затем вы можете копировать и вставлять отрывки сообщений, если вы хотите отправить нескольким участникам одинаковые комментарии. Рекомендуется использовать цифровые или буквенные коды, которые вы пишете на работе участников, и составлять каждое сообщение отдельным участникам из фрагментов обратной связи, соответствующих каждому из элементов кода.
- **Вы можете предоставить и «обобщенную» обратную связь.** Например, вы можете захотеть высказать всем участникам в большой группе комментарии относительно общих моментов, которые выявились по итогам выполнения теста или упражнения. Общее сообщение можно вставить в каждое сообщение перед индивидуальными комментариями, адресованными отдельному участнику.
- **Убедитесь, что ваша обратная связь доходит до адресата.** Большинство программ электронной почты можно запрограммировать так, чтобы вы получали уведомление о том, когда и кем было открыто сообщение. Это помогает выявить тех участников, которые не открывают свои сообщения. Полезно заканчивать каждое сообщение вопросом, на который участнику нужно будет написать от-

вет относительно какого-то момента, вытекающего из обратной связи. Это заставляет участников не только открывать сообщения с обратной связью, но и читать их!

- **Ведите учет вашей обратной связи по электронной почте.** Не сложно сохранять на диске копии всех ваших комментариев для каждого участника. При желании вы можете создать папку для каждого участника. По сравнению с комментариями, написанными от руки, которые оказываются недоступными для вас, как только вы возвращаете участникам их работы, это существенно облегчает отслеживание вашей текущей обратной связи отдельным участникам.
- **Используйте возможности технологии с максимальной отдачей.** Например, многие программы электронной почты имеют функцию проверки правописания, что позволяет вам действительно очень быстро печатать, не обращая внимания на ошибки, которые вы исправите непосредственно перед рассылкой сообщения. Это также заставляет вас перечитывать каждое сообщение, в процессе чего вы можете добавить дополнительные мысли, которые могли появиться у вас по ходу дальнейшей проверки работы.
- **Используйте электронную почту, чтобы получать обратную связь от участников.** Участники часто чувствуют себя более уверенно, когда сидят за компьютером, а не непосредственно лицом к лицу с вами. Задайте своим участникам вопросы, чтобы выяснить их мнение об отдельных аспектах обучения, но не стоит превращать это в заурядную анкету. Вставьте несколько открытых вопросов, чтобы они могли свободно высказывать чувства по поводу своего собственного совершенствования и вашей методики преподавания.
- **Используйте конференц-страницу, чтобы придать участникам стимул вовремя сдавать работы.** Публикуйте списки работ, которые уже сдали вам участники, не называя при этом имен. Это даст понять тем, кто не сдал работы, что они могут оказаться в рядах отстающих.
- **Для обсуждения проверенных работ создавайте новое тематическое поле на конференц-странице.** У участников может возникнуть желание обменяться мыслями после получения обратной связи по итогам проверки их работ. Если вы создадите для этого отдельное тематическое поле, они будут знать, где им можно проводить обсуждения, не повреждая при этом структуры всего сайта.

- **Попросите у участников разрешения использовать их работы для приведения общих комментариев всей группе.** Если на примере работы одного из участников можно хорошо проиллюстрировать какой-то важный момент всей группе, попросите разрешения у этого участника воспользоваться его трудом. Лучше всего сделать это по электронной почте. Автора можно не называть. Когда вы получите разрешение, вы можете сделать копии необходимых фрагментов для конференц-страницы и обсудить их там.
- **Общую обратную связь всей группе нужно поместить на конференц-странице.** В процессе проверки работ будут выявляться общие моменты, на которые нужно обратить внимание нескольких людей. Если эти вопросы будут обсуждаться на конференц-странице, не называя чьих-либо имен, то участники смогут учиться на ошибках друг друга.
- **Вы можете поместить на конференц-сайте сводку оценок.** Группе можно дать какую-то простую информацию (например, средние баллы). Некоторым участникам это помогает сравнивать свою успеваемость с успеваемостью других членов группы, но, с другой стороны, это может деморализовать других участников. Поэтому здесь нужно действовать очень обдуманно.

Советы об использовании компьютерных конференций в целях обучения

Компьютерные конференции еще называют компьютеризированной коммуникацией, компьютеризированным совместным обучением или просто обучением в режиме он-лайн. Какое бы название мы не избрали, они могут с большим успехом использоваться в учебных программах, особенно если участники территориально удалены друг от друга, но работают по одному и тому же графику. Многие рекомендации из раздела об электронной почте применимы и здесь, но в этом разделе я бы хотел обратить ваше внимание на те дополнительные факторы, которые необходимо учитывать при организации компьютерных конференций. Компьютерные конференции очень похожи на электронную почту, но в данном случае сообщения рассылаются всем участвующим в них. Конференции позволяют группам совместно обсуждать идеи, а если используется Интернет, то при этом участники могут находиться в любой части мира. Человек, который руководит конференцией, называется ведущим. Он знает всех участников конференции и может

устраивать суб-конференции (или тематические обсуждения). Он же может удалять сообщения и вносить свои коррективы. Следующие предложения помогут определиться, нужно ли вам использовать компьютерные конференции. Они научат вас, как сделать так, чтобы участники могли извлечь из такого средства общения максимальные преимущества.

- **Обратите внимание на различия между компьютерными конференциями и другими формами электронных коммуникаций.** Отличительной чертой компьютерных конференций является то, что одно и то же содержание могут в любое время увидеть многие люди, находясь при этом в различных местах. Содержание «расширяется» по мере того, как добавляются реплики и ответы. Большинство систем автоматически информирует участников о получении новых сообщений, которые появились после того, как они в последний раз просматривали конференц-сайт, что позволяет в первую очередь прочитать эти сообщения.
- **Компьютерные конференции представляют собой своего рода виртуальные библиотеки или комнаты для проведения занятий и семинаров.** Компьютерные конференции могут выполнять и такие функции. Они представляют из себя своеобразную виртуальную комнату для занятий, где «встречается» вся группа. Конференции могут использоваться как виртуальное помещение для проведения закрытых семинаров для небольшой команды, состоящей из полдюжины участников. Они могут выполнять функцию виртуальных библиотек для хранения данных о ресурсах и материалах, служить местом, где участники могут посплетничать между собой. Каждая из этих функций компьютерных конференций в состоянии составить конкуренцию наиболее эффективным практикам, используемым при очном обучении.
- **Разработайте конкретные цели для каждой компьютерной конференции.** Конференции гораздо более успешны, когда направлены на восполнение выявленных нужд или на достижение конкретно поставленных целей. Прежде чем создавать конференц-сайт, необходимо продумать, как наилучшим образом использовать возможности компьютерных конференций для участников.
- **Прежде всего сами примите участие в компьютерных конференциях.** Если у вас есть доступ к электронной почте или к Интернету, то наилучшим способом подготовиться к проведению эффективных компьютерных конференций с вашими участниками будет самому поучаствовать в таких конференциях. Например, порабо-

тайте в составе дискуссионных групп и на собственном опыте ощутите, какие методы эффективны, а какие нет при таком способе коммуникации.

- **Исследуйте качества тех систем компьютерных конференций, из которых вы можете выбирать.** Во всем мире используется несколько систем, каждая со своим собственным форматом, свойствами и особенностями. Если большинство ваших участников не отличаются особыми компьютерными познаниями, то выберите систему, которая максимально облегчает подключение и добавление сообщений.
- **Выясните, какие возможности для проведения компьютерных конференций существуют в вашей организации.** Если уже выработан механизм для проведения компьютерных конференций, то имеет смысл поинтересоваться, сможете ли вы им воспользоваться, вместо того чтобы самостоятельно начинать все с нуля. Вы также можете проконсультироваться у специалистов из вашей организации.
- **Тщательно оцените ресурсы для проведения компьютерных конференций, которые предлагают вам другие организации.** Некоторые организации будут настойчиво предлагать вам воспользоваться ресурсами их компьютерных систем. Необходимо тщательно все исследовать, чтобы убедиться, что вы выбираете оптимально подходящий для ваших нужд ресурс.
- **Подробно опрашивайте потенциальных конференц-провайдеров.** Узнайте расценки на организацию конференций и за предоставление места для хранения сообщений. Есть ли лимит на хранение сообщений и во сколько вам обойдется, если вы купите больше места? Проверьте программное обеспечение, которое используют системы. Какая программа наиболее легка в обращении и включает в себя все необходимые функции? Какую помощь можно получить в случае, если у вас возникнут трудности при установке? Доступна ли данная конференц-система через Интернет? Будут ли участники конференции подключаться к системе посредством модемной связи? Существует ли необходимое количество телефонных линий к системе, чтобы звонки оплачивались как местные? Также проверьте, что модемная связь на этих линиях достаточно быстрая.
- **Убедитесь, что у участников конференции есть необходимые вспомогательные ресурсы.** Обычные участники конференций не нуждаются в помощи для установки программы или проведения

конференций, поскольку этим будете заниматься вы. Убедитесь, что любые учебники или вспомогательные функции предоставляются нужным уровнем поддержки рядовым участникам конференций.

- **Узнайте, как будет соблюдаться конфиденциальность информации.** Участники конференции должны быть уверены, что их сообщения сможет читать только определенная аудитория. Желательно создать условия для подгрупп, чтобы можно было взаимодействовать отдельно от основной аудитории участников конференции.
- **Выясните, могут ли конференц-провайдеры предложить вам услуги электронной почты.** Электронная почта представляет собой очень ценное дополнение к конференциям, поскольку дает возможность посылать личные сообщения отдельным участникам. Возможность закрытого общения очень важна.
- **Убедитесь, что все ваши участники будут иметь доступ ко всем конференциям, к которым вы хотите этот доступ имобеспечить.** В идеале, вы также можете рассчитывать, чтобы они могли скачивать и/или распечатывать фрагменты из конференции для достижения собственных целей обучения. Но включить использование конференц-системы в программу обучения в качестве ее неотъемлемого компонента вы можете только в том случае, если все ваши участники имеют возможность принять участие в этой программе. Если конференция представляет собой лишь дополнительную возможность для тех, у кого есть к ней доступ, в то время как у других нет такой возможности, последние могут заявить, что были поставлены в неравные условия.
- **Попробуйте установить и провести компьютерную конференцию до начала настоящей работы.** Вы можете попросить нескольких коллег принять участие в пробном упражнении, чтобы на практике развить свои навыки. Начните это заблаговременно, чтобы вы могли преодолеть возникающие трудности и приобрести уверенность.
- **Убедитесь, что у участников будет достаточный доступ к подключенным к этой сети компьютерам.** В особенности, если участие в компьютерной конференции каким-то образом связано с оценкой, важно проследить, чтобы участники не могли оспаривать выставленные им оценки на основании того, что у них не было нормальных условий для работы.

С чего начинать проведение компьютерной конференции

Успех компьютерной конференции зависит от того, насколько она представляет ценность для участников и насколько хорошо они смогут ее использовать. Это в свою очередь существенно зависит от содержания и структуры конференции и от того, насколько она интересна. Следующие предложения должны помочь вам со знанием дела подойти к организации конференции, чтобы участники могли извлечь максимальную пользу из работы.

- **Объясните участникам преимущества участия в компьютерных конференциях.** Посредством таких конференций можно обмениваться большим объемом информации, относящейся как учебе, так и к социальной жизни. Конференция дает возможность получать обратную связь от коллег относительно своих собственных мыслей и даже относительно отдельных частей своей работы. Участие в компьютерных конференциях помогает развить навыки владения компьютером и быстро повышает скорость набора текста с клавиатуры.
- **Сделайте хорошие начальные страницы.** Сюда входят исходные реплики, к которым участники могут «присоединять» свои ответы. Каждая исходная реплика должна преследовать определенную цель, чтобы ответы и последующая дискуссия были направленными, а не рассеянными. Первые страницы собственно отражают основные темы конференции и последовательно перечисляются в главном каталоге конференции. Работа происходит, когда участники ищут свои «ответы» на этих страницах, которые потом перечисляются в подкаталоге каждой начальной страницы в том порядке, в каком они были получены.
- **Старайтесь, чтобы весь необходимый объем информации умещался в формате одного экрана.** Особенно в случае с начальными страницами, которые вводят каждую тему в конференцию: лучше, чтобы суть основного сообщения была по размеру меньше, чем формат экрана. Дальнейшие подробности можно добавить в последующих страницах (или «ответах»). Участники должны по возможности стараться уместить свои собственные ответы на одном экране или посылать несколько ответов под различными заголовками вместо одного сообщения, где рассматривается целый ряд различных аспектов.
- **Постарайтесь, чтобы исходная информация занимала не более одной экранной страницы.** Если участникам нужно перемешать-

ся вниз прежде, чем они смогут выяснить рассматриваемую тему, то маловероятно, что они станут дочитывать начальную страницу и поэтому вряд ли ответят.

- **Тщательно отбирайте заголовки для начальных страниц.** При просмотре страниц каталога конференции участники увидят названия этих страниц, приведенные в виде указателя, в том порядке, в котором страницы были изначально расположены. Старайтесь, чтобы заголовки были понятными, и участники могли прямо из каталога определить тему каждого раздела конференции, вместо того чтобы читать начальную страницу, прежде чем они смогут понять, хотят ли они дальше исследовать эту тему.
- **Не следует охватывать слишком большой материал на начальной странице.** Лучше, если каждый раздел конференции будет относительно законченным и посвящен только определенным вопросам, вместо того, чтобы иметь несколько тематических страниц, посвященных различным аспектам. По мере возникновения новых тем в ответах участников на исходные реплики, определите, следует ли вводить новые начальные страницы, чтобы отдельно изучать эти темы. Добавьте свои собственные ответы в качестве пояснения заинтересованным участникам, где в дальнейшем в этой конференции будет рассматриваться каждая тема.
- **Тщательно выбирайте темы ваших конференций.** Продумайте структуру вашей конференции и определите тему каждой основной части. На слишком общие темы, как правило, приходит сообщения с неопределенным содержанием, что не способствует развитию дискуссии.
- **Начинайте с небольшого количества тем и добавляйте новые темы только в случае необходимости.** Можно запутаться, когда в начале приводится слишком большой список тем, поэтому начинайте всего с нескольких. По ходу освоения участниками нового материала добавьте несколько новых тем для обсуждения.
- **Убедитесь, что сообщения направляются в нужное тематическое поле.** Если сообщения направляются не туда, это нарушает структуру конференц-сайта. Уже на самом раннем этапе приучайте участников конференции внимательно следить, куда они отправляют свои сообщения, и попытайтесь воспитать культуру хорошей организации обсуждений. Если некоторые участники постоянно направляют сообщения не в то место, пошлите им сообщение с объяснением, что они сделали и как нужно поступать в будущем. Если

они и дальше будут так делать, то используйте свои полномочия ведущего, чтобы сообщения попадали в нужное место.

- **Приучайте участников писать короткие ответы, посвященные только одной теме.** Длинные сообщения тяжело читать с экрана компьютера, поэтому не поощряйте участников писать сообщения, не уместающиеся на один экран. Если в сообщении обсуждается более одной темы, то это может нарушить структуру конференции, поэтому просите участников посылать несколько коротких сообщений, посвященных только одному вопросу.
- **Оставляйте сообщение при каждом своем подключении.** Пользователи компьютеров могут беспокоиться о том, что никто не читает их сообщений. Старайтесь как можно чаще заходить на конференц-сайт и всегда оставляйте какое-нибудь сообщение, чтобы показать, что вы подключались. В идеале, ваши сообщения должны отвечать на вопросы или поднимать важную тему, но даже заурядные сообщения в «чате» лучше, чем ничего.
- **Используйте конференц-сайт в качестве доски объявлений.** Конференц-сайт должен предоставлять наилучшую возможность быть в курсе того, как развиваются обсуждения тем по данному предмету, и содержать в себе административную информацию, например срок сдачи работ, консультации для участников, готовящих работы на оценку, и т. д. Постарайтесь сделать так, чтобы участникам было необходимо регулярно подключаться к конференции. Это обеспечит их более активное участие. Через конференц-сайт вы сможете быстро и эффективно сообщить подробную информацию всей группе, а участники сами могут распечатывать и сохранять все то, что имеет для них особое значение.
- **Используйте конференцию в качестве инструмента поддержки.** Это может значительно сэкономить время преподавателя. Кое-какие объяснения, советы или консультации, которые в ином случае пришлось бы рассылать индивидуально нескольким участникам, можно всего один раз поместить на конференц-сайте, чтобы у всех был доступ к этой информации. Каждый раз, когда при ответе на запрос или на проблему участника вы чувствуете, что это относится и к более широкой аудитории, используйте возможности конференц-сайта.
- **Используйте конференцию в качестве самостоятельного ресурса.** Добавьте несколько экранов, содержащих полезную учебную информацию, может даже с активными ссылками на другие подходящие источники в Интернете. Хорошо, если такой материал мож-

но получить *только* через компьютерную конференцию. Это гарантирует, что все ваши участники будут ею пользоваться.

- **Попытайтесь вовлечь участников в дискуссию друг с другом.** Лучшие компьютерные конференции представляют собой не просто дебаты между преподавателем и участниками; там на себя берут инициативу сами участники. Они могут привносить в обсуждение новые темы и более непосредственно взаимодействовать между собой.
- **Создайте «чат» для общих разговоров.** Иногда участникам нужно поговорить не только об учебе, но и на менее серьезные темы. Создайте им для этого зону, где они могли бы просто болтать. По-другому «чат» можно озаглавить «кафе» или «паб». Выберите то название, больше соответствующее атмосфере, которую вы хотите создать на своем конференц-сайте.
- **Поощряйте участников пользоваться электронной почтой в тех случаях, когда она наиболее подходит.** Электронная почта представляет собой более личный способ общения, поэтому ею нужно пользоваться для рассылки сообщений, предназначенных для отдельных людей, а не для всех участников конференции. Кроме того, нет смысла заставлять других читать сообщения, которые не имеют к ним никакого отношения.
- **Старайтесь руководить незаметно.** Если люди посылают сообщения не по теме или неправильно используют электронную почту, то тактично посоветуйте, как им нужно поступать в будущем. По мере ваших возможностей старайтесь сделать так, чтобы участники считали себя соавторами содержания и структуры конференции, поэтому не поддавайтесь на искушение вносить слишком радикальные коррективы.
- **При необходимости будьте готовы использовать свои полномочия.** Например, удаляйте все оскорбительные или неприличные сообщения пока участники не имели возможность их увидеть. Если определенные члены группы не по назначению используют конференцию, то серьезно подойдите к решению этой проблемы. Поговорите с ними и предупредите о последствиях таких действий, например: потере права пользоваться компьютером. Полезно выбирать ведущих из тех участников, которые лучше других разбираются в компьютерах и желают стать ведущими конференции, вносить поправки и реорганизовывать сообщения, чтобы структура конференции оставалась ясной и легкой для понимания.
- **Вы можете включить в содержание конференции некоторые задания на оценку.** Если участникам *обязательно* нужно принимать

участие в конференции, то, как правило, они начинают отправлять больше сообщений и даже тогда, когда за это не выставляется оценка. Одно из преимуществ оцениваемого задания на конференц-сайте состоит в том, что каждый может видеть работы других участников, от чего очень быстро растет качество исполнения заданий.

- **Вы можете оценивать и просто участие в компьютерной конференции.** Это один из способов убедиться, что все участники будут задействованы в групповой конференции. Как только они овладеют техникой участия в конференции, большинство из них начнут получать от этого удовольствие, что гарантирует высокий уровень участия и в будущем.

Использование Интернета в целях обучения

Участники могут пользоваться Интернетом в удобное для себя время, удобным для себя способом, в удобном для себя темпе и с любого места, где они смогут получить к нему доступ. Но, даже учитывая все это, нельзя сказать, что Интернет автоматически является средством для продуктивного и эффективного обучения. На самом деле при работе в Интернете очень легко уйти в сторону, отвлекаясь на всевозможные интересные вещи, и существенно уклониться от достижения поставленной учебной цели. Нижеприводимые рекомендации не рассчитаны научить вас *проводить* обучение посредством Интернета. Скорее, они должны помочь участникам *использовать* его для поиска необходимого учебного материала, например для выполнения их заданий. Следующие рекомендации должны помочь вашим участникам с удовольствием и с пользой работать в Интернете.

- **Попробуйте поиграть с Интернетом сами.** Вам нужно приобрести собственный опыт поиска ресурсов в такой огромной и разнообразной базе данных, прежде чем вы начнете разрабатывать способы, как это могут делать с пользой для себя участники.
- **Определите, хотите ли вы, чтобы участники пользовались Интернетом или внутренней сетью.** Внутренняя сеть позволяет подключенным к ней компьютерам «общаться» между собой, как в Интернете, но при этом содержательная сторона остается недоступной для всего остального мира. Если вы работаете в организации, где уже имеется подобная сеть, и ваши участники умеют эффективно ею пользоваться, тогда для некоторых функций более подойдет внутренняя сеть. Внутренняя сеть может предоставлять *ограниченный* доступ к Интернету, например для активизации ссылок на определенные внешние сайты.

- **Используйте Интернет для собственных исследований.** Вполне возможно, что вам и так уже часто приходилось этим заниматься, но если нет, то попытайтесь это сделать прежде, чем начнете продумывать для участников задания на «поиск и получение» информации в Интернете. Установите себе определенный срок, может, полчаса или даже меньше. Выберите тему, по которой вы собираетесь произвести поиск, желательно нечто незаурядное. Сами попытайтесь определить для себя наилучший способ использования различных поисковых систем и сравните их эффективность. Выясните, как справляться с 4593 ссылками по выбранной вами теме и как улучшить стратегию поиска, чтобы сократить их число до 10, которые действительно содержат нужную вам информацию!
- **Не рассматривайте Интернет только как шкаф для хранения своих собственных учебных ресурсов.** Хотя в какой-то мере хорошо, что у участников есть доступ к вашим собственным записям и материалам, но это еще не значит, что вы *используете* Интернет. Интернет и так уже забит материалами, которые изначально разрабатывались для использования в другом формате. Если вы хотите, чтобы участники просто копировали и распечатывали копии ваших записей, то вышлите им вложения к электронным сообщениям. Тем самым вы достигнете такого же результата гораздо более эффективным способом.
- **Тщательно продумайте планируемые вами цели обучения.** Вы действительно можете использовать Интернет в качестве средства, с помощью которого участники достигают поставленных вами целей обучения. Но также стоит продумать, хотите ли вы добавить другие цели, которые предполагают использование процедур поиска, выбора, извлечения и анализа предметного материала? Если да, то вам также стоит подумать, собираетесь ли вы оценивать достижение этих дополнительных целей, и если да, то каким образом.
- **Давайте участникам конкретные задания для работы в Интернете.** Составьте задания таким образом, чтобы для их выполнения требовалось получить новейшие данные или узнать новости и чтобы «ответы» невозможно было найти в легко доступных книгах или иных учебных ресурсах.
- **Вы можете дать своим участникам возможность выбирать задания и упражнения.** У участников будет большее чувство сопричастности процессу обучения, если им предоставить достаточную степень выбора заданий. Если у вас есть группа, работающая над одной и той же учебной программой, то можно разрешить ей выбрать

разные задания, а затем рассказать друг с другом (и вам) по электронной почте или на конференц-сайте о своих основных находках.

- **Скажите участникам, что сам процесс не менее важен, чем результат.** Работая в Интернете, участники приобретут такие важные навыки, как разработка стратегии эффективного поиска и принятие решений по поводу качества и аутентичности обнаруженной информации. Лучше составлять задания, когда вы уже владеете хотя бы частью информации, которую они должны найти, и готовы к тому, что каждый из них отыщет, по крайней мере, столько же, сколько вам уже известно!
- **Разработайте собственные интерактивные страницы.** Их применение можно ограничить только внутренней сетью, по крайней мере, в самом начале. Затем у вас есть возможность использовать диалоговые окна, чтобы участникам пришлось отвечать на вопросы, вводить данные и т. д. Поместив эти страницы в Интернете, вы рискуете получить множество непрошенных ответов!
- **Вы можете предложить участникам разработать и добавить несколько страниц.** Лучше это делать в рамках только внутренней сети, по крайней мере, до тех пор пока ваши участники не приобретут достаточных навыков для разработки страниц, которые можно поместить и на всеобщее обозрение. Попытка разработать свой собственный Интернет-материал — один из наиболее продуктивных способов развить у ваших участников навыки критической оценки содержания информации в Интернете.

Извлечение информации из Интернета

Интернет как источник информации обладает громадным потенциалом для выполнения обширного спектра заданий. Но здесь же заложены и определенные проблемы, поэтому нужно быть осторожным. Поделитесь следующими рекомендациями с участниками, чтобы помочь им избежать некоторых ловушек.

- **Тщательно выбирайте время.** Если в процессе обучения вы собираетесь давать участникам задания на извлечение информации из Интернета, запланируйте процедуру на такое время, когда система не слишком перегружена. Когда система занята, она очень медленно работает, и связь даже может прерываться. По возможности в Великобритании лучше пользоваться системой утром, когда в Америке все спят.

- **Продумайте, сколько на это уйдет времени и в какие затраты для ваших участников выльется поиск информации.** Как правило, пользоваться Интернетом дешево, но затраты могут постоянно накапливаться. Если участники устанавливают связь посредством модема, то в целях экономии лучше это делать по выходным дням или вечером. Узнайте, есть ли у людей возможность заниматься поиском в это время. Возможно, придется дать участникам некоторые подсказки о том, где нужно искать сведения, чтобы не было слишком больших потерь времени.
- **По возможности старайтесь использовать «местные» ресурсы.** Целый ряд организаций имеют сайты в различных частях мира. Если вы сможете обнаружить такой в своей стране (или даже на своем континенте), то можно получить доступ к более быстрой связи в загруженное время.
- **Для облегчения поиска информации используйте хорошую поисковую систему.** В Интернете существует несколько поисковых систем. Выберите такую, которая быстро функционирует и производит хороший спектр результатов. Опять-таки, некоторые поисковые системы функционируют в разных частях мира, поэтому с точки зрения скорости лучше использовать «местную».
- **Учитесь пользоваться передовыми функциями поисковых систем, чтобы усовершенствовать поиск.** Простые системы практически на любое слово производят слишком большое количество совпадений, все они просто не могут вам подходить. Поисковые системы обычно дают возможность проводить более совершенный поиск, чтобы обнаружить более подходящую для вас информацию. Многие из этих систем содержат инструкции, которые помогут эффективно использовать эти системы.
- **Приготовьтесь использовать весь оставшийся Интернет наряду с Всемирной Сетью (*World Wide Web*).** Большинство пользователей Интернета хорошо знакомы с графическим интерфейсом Всемирной Сети (*WWW*). Это наиболее легкая для использования часть Интернета, хотя другие его части дают доступ к более широкой информации и (поскольку там не столь активно используется графика) быстрее функционируют. Если во Всемирной Сети не нашлось нужной вам информации, попытайтесь воспользоваться ресурсами *FTP (File Transfer Protocol)*, *Gopher servers* и *Veronics*. Сначала может показаться, что ими тяжело пользоваться, но они обеспечивают более широкий доступ к информации.
- **Осторожно относитесь к качеству информации в Интернете.** Открыть новые страницы очень дешево и легко, особенно на *WWW*.

В результате качество информации существенно варьирует. Прежде чем доверять ей, проверьте надежность источника. Информацию могли поместить какие-нибудь студенты для розыгрыша, группа фундаменталистов или некие компании с целью продажи какого-то товара. В идеале, нужно пользоваться той информацией, в которой указывается способ (например, рекомендации) ее проверить.

- **Настаивайте, чтобы участники делали ссылки на свои источники информации.** При заимствовании информации участники должны давать адрес страницы, где она была найдена. Это позволяет проверить источник и не поощряет плагиат.
- **Учитывайте, что информацию в Интернете могут изменить или перенести на другое место.** Очень часто меняются ссылки с одной страницы на другую страницу или даже другой сайт. Страницы также могут перенести на другой сервер. Прежде чем отправлять участников к источнику информации, убедитесь, что он все еще там.
- **Участники не должны просто плыть по течению.** Очень легко идти за интересными ссылками по Интернету и непродуктивно потратить много времени. Предупредите своих участников об этой опасности и скажите им, сколько приблизительно времени должно уйти на выполнение их заданий.

Как помочь участникам учиться с помощью Интернета

Интернет представляет собой электронную скоростную трассу к самому большому собранию информации и данных, когда-либо созданных человеческим родом. На WWW можно получить информацию по абсолютно любой теме, которую только можно себе представить. Легко играть в Интернете, но *обучаться* с его помощью не всегда столь просто. Следующие рекомендации должны помочь вам направить работу ваших участников таким образом, чтобы они не только получали удовольствие от игры с Интернетом, но также развивали свои способности эффективно обучаться с его помощью.

- **Попробуйте начинать с малого.** Например, вы можете скачать из Интернета избранную информацию на индивидуальные компьютеры или в локальную компьютерную сеть, а потом дать своим участникам конкретные поисковые задания, чтобы им было достаточно просто обнаружить конкретную информацию.
- **Пусть ваши участники помогают друг другу включаться в этот процесс.** Обучение с помощью Интернета не обязательно должно

быть одиночным упражнением. На самом деле, хорошо посадить за каждый компьютер по два или три участника, чтобы они обговаривали друг с другом свои находки и вместе исследовали ссылки. Пусть они по очереди садятся за клавиатуру, чтобы развивать навыки работы с ней, и готовятся продолжать работу самостоятельно.

- **Дайте участникам упражнения, которые помогут им лучше выбирать искомые слова.** Продемонстрируйте участникам, как выбор одного, слишком общего слова для поиска приведет к слишком большому списку источников, и насколько потом медленно и скучно проверять все эти источники в поисках действительно нужной им информации. Пусть они поэкспериментируют с различными комбинациями искомых слов, чтобы обнаружить более подходящие источники для достижения целей поиска.
- **Позвольте участникам на собственном опыте выяснить, что информацию в Интернете можно находить с разной скоростью.** Например, пусть они попробуют работать в различное время суток, чтобы определить, когда Интернет перегружен и медленнее функционирует. Также предоставьте им самим убедиться, насколько медленнее загружается графический материал, чем большинство текстовой информации. Помогите лучше принимать решения о том, нужно ли продолжать работать с очень хорошим источником, который, однако, долго загружается, или же переходить к поиску источников, которые могут грузиться быстрее.
- **Напомните вашим участникам, что поиск информации — это всего лишь первый шаг на пути к тому, чтобы учиться.** Во время поиска в Интернете легко обнаружить целый клад информации и тут же забыть большую ее часть. Пусть участники скачивают и редактируют наиболее подходящие, на их взгляд, материалы или по ходу работы в Интернете делают для себя записи от руки или в программе обработки текстов.
- **Помогайте участникам вести учет своих находок.** Чтобы иметь возможность легко вернуться к наиболее подходящему или ценному источнику информации, необходимо вставлять закладки или составлять список «фаворитов». Пусть участники попрактикуются, как отмечать сайты, к которым потом нужно будет вернуться. Пусть они также научатся удалять ненужные закладки, если при дальнейшем поиске обнаруживаются лучшие ресурсы.
- **Создайте участникам возможность попрактиковаться в записи результатов поисков.** Рекомендуется разработать рабочие таблицы, чтобы научить участников записывать ключевые элементы

найденной ими информации и лучше вести свои текущие записи об исследовании темы с помощью Интернета.

- **Вы можете посоветовать участникам вести журнал обучения.** Это удобно делать по итогам многочасовой работы в Интернете, чтобы затем, проанализировав записи, попытаться выяснить наиболее успешные приемы поиска. Еще лучше, если участники сравнят свои заметки о наиболее эффективных методах работы и о том, где у них возникали трудности.
- **Помогайте своим участникам развивать навыки критической оценки.** Например, дайте им задание, при котором им придется проверить несколько источников в Интернете, а затем определить, насколько аутентична и надежна найденная ими информация. Скажите им, что невозможно определить качество информации только исходя из ее внешних признаков. Напомните, что информация в Интернете могла не подвергаться никакой проверке, которая обычно осуществляется перед публикацией в книгах или журнальных статьях.
- **Напомните участникам, что необходимо соблюдать равновесие при использовании Интернета в развлекательных и обучающих целях.** Абсолютно естественно и нормально при проведении исследования проверять интересные ссылки, даже если они уведут участников от целей их поиска. Но важно уметь соблюдать меру и направлять сознательные усилия на достижение конкретных целей поиска.

Пораньше прийти и все организовать

Одна из возможных «катастроф» для тренера: поздно прийти на место проведения занятий и обнаружить, что столь необходимое оборудование отсутствует или не работает. Это особенно неприятно, когда вы работаете вдали от своего обычного места или еще хуже — находитесь за границей! Следующие рекомендации должны помочь вам избежать того, чтобы ваши кошмары стали реальностью.

- **Составьте контрольные списки всего необходимого.** Разделите список на две колонки: то, что *вы* привезете с собой, и то, что должно быть в помещении для занятий. Когда вы будете готовиться к занятию, отмечайте галочками все то, что вы привезете с собой, а по прибытию на место, галочкой отметьте оставшиеся пункты. Вам не придется краснеть и попадать в неловкое положение у всех *на гла-*

зах, когда в середине занятия вы вдруг обнаруживаете, что чего-то не хватает!

- **Заранее свяжитесь с теми, кто организует вам место проведения занятий, если вы будете работать на выезде.** Закажите все оборудование, которое вам может понадобиться. Это особенно важно, если вы собираетесь использовать компьютер для проведения презентации. Узнайте о совместимости с вашим собственным оборудованием и вашим программным обеспечением. Возможно, вы сможете просто привезти на дискете презентацию в *PowerPoint*, если вам заранее известно, что на оборудовании в учебном помещении установлено то же программное обеспечение (в той же самой версии, которую используете и вы).
- **Еще раз напомните о своих требованиях за неделю или две до проведения вашего учебного занятия.** Всегда есть смысл напомнить людям по месту проведения занятий о своих требованиях. Бывает, что списки того, что вы запрашивали, вдруг бесследно исчезли!
- **Продумайте запасной вариант.** Например, убедитесь, что в помещении имеются проектор и флипчарт. Это позволяет вам не беспокоиться о том, что делать, если ваши запросы по поводу предоставления компьютерного оборудования вдруг не будут удовлетворены. Даже если в вашем распоряжении будет всего лишь традиционное оборудование в течение первого часа или около того (пока кто-то решает для вас компьютерный вопрос), это означает, что вы сможете вовремя начать занятие.
- **Вовремя прибывайте на место проведения занятия.** Как правило, стоит приходить на час раньше, особенно если вам нужно добираться на транспорте. Даже если по вашему прибытию в комнате проводится какое-то другое занятие, лучше выпить где-нибудь поблизости чашечку кофе, чем беспокоиться, сможете ли вы вовремя прибыть на место, чтобы все организовать.
- **В полной мере используйте имеющуюся на месте помощь для организации занятия.** Люди, которые отвечают за состояние данного учебного помещения могут очень хорошо знать все странности и индивидуальные особенности имеющегося там оборудования. Не отказывайтесь от их помощи, даже если вы чувствуете себя очень уверенно относительно того, как пользоваться оборудованием. Если что-то сломается, вам все равно придется обращаться за помощью к ним.
- **Проверьте изображение.** Выберите наиболее трудную для просмотра часть презентации и убедитесь, что ее можно читать из лю-

бой точки учебной комнаты. В случае необходимости переставьте мебель.

- **Подготовьте ваши запасные ресурсы.** Проверьте проектор и установите его так, чтобы при необходимости вы смогли легко им воспользоваться. Приготовьте, по крайней мере, некоторые ваши пленки, если они вам вдруг срочно понадобятся в случае возникновения проблем с другим оборудованием.
- **Следите, чтобы вы ничего не потеряли безвозвратно.** Например, если ваша презентация в *PowerPoint* находится на дискете, которую вы вставляете в чужой компьютер, оставьте себе копию на случай, если дискета нечаянно испортится или информация сотрется.
- **Учитесь на собственных несчастьях!** Если что-то не получается, например, срывается или неожиданно переносится на другое время занятие, то хочется поскорее забыть это происшествие. Однако имеет смысл хранить небольшую сводку «уроков на будущее» и иногда ее просматривать, что поможет избежать повторения одной и той же ошибки.

Что делать, если «пропало» электричество

Электричество отключается не часто, но когда такое происходит, то это становится одной из наиболее серьезных проблем для тренеров, особенно для тех, кто проводит компьютерные презентации или демонстрации вдали от дома. Следующие рекомендации должны помочь вам не прерывать вашу работу на то время, пока не будет восстановлена подача электричества.

- **Незамедлительно проверьте, что не произошло ничего чрезвычайного!** Электричество может отключиться из-за пожара в здании или из-за того, что где-то произошла авария. Не возбуждая паники у участников и не заставляя их выбегать на улицу, выясните, нужно ли вам покинуть здание. Если да, то забудьте обо всем остальном и сосредоточьтесь на том, чтобы все безопасно и быстро вышли.
- **Не паникуйте, если отключилось электричество!** Вполне возможно, вам придется изменить план занятия, но это вовсе не означает, что нужно о нем забыть (если только в комнате не воцарилась крошечная тьма). Если вы станете нервничать и злиться, это никак не будет способствовать успеху работы. Сохраняйте спокойствие.
- **Сделайте паузу.** Если вам нужно несколько минут, чтобы придумать альтернативный план урока, то дайте себе это время. Ваши

участники не обидятся из-за перспективы отдохнуть несколько минут, пока вы разрабатываете альтернативный план действий.

- **Продумайте какие-то письменные упражнения, которые будут охватывать часть материала, запланированного для данного занятия.** Вы в любом случае можете использовать несколько таких упражнений, чтобы внести разнообразие в обучение. В особенности стоит подготовить какие-то *практические* задания для участников, чтобы у вас было время сообщить об отключении электричества и попытаться его восстановить. В таких случаях особенно хорошо давать групповое задание, поскольку тогда участники заняты и обсуждают поставленный вопрос друг с другом, а не сидят и ждут, когда заработает оборудование.
- **Выключите из розеток проекторы, компьютеры и другое оборудование.** Всегда есть вероятность, что электричество неожиданно включится, что может нанести гораздо больше вреда, чем его отключение. Некоторые программы не любят, когда их неожиданно отключают, так что будьте готовы потратить время на то, чтобы заново их устанавливать, когда возобновится подача электричества.
- **При необходимости отведите группу в другое место.** Если в комнате невозможно заниматься, например из-за отсутствия света, найдите другое место в здании, где есть свет, или же отведите группу в комнату отдыха, где вы сможете выполнить, по крайней мере, часть запланированной вами программы.
- **Продолжайте работать, используя доску или флипчарт.** Поддерживайте активность на занятии. Например, попросите участников распределить варианты тем в порядке их важности, провести мозговые штурмы, выработать планы действий и т. д. Развесьте флипчарты вдоль стен, чтобы у участников был доступ к результатам своей работы.
- **Вы можете повторить и закрепить пройденный материал.** Это всегда полезно и представляет собой продуктивный способ заполнить вынужденные заминки. Попросите участников подытожить самое важное из пройденного материала и предложите им составить вопросы о том, что им необходимо узнать дальше.
- **Когда электричество появится, объявите еще один перерыв на кофе.** Или же дайте участникам несколько минут, чтобы размять ноги или просмотреть другие учебные материалы, находящиеся в комнате. У вас появится время включить оборудование и подготовить его для работы. Гораздо удобнее этим заниматься, когда вы не находитесь под зорами окружающих.

- **Не следует начинать с того момента, на котором вас прервали.** Лучше начать с момента, которое было рассмотрено несколько *раньше* до отключения электричества, чтобы участники могли вспомнить, о чем они думали, когда все произошло.

Изменение плана вашего занятия

Чудесно, когда технические средства находятся под рукой, исправно работают и не преподносят никаких сюрпризов. Но в жизни не всегда все оказывается так просто! Бывает, что приходится возвращаться к доскам и проекторам. Следующие рекомендации должны помочь вам не останавливаться даже в тех случаях, когда на пути у вас встречается преграда.

- **Никогда не ставьте себя в зависимость от возможности провести компьютерную презентацию.** Как правило, все проходит гладко, но если ваш компьютер ну просто категорически отказывается работать, приготовьтесь использовать проектор или, при полном отсутствии наглядных пособий, даже доску или флипчарт. Всегда на всякий случай имейте при себе основную часть вашей презентации на нескольких тщательно отобранных проекторных пленках.
- **Держите свои резервные ресурсы наготове, чтобы ими можно было незамедлительно воспользоваться.** Возможно, у вас уже месяцами не возникало необходимости использовать экстренные проекторные пленки, но все равно нужно содержать их в логическом порядке, чтобы вы могли незамедлительно найти любую. Резервные копии не всегда понадобятся с самого начала занятия, но вы произведете впечатление очень компетентного человека, если при какой-либо поломке в середине занятия сможете точно найти то место, на котором вас прервали, применяя другое учебное средство.
- **Имейте наготове несколько резервных упражнений, а не только резервные ресурсы.** Если вы просто не имеете возможности провести некоторые запланированные части занятия, то нужно уметь с пользой заполнить время ваших участников. Продумайте какие-либо групповые задания или упражнения, которые помогут людям хорошо усвоить основы и заполнят время, запланированное на объяснение каких-либо нюансов по рассматриваемой теме.
- **Не обрушивайте свой гнев на окружающих.** Когда что-то не получается, то легко начать жаловаться на условия, в которых проходит обучение, или на то, что вам не предоставили обещанных

ресурсов. Злость на людей не приносит никакой пользы. На ваших участников произведет большее впечатление, если вы спокойно и энергично будете продолжать занятие, используя другие имеющиеся средства.

- **Не тратьте слишком много времени на попытку починить оборудование.** Даже если вы уверены, что починка оборудования займет всего пять минут, это время может показаться слишком длинным для участников, которым придется пассивно наблюдать, как вы пытаетесь все исправить. К тому же существует большая вероятность, что у вас на это все равно уйдет гораздо больше времени. Лучше начинать занятие вовремя и вернуться к починке оборудования (если это вообще нужно), когда участники будут заняты работой над заданием, желательно групповым, поскольку тогда они вряд ли станут следить за вашими действиями.
- **Измените план занятия.** Не нужно говорить: «Если бы у нас был еще один компьютер, то мы бы могли...» Вашим участникам неинтересно, что вы могли бы сделать. Просто постарайтесь максимально хорошо провести занятие, чтобы достичь исходных целей и задач. Часто это означает, что придется полностью опустить те моменты, которые вы бы в ином случае затронули. Это также может означать необходимость быстро разработать какие-то новые задания для ваших участников, чтобы они могли продолжать работать даже без того материала, который вы бы им в другом случае предоставили.
- **Четко сформулируйте ваши (измененные) цели.** Если вы уже не можете показать материал на проекторе или с помощью компьютера, то используйте доску или флипчарт, чтобы участники в течение занятия могли все видеть. Как правило, это можно сделать перед началом встречи. Приготовьтесь отказаться от тех целей, которых уже нельзя достичь, и замените их на другие, тоже важные и полезные. Вы сможете рассмотреть пропущенный материал в будущем, но в любом случае нет особого смысла говорить о том, что вы не можете сделать на данном занятии.
- **Составьте письменные инструкции по выполнению заданий.** Одних слов обычно не хватает. Если вы в обычных обстоятельствах показывали бы инструкции через проектор или на экране, то в экстренной ситуации имеет смысл написать их на флипчартах, тогда участники будут точно знать, что им нужно делать с каждым заданием. Пока группа работает над заданием, вы можете составлять инструкции к следующему упражнению.

- **Эффективно используйте раздаточные материалы.** Например, вы могли планировать раздать печатную версию вашей презентации в *PowerPoint* в качестве пособия для повторения преподанного вами ранее материала. Если у вас нет возможности воспользоваться оборудованием, то вы можете сразу же раздать эти материалы и затем представить участникам все копии ваших слайдов и попросить их по ходу ваших объяснений записывать наиболее важные пункты.
- **Используйте любой свободный момент, чтобы больше узнать об учебном опыте ваших участников.** Иногда очень полезно позволить себе роскошь отвести какое-то время, чтобы выяснить подробности о том, известно ли кому-нибудь, например, что вы будете изучать на следующих занятиях группы. Вы также можете выделить время, чтобы дать упражнения на повторение или предложить практические занятия на основе пройденного материала.

Как справиться с технофобами

В любой группе всегда будет несколько человек, твердо убежденных в том, что они не умеют обращаться с техникой. Этот страх может оказаться очень глубоким, и вам придется много работать, чтобы помочь людям его преодолеть. Следующие рекомендации должны подсказать некоторые способы борьбы с подобными страхами.

- **Напомните участникам, какие трудности испытывают люди при приобретении новых навыков.** Людям постоянно приходится брать новые высоты, которые сначала кажутся неприступными. При достаточной настойчивости они могут удивить самих себя. Напомните вашим участникам, что они уже успешно освоили гораздо более сложные вещи, например научились ходить, говорить, ездить на велосипеде или водить машину. Задания, которые сначала кажутся непомерно сложными, с практикой можно довести до автоматизма.
- **Участники должны воспринимать компьютеры как инструменты для работы.** Если компьютер — это только инструмент, то нет необходимости понимать, как он действует. Вам всего лишь нужно знать, как им пользоваться и как его обслуживать соответствующим образом. Если это поможет при объяснении, используйте аналогии, например с машиной: для того, чтобы ее водить, совершенно необязательно понимать, как она функционирует. Точно так же нет нужды знать, как изготовить молоток, чтобы можно было забивать им гвозди.

- **Постарайтесь хорошо спланировать обучение, чтобы каждый последующий этап основывался на более раннем и подкреплял его.** Важно, чтобы участники хорошо понимали основные принципы обучения и чтобы у них было достаточно практики, прежде чем они перейдут к новым темам. Слишком раннее изучение новых тем может посеять семена путаницы в будущем. Также на более поздних этапах работы очень полезно включать для повторения фрагменты из ранних занятий.
- **Участники должны понимать, что компьютеры точно выполняют инструкции.** Часто люди говорят, что «компьютер» что-то сделал. Такое мышление основывается на представлении, будто машина действует сама по себе, бесконтрольно. Важно, чтобы участники понимали, что компьютер точно исполняет полученные инструкции. Если происходит что-то неожиданное, то только в результате каких-то инструкций, заданных компьютеру, и для этого существует объяснение.
- **Приготовьтесь помогать участникам «производить вскрытие», когда что-то не получилось.** Если обговорить с участником, что же именно произошло, и использовать функцию «отмены действий», можно будет наглядно показать, где именно произошла ошибка. У программного обеспечения могут быть возможности более ясно показать положение вещей, например, продемонстрировать интервалы и «точку возврата» в текстовых документах или формулы в электронных таблицах.
- **Попытайтесь привязать компьютеризированные задания к тем заданиям, которые участникам придется выполнять на своей работе.** Если участники увидят реальную пользу применения компьютеров, то у них повысится мотивация к учебе. Постарайтесь найти упражнения, которые помогут участникам увидеть, насколько им пригодятся компьютеры.
- **Убедитесь, что участники не слишком обеспокоены сложными проблемами на ранних этапах работы.** Часто люди осознают, что им дали упрощенное задание и что в действительности все гораздо сложнее. Это может подвигнуть их попытаться найти более сложное решение, чем вы планировали, и приведет к трудностям и путанице. Попытайтесь так сформулировать задания, чтобы ясно объяснить уровень сложности данного задания.
- **Ставьте подходящие задачи. Чтобы учиться, участникам необходимо преодолевать трудности.** Задания должны быть достаточно сложными, чтобы развивать мышление, но выполнимыми для это-

го конкретного человека. Придется много думать, чтобы правильно подбирать задания для каждого.

- **Регулярно замечайте прогресс.** Если участники добиваются каких-то успехов, помогите им осознать, что они сделали. Обратите их внимание на то, какие навыки им пришлось применить, и проведите сравнение с их исходным уровнем навыков. Рекомендуется ввести формальную процедуру регулярного контроля за ходом обучения и учета навыков.
- **Хвалите за успехи.** Каждый участник должен отмечать свои достижения и не сравнивать себя с другими членами группы. Люди склонны считать себя хуже тех, кто учится быстрее или более технически грамотен на момент начала занятий. Но здесь важен их личный прогресс, а не достижения других.

Как справляться с технофилами

Люди, которые любят компьютеры, могут создавать проблемы, особенно, если они разбираются в компьютерах лучше, чем вы сами! В группе часто есть пара человек, которые хорошо разбираются в информационных технологиях. Они могут создавать два вида проблем: либо им будет скучно, либо они будут вступать в работу группы. Нелегко найти оптимальный способ, как с этим справляться, и здесь вам понадобится весь ваш такт.

- **На раннем этапе проведите оценку исходных знаний.** Чтобы выявить обладателей хороших навыков работы с компьютером, вам нужно поговорить с участниками. Вы можете сделать это неформально, задав несколько устных вопросов. Или, с целью выяснения этой информации, вы можете попросить участников заполнить анкету перед началом курса. Нужно следить за тем, чтобы анкета не создавала у участников впечатления, будто им нужно обладать хорошими компьютерными навыками, иначе это может отпугнуть начинающих.
- **Убедитесь, что участники действительно обладают теми навыками, о которых они говорят.** Иногда люди имеют неправильное представление о своих навыках, поэтому вам нужно проверить, что они действительно умеют все из того, о чем говорят. Дайте участникам несколько заданий на демонстрацию своих навыков. Пусть они даже и не догадываются, что вы их проверяете. Скажите, что вы оцениваете их предыдущее обучение, чтобы спланировать дальнейшую работу.

- **Не пытайтесь обмануть участников, если вы не совсем уверены в чем-то.** Тренеру бывает неловко признавать, что он чего-то не знает. Если вы попытаетесь пустить пыль в глаза тому, кто разбирается в данном вопросе лучше вас, то вряд ли вам это поможет. Тогда будет еще более стыдно. Лучше предложить выяснить ответ на вопросы к следующему занятию.
- **Помните, что навыки обучения столь же важны, как и хорошие знания самого предмета.** Ваша уверенность может пошатнуться, если обнаружится, что кто-то из ваших участников разбирается в данном вопросе лучше вас. Напомните себе, что вы обладаете разносторонними навыками: вы владеете компьютерными навыками и вы — профессиональный тренер. Используйте свои преподавательские навыки, чтобы эффективно организовать обучение компьютерным навыкам. В качестве аналогии представьте атлетов мирового класса: они полагаются на тренеров, которые помогают им развить их спортивные качества, хотя сами тренеры не являются спортсменами высшего класса.
- **Посмотрите, могут ли сами участники оказать помощь тем, у кого нет каких-либо знаний.** Если у некоторых участников есть определенные навыки, они могли бы помогать тем, кто испытывает соответствующие трудности. Это выгодно всем: ваша жизнь становится легче, начинающие получают больше помощи, а продвинутые могут выкристаллизовать свои знания через объяснения другим людям. Вам все равно придется контролировать процесс осуществления помощи, чтобы убедиться в ее эффективности.
- **Попросите знатоков провести занятие по сложной теме, которую они могли бы объяснить остальным.** Если вы можете выбрать тему, выходящую за рамки их знаний, то им будет полезно ее изучить и затем попрактиковать навыки преподавания для блага остальной группы. Вы тоже можете у них поучиться!
- **Дайте тем, кто вносит разлад, сложное задание, чтобы они утихомирились.** Если у вас возникают проблемы, потому что некоторые люди мешают процессу обучения, то дайте им сложное для них задание. Это позволит занять их, и одновременно они узнают для себя что-то новое.
- **Спросите у таких участников, что бы они хотели вынести из посещения данного курса.** Это переключит их внимание на то, чтобы они принимали в работе группы активное участие. По крайней мере, может быть, вы выясните потребности этого конкретного проблемного участника.

- **Исходя из ситуации, вы можете предложить проблемным участникам перейти на более продвинутый курс.** Тут нужна дипломатия, но вы можете упираться на то, что они не получают никакой пользы от посещения данного курса, поскольку у них уже есть приобретаемые здесь навыки. Поэтому они смогут более плодотворно использовать свое время, если изучат курс более подходящего для них уровня.
- **Если ничего не возымеет действия, поговорите с их начальником.** Когда у вас возникают проблемы из-за того, что один или более участников вносят разлад, поскольку считают себя лучше из-за своих продвинутых знаний, вам нужно решать эти проблемы, чтобы соблюсти справедливость по отношению к остальным. Если все предложенные выше методы не возымели эффекта, то попробуйте поговорить с начальником участников. В разговоре можно сказать, что ваш курс им не подходит.

Как позаботиться о себе при переездах

Странствующие тренеры сейчас, наверное, так же распространены, как некогда странствующие купцы. Если вам по роду своей работы приходится много времени проводить в разъездах, то постарайтесь, чтобы переезды вызвали у вас минимум стресса. В следующих рекомендациях прозвучат предложения того, как вам избежать возникновения стресса.

- **Серьезно подумайте об использовании общественного транспорта.** Если вам нужно перемещаться на большие расстояния и в нужный пункт можно попасть, например, на поезде, то это позволит снизить нагрузку. По дороге домой вы сможете отдыхать, а не напрягаться за рулем после целого дня проведения учебных занятий. Однако на занятие лучше выезжать заблаговременно, поскольку опоздание поезда способно вызвать еще более сильный стресс!
- **Независимо от способа передвижения, старайтесь заблаговременно прибывать на место проведения тренинга.** Опоздания вызывают стресс, но *осознание* того, что вы опаздываете, способно вызвать еще больший стресс. Если есть определенная вероятность, что вы опоздаете, независимо от того, во сколько выедете из дома, то стоит позаботиться о принятии необходимых мер. Например, если у вас уже *в дороге* случилась задержка, то договоритесь с другим преподавателем, чтобы он начал занятие вместо вас или дал участникам подходящее задание, подготавливающее к вашему занятию.

- **Следите за своим календарем, если вы очень много путешествуете!** Очень просто посмотреть на незанятый день и согласиться приехать в Абердин, упуская из виду, что за день до этого вы должны быть в Бирмингеме, а на следующий день после этого — в Брайтоне! На переседы требуется время. Если вам далеко ехать, то только на одни переседы может уйти несколько дней.
- **Старайтесь ездить по возможности налегке.** Это особенно важно при использовании общественного транспорта и при перелетах. Хотя чувствуешь себя увереннее, когда с собой есть все, что только может понадобиться для проведения занятия, но переноска багажа — дело трудное. Большие кассеты проекторных пленок могут оказаться на удивление тяжелыми, как и множество копий раздаточных материалов или образцы книг и учебников.
- **Подумайте о подходящей одежде.** Выбирая одежду для проведения занятий и путешествия, необходимо подготовиться к неожиданной жаркой или холодной погоде и упаковать такую экипировку, которая позволяет вам при необходимости добавлять или снимать слой одежды. Это особенно важно, если вы путешествуете в другие климатические зоны, но даже на одной территории температура в местах проведения занятий может существенно варьировать.
- **Возьмите с собой обычные медикаменты для легких недомоганий.** Иногда может показаться просто счастьем иметь с собой небольшое количество аспирина или парацетамола на случай, если у вас заболит голова или вы простынете; несколько леденцов в случае проблем с горлом; что-то для желудка и т. д. Даже если вам не понадобятся эти средства, вы удивитесь, насколько часто вы можете с их помощью оказать услугу другому человеку.
- **Носите с собой материалы для экстренного ремонта.** Иголка и нитки способны полностью изменить ваш настрой, если у вас отваливается пуговица или расходится шов. Также возьмите запасную пуговицу, пару булавок, несколько бумажных платков на случай, если вы разольете еду или напитки, и т. д. В большинстве гостиниц у стойки регистрации есть предметы первой необходимости, но они могут оказаться не во всех учебных центрах.
- **Держите свои туалетные принадлежности упакованными, если вы регулярно путешествуете.** Хорошо иметь специальную сумочку для туалетных принадлежностей и хранить в ней все необходимое на случай срочного отъезда. Тогда вам не придется тратить время и энергию и беспокоиться о том, что нужно упаковать зуб-

ную пасту, щетку, шампунь, мыло и другие мелкие принадлежности, к которым вы настолько привыкли, что в повседневной жизни даже не обращаете на них внимание, но без которых вам тяжело обойтись. Поэтому настройтесь, что вам нужно не забыть захватить всего *одну* вещь — сумочку — главное, проверьте, что вы взяли именно ту, которую нужно!

- **Помните о разнице во времени, если вы пересезжаете на большие расстояния.** Переезд в абсолютно другую временную зону на одних людей действует гораздо сильнее, чем на других. Стоит отвести себе один день без встреч или учебных занятий, чтобы отоспаться и хотя бы частично адаптироваться. Не всегда есть возможность уснуть во время длительных перелетов, часто из-за других пассажиров.
- **Возьмите с собой затычки для ушей.** Или же подойдут наушники для портативного кассетного или дискового плеера, которые вставляются в уши. С ними другие пассажиры не будут столь сильно вас беспокоить, и эти же наушники помогут вам заснуть в гостинице, где тоже могут раздаваться различные непривычные для вас шумы, мешающие вам спать.

Аксессуары, соединительные провода и другие необходимые вещи

Если вы едете проводить обучение, вам необходимо тщательно продумать, что нужно брать с собой. Если вы возьмете хотя бы некоторые вещи из перечисленных ниже, то рекомендации относительно проезда в общественном транспорте в предыдущем блоке советов потеряют свою силу! Если у вас будет слишком много вещей, то вам будет тяжело их нести, кроме того, вы рискуете их повредить или потерять. Если вы что-то забудете, то уже не сможете вернуться за этим, и, возможно, вам не удастся одолжить эту вещь или купить на месте. Даже если вы будете узнавать у людей по месту вашего назначения об имеющихся ресурсах, то существует вероятность, что вы все равно забудете спросить о чем-то существенном. Примите меры, чтобы обезопасить себя от проблем.

- **Подумайте о тех, кто остается дома.** Если вы забираете с собой оборудование для проведения обучения, убедитесь, что оно не потребуется людям в вашей организации. Если вы его заберете, оставив других в затруднительном положении, то потеряете свою популярность!

- **Может пригодиться запасной соединительный кабель.** Если ваш адаптер не работает, вы можете попросить техника присоединить подходящую вилку на ваш запасной кабель. Это обеспечит надежную работу. Если же кабель рассчитан на определенное напряжение, то вам этот вариант не подходит; вы ведь не хотите рисковать, чтобы отрезали «английскую» вилку от вашего единственного кабеля!
- **Возьмите с собой несколько предохранителей.** Электрические системы за рубежом рассчитаны на другие размеры предохранителей. Возьмите с собой несколько штук, чтобы в случае перегорания вы могли их заменить.
- **Убедитесь, что у вас достаточно батареек.** Если вы хотите использовать оборудование во время переездов или пользоваться батарейками, чтобы избежать проблем с сетевым напряжением, то вам понадобится достаточное их количество для обеспечения бесперебойной работы. Не полагайтесь на заверения производителя относительно срока службы батареек.
- **Не забудьте зарядное устройство для батареек.** Если вы предвидите потребность заряжать большое количество батареек, тогда лучше взять с собой дополнительное зарядное устройство или такое устройство, которое способно заряжать одновременно несколько батареек.
- **Убедитесь, что у вас достаточно картриджей, если вы везете с собой принтер.** Некоторые принтеры очень маленькие и легкие, поэтому вполне реально взять такой принтер с собой. Но если у вас закончатся чернила, то он станет для вас бесполезным лишним грузом!
- **Возьмите с собой множество кабелей.** Если вы предполагаете, что вам придется подключать компьютер к другому оборудованию, постарайтесь продумать все возможные комбинации кабелей, которые могут потребоваться. Если, например, возникнет необходимость использовать модем, тогда для этого нужно взять серийные кабели 25 pin и 9 pin.
- **Вы можете взять на пробу карманный компьютер, чтобы испытать его для будущей работы.** Если вас пугает уже сама мысль о том, что придется везти с собой все это оборудование, вы можете взять с собой очень маленький и легкий карманный компьютер. Но нужно быть абсолютно уверенным, что вы сможете подключить его к системе по месту вашей работы. Чтобы удостовериться в этом, возьмите карманный компьютер собой во время пробного визита и проверьте, как он будет работать.

- **Возможно, вы сможете обойтись всего одной или двумя дискетами.** Если вам не нужен компьютер на время вашего путешествия, вы сможете взять с собой все необходимые для вас данные и программы на дискетах. Если вам нужно много места на диске, тогда возьмите портативную сменную дисковую систему. Они очень легкие, и, как правило, их можно подсоединять через принтерный порт компьютеров. Опять-таки на это нельзя полагаться без предварительной проверки. Большой объем информации можно сохранить с помощью *CD ROM*, который установлен на многих компьютерных системах.
- **Нужно ли вам вообще что-то с собой брать?** Поскольку вы очень опытный пользователь компьютеров, почему бы вам не воспользоваться возможностями высокоскоростных каналов коммуникации? Вместо того чтобы везти данные с собой, отошлите их на место по электронной почте. Главное, убедитесь, что они благополучно дошли. Однако стоит, наверное, взять с собой и резервную копию!

Как выяснить, что есть у принимающей стороны

На следующих страницах вы найдете некоторые вопросы, которые вам следует задать прежде, чем отправляться в дорогу проводить обучение. Большинство вопросов относятся к посещению других государств, но некоторые из них также важно задать, если вы планируете проводить обучение в удаленных частях вашей собственной страны.

- **Какова спецификация компьютеров?** Важно убедиться, что все программное обеспечение или данные, которые вы берете с собой, будут нормально функционировать. Полезно узнать модель и марку компьютеров, какие в них установлены процессоры и какой у них объем памяти.
- **Какая операционная система в них используется?** Опять-таки это нужно знать из соображений совместимости. Узнайте версию системы. Если эта версия, которую произвели специально для данной страны, то вы можете обнаружить в ней существенные отличия.
- **Какое программное обеспечение установлено на компьютерах?** Вам будет необходимо узнать, какие имеются версии и, возможно, на каком они языке. Проверка орфографии в «иностранном» текстовом редакторе вам не подойдет!
- **Соединены ли компьютеры в локальную сеть?** Если вы хотите подключить ваш компьютер к этой сети, вам необходимо будет узнать данные этой системы, чтобы заранее побеспокоиться о необходи-

мом оборудовании и программном обеспечении. Это также важно, если вы собираетесь добавлять к системе новые гарнитуры или программы.

- **Есть ли возможность пользоваться *CD-ROM*ом (компакт-дисковым запоминающим устройством)?** Пишущие *CD ROM*ы сегодня стоят недорого и являются удобным носителем больших объемов информации. Убедитесь, что имеется доступ к такому устройству, чтобы вы смогли считать свои данные.
- **Имеется ли какая-нибудь сменная система для жесткого диска?** Такая система может очень пригодиться, если вы собираетесь везти с собой большие объемы данных. Убедитесь, что она совместима с вашей системой или вы можете привезти с собой портативное устройство, которое можно подключить к местным компьютерам.
- **Сможете ли вы получить техническую помощь?** В случае возникновения проблем, вам понадобится помощь местного персонала. Важно учитывать, что системы могут охраняться паролями, и вы не сможете самостоятельно их изменить.
- **Сможете ли вы делать распечатки?** Иногда участникам нужно будет распечатывать свои работы или вам распечатать какие-то дополнительные записи или перепечатать вашу презентацию на проекторные пленки с резервной копии на дискете. Чтобы планировать это, вам нужно иметь определенную информацию о возможности делать распечатки.
- **Какие проекторные системы есть на месте выезда?** Если вы рассматриваете возможность показа вашей презентации на проекторе или собираетесь подсоединить ваш ноутбук к большому экрану или проектору, вам необходимо знать, какое оборудование вам предоставят.
- **Каково напряжение и частота электрической сети?** Убедитесь, что ваше оборудование будет работать в таких условиях. Прочтите руководство по эксплуатации или переговорите с местным агентом по обслуживанию, чтобы удостовериться, что проблем не возникнет.
- **Какие разъемы применяются на месте выезда?** Может понадобиться адаптер, но нужно знать, какой именно. Хорошо иметь свой собственный адаптер плюс обыкновенный удлинитель с несколькими розетками, чтобы вы могли подсоединить сразу несколько устройств к одной иностранной розетке. Он также пригодится для вашего дорожного чайника, компьютера и зарядного устройства для мобильного телефона в вашем гостиничном номере!

Узнайте, какие вещи можно брать с собой

Возможно, вам не в новинку путешествовать в разные страны, а может, вы вообще не собираетесь выезжать за границу. Если к вам не отнесется ни то ни другое, то вы можете испытывать легкое беспокойство перед своей первой зарубежной командировкой. Надеемся, что следующие рекомендации сведут к минимуму некоторые потенциальные проблемы, с которыми вы можете столкнуться.

- **Обязательно узнайте таможенные требования.** При ввозе оборудования в некоторые страны вы рискуете, что у вас его конфискуют или вам придется платить пошлину. Узнайте правила и убедитесь, что вы заполнили все необходимые документы.
- **Убедитесь, что оборудование адаптировано к напряжению в электросети в стране, которую вы собираетесь посетить.** В некоторых странах электрическая сеть имеет другое напряжение и частоту. Узнайте эту информацию и убедитесь, это все подходит для вашего оборудования.
- **Убедитесь, что ваше оборудование справится с колебаниями напряжения.** Иногда подача электричества сопровождается перепадами напряжения. Большинству электрических приборов это не вредит, но у компьютеров могут возникать с этим проблемы. Существуют простые устройства, которые сглаживают незначительные перепады напряжения и помогут вашему компьютеру нормально функционировать. Такие устройства могут защитить ваш компьютер от тех волн в подаче электричества, которые способны повредить оборудование.
- **Если с электричеством возникли проблемы, то вас смогут выручить батарейки.** Зарядное устройство для батареек не столь подвержено перепадам электричества, как компьютер. Вы можете перезаряжать батарейки ночью, чтобы затем использовать их днем. Вам придется взять с собой множество батареек. Не забудьте взять с собой адаптер для работы с зарядным устройством.
- **Возьмите с собой подходящие адаптеры для подключения к сети.** В разных странах мира используются самые разные розетки, поэтому вам обязательно нужно взять с собой подходящий адаптер. Если ваше оборудование состоит из нескольких частей, возьмите с собой и удлинитель с несколькими розетками, чтобы можно было подключить все оборудование с помощью одного адаптера.
- **Выясните, есть ли надежные сервисные пункты для вашего оборудования в тех местах, которые вы собираетесь посетить.** Мно-

гие компьютерные компании имеют международную сеть сервисных пунктов для обслуживания своего оборудования. Если у вас есть о них информация, то в случае отказа вашего оборудования вы сможете туда обратиться.

- **Очень тщательно выясните возможные проблемы с совместимостью.** Если вы собираетесь подсоединять ваше оборудование к каким-то другим устройствам по месту вашего пребывания, убедитесь, что у вас есть для этого все необходимые адаптеры и соединительные элементы. Если вы собираетесь использовать какое-либо программное обеспечение или файлы данных, вам также необходимо удостовериться, что ваша работа создана в совместимом формате и в той же операционной системе.
- **Возьмите с собой резервные копии данных и программного обеспечения.** Старайтесь приучить себя всегда иметь резервные копии своей работы, особенно, когда путешествуете за границей. Резервные копии не добавят слишком много веса к вашему багажу. Носите резервные копии в вашей ручной клади на случай утери остального багажа.
- **Возьмите с собой запас основных кабелей и соединителей.** Они тоже мало весят, поэтому их легко носить с собой. Их нужно держать в ручной клади.
- **Будьте осторожны с данными на магнитных дискетах.** Существует небольшой риск, что просвечивающее оборудование, которое используется для досмотра, может повредить данные на магнитных дискетах. Вы можете защитить их с помощью специальных пакетов или же попросите, чтобы вашу ручную кладь проверили визуально.
- **Сохраните данные в максимально возможном количестве форматов.** Если сохранить данные в разных форматах, то у вас будет максимальная свобода при преодолении проблем, связанных с совместимостью. Например, во многих программах обработки текстов вы можете сохранить документы в виде простого текста, а также в расширенном текстовом формате (*Rich Text Format — RTF*). Эти форматы широко распространены и должны позволить вам загрузить документ в другую программу обработки текстов.
- **Отведите достаточно времени на решение проблем с совместимостью.** Если возникают проблемы, то иногда их непросто решить. Вам, возможно, понадобится обратиться за помощью к местному специалисту, которого тоже не всегда легко найти. Даже если файлы открываются, они могут нуждаться в редактировании, поскольку



ку различные шрифты меняют облик документа. Документы, созданные в программах текстового редактирования, могут потерять свой изначальный внешний вид из-за проблем с совместимостью.

- **Возьмите с собой антивирусную программу.** Вирусы всегда представляют некоторую угрозу, поэтому необходимо применять все доступные вам меры предосторожности. Проверьте, чтобы на вашем компьютере была установлена защита от вирусов и проверьте файлы прежде, чем открывать их.



Чтобы в чем-то совершенствоваться, необходимо выяснять, что прошло хорошо, а что нет. Слишком легко увлечься планированием следующих учебных курсов, отодвигая на задний план необходимость должным образом выяснять, как прошли последние курсы. Хотя мы и собираем обратную связь, но в действительности мы ее часто не анализируем.

Глава начинается предложениями о том, как **собирать и использовать обратную связь** по ходу учебных занятий и по их окончании. Следующий блок советов посвящен **разработке и использованию анкет**. Обратная связь, получаемая с помощью анкетирования, особенно полезна, поскольку представляет собой «истинное свидетельство» о мнении людей. Мы можем обрабатывать и подробно анализировать эти свидетельства так часто и так долго, как сочтем нужным. Однако на практике часто получается, что люди слишком быстро и поверхностно заполняют анкеты, не вдаваясь в долгие размышления об истинном смысле вопросов. Рекомендации по этому поводу помогут вам с максимальной отдачей использовать возможности анкетирования и избежать некоторых потенциальных опасностей. Глава заканчивается советами о **различных способах получения обратной связи** как по поводу вашего преподавания, так и по поводу вытекающего из него обучения участников. В конце приводятся советы о том, как использовать эту обратную связь.

Первоочередные мысли об анкетах

Анкеты могут служить действительно ценным источником информации и средством получения обратной связи. Но важно четко представлять, какую именно информацию вы хотите извлечь с помощью анкеты. Важными этапами анкетирования являются предварительное планирование вопросов анкет и последующий анализ полученных ответов.

- **Какую цель вы преследуете?** Вопрос может показаться слишком очевидным, но обязательно стоит отвести какое-то время на обдумывание того, какую информацию вы хотите получить. Очень легко уклониться в сторону и начать спрашивать обо всем на свете.
- **Анкета должна быть простой.** В таком случае вы гораздо вероятнее получите отдачу. Сколько раз вы начинали заполнять анкету и обнаруживали, что ее тяжело понять? С помощью простых слов и коротких предложений гораздо вероятнее получить ответы, к тому же честные.
- **Избегайте терминов и аббревиатур.** Аббревиатуры типа *AVA*, *IT*, *OHS* и т. д., могут быть не всем понятны. Не полагайтесь на то, что ваши участники знакомы со специальными словами или терминами по теме вашего курса.
- **Пусть все будет коротко и ясно.** Определитесь с длиной. Как правило, чем короче фраза, тем лучше. На психологическом уровне, чем длиннее документ, тем больше вероятность, что мы отправим его в корзину или уберем в такое место, где он в итоге окажется погребенным под кипой бумаг. Однако не следует пытаться уместить анкету на одной или обеих сторонах листа формата А4 путем уменьшения размера шрифта так, что без лупы или сильных очков его будет не прочесть! Лучше сократите количество вопросов.
- **Вы должны знать свою аудиторию.** Надо хорошо представлять себе адресатов анкеты. Постарайтесь сделать вопросы максимально релевантными и интересными для них.
- **Составители обычно проводят пробное анкетирование на своем друге.** Всегда сначала проводите пробное анкетирование. На это требуется дополнительное время, которое необходимо предусмотреть при планировании, но эти затраты абсолютно оправданы. Вы можете просто проверить, что ваши вопросы понятны коллеге или соседу. Но если ваша анкета нацелена на большую аудиторию и ее результаты действительно важны, то вам придется провести проверку на 10–50 людях. Как правило, в результате этой проверки обнаруживается необходимость внести некоторые ценные правки.
- **Включите несколько закрытых вопросов.** Закрытый вопрос — это такой тип вопросов, на который предполагается дать структурированный ответ (обычно да/нет) или отметить галочкой нужный квадратик. На такой тип вопросов обычно очень просто отвечать, а ответы легко поддаются анализу. Но помните, что участники

могут принимать «сиюминутные» или поверхностные решения, особенно если вопросов слишком много.

- **Включите несколько открытых вопросов.** В некоторых случаях вам нужно получить более развернутый или не столь predetermined ответ, как в случае с закрытыми вопросами. Открытые вопросы, наподобие тех, где содержатся такие фразы: «Что вы думаете об...?», «Как вам понравилось?», «Что бы вы предпочли?...» или «Что, по вашему мнению, произойдет в будущем?» помогут выявить очень полезную информацию.
- **Вы можете включить один или два «наводящих» вопроса.** Я выяснил, что полезно, например, просить участников ответить мне на следующие вопросы: «Больше всего мне понравилось в способе организации обучения ...» и «Больше всего мне не понравилось в способе организации обучения...» Иногда ответы ранят, но тем не менее это полезная информация.
- **Организация текста: первое впечатление много значит.** Если анкета выглядит профессионально и хорошо организована, то вы в большей степени можете рассчитывать на качественные ответы. Продумайте, пригодится ли вам что-нибудь из следующего: рисунок, разделы с различными заголовками, вопросы в рамках, отдельная колонка справа для записи всех ответов, эпизодическое использование жирного шрифта, курсива или же необычного шрифта.
- **Используйте ли вы цвет?** Сколько деревьев тратаются на производство бумаги, которая потом кипами ложится на наши столы каждый месяц! И как сможет человек отличить вашу анкету от остальной кипы бумаг? Подумайте об использовании цветной бумаги — зеленой, голубой или, еще лучше, коричневого или персикового цвета. Разноцветные страницы «бросаются в глаза» и, можно сказать, требуют нашего внимания.
- **Не позволяйте анкетам опуститься до уровня «листочков положительных отзывов».** Большинство анкет действительно заканчиваются вопросами о том, насколько люди, которые заполняют эти анкеты, удовлетворены результатами чего-либо. Но, по крайней мере, вы можете сделать некоторые свои вопросы достаточно интересными и достаточно конкретными, чтобы получить ответы, далеко выходящие за рамки сиюминутного настроения этих людей.
- **Стоит ли выдавать анкеты прямо по окончании курса и сразу же собирать?** Преимущество для вас заключается в том, что вы получаете полный набор обратной связи. Но здесь есть и недостаток —

из-за того что такая обратная связь может быть окрашена сиюминутными эмоциями.

- **Вложите конверт с подписанным адресом и марками.** Если вы дадите участникам, скажем, неделю на обдумывание их опыта обучения, конверт с маркой производит довольно сильный психологический эффект: невозвращенная анкета становится письмом без ответа!
- **Проведите лотерею!** Пронумеруйте анкеты и скажите участникам, что победитель будет выбран на основании всех имеющихся у вас заполненных анкет, полученных к установленному сроку. В качестве приза можно учредить подходящий учебник, или книгу, или что-то гораздо более оригинальное.
- **Вы можете провести очень короткое «мгновенное» анкетирование, а через неделю более развернутое.** Вторая анкета может содержать вопросы о том, изменились ли первые реакции участников в результате размышлений и если да, то как.
- **Всеобщее или выборочное анкетирование?** Может, лучше послать анкету меньшему количеству людей, только узко определенному кругу лиц или групп? Или все же рассылать ее более широкому кругу? Это, конечно же, зависит от темы. Собираетесь ли вы рассылать анкету конкретным людям или доверите ее распространение специальной копторе? В последнем случае у вас будет конкретное контактное лицо, ответственное за распространение, а возможно, и сбор анкет. Не забудьте, что людям нужно достаточное количество времени на заполнение.
- **Как проводить анализ?** Это зависит от размера анкеты, а также от имеющихся ресурсов и средств. Можно проводить анализ вручную. Можно использовать специальный сканер для оптического распознавания отметок (OMR) в случае, когда респонденты отмечают ответ ручкой или карандашом в определенных местах, выделенных скобками. Анализ анкет можно проводить и посредством компьютера.

Некоторые недостатки анкетирования

Обратите внимание на следующие потенциальные проблемы, которые могут быть присущи и вашим процедурам сбора обратной связи.

- **Синдром «галочки в квадратике».** Люди настраиваются мгновенно отвечать на вопросы. Быстрое заполнение анкеты рассматривается как достижение. Ответы даются поверхностные, без должных

размышлений и критического обдумывания. (Это подходит для тех случаев, когда мы *хотим* узнать мгновенную реакцию, но, как правило, анализ полученной обратной связи проводится на другой основе.)

- **Синдром «цирковых собачек».** Многие люди, заполняя анкету, хотя и поправятся! Обычно они стараются предугадать, какие ответы понравятся тем, для кого они заполняют анкету, и тем людям, чья работа затрагивается в вопросах анкеты. Если им нравятся эти люди, то, скорее всего, они будут обо всем отзываться положительно, вместо того чтобы высказывать свое правдивое мнение.
- **Упущенные возможности.** Анкетирование часто проводится после окончания курса занятий, а не по его ходу. Это снижает практическую пользу от результатов анкетирования. Участникам не столько важно, какую пользу принесут их ответы последующим группам, а то, какую пользу получили они сами.
- **Синдром «КВТО» (какой вопрос, такой и ответ).** Анкеты часто содержат вопросы по пройденному материалу, упуская при этом другие важные моменты. Наблюдается тенденция, когда при разработке анкет ориентация идет на получение положительных отзывов и избегаются вопросы, которые почти точно повлекут за собой критические ответы.
- **Анкеты «синие, розовые и фиолетовые».** Огромным недостатком большинства анкет является то, что они окрашены сиюминутным эмоциями респондентов. Если бы эти же самые люди отвечали на вопросы анкеты в разные моменты времени, то некоторые ответы были бы абсолютно другими. Тем не менее на основе этих результаты часто проводится статистический анализ, как если бы они отражали постоянные, устойчивые реакции на вопросы и темы, а не преходящие, сиюминутные реакции.
- **Анкеты с «обусловленными ответами».** Когда постоянно используется один и тот же формат анкетирования, участникам это надоедает, и они могут пачать отвечать на многие вопросы точно так же, как делали это раньше. Обратная связь тогда не отражает истинного положения дел. Результаты анкетирования в лучшем случае передают общие чувства, но не дают конкретных ответов.
- **«Летальный исход».** Он наступает в результате слишком частого анкетирования, постоянного заполнения плохо разработанных анкет, которые никогда не влекут за собой никаких изменений.

Некоторые виды структурированных вопросов

- **Поэкспериментируйте, как можно располагать по оценочной шкале галочки или отметки.** Это можно делать с противоположными величинами по разным сторонам формы, например:

Интересно

Скучно

Слишком быстро

Слишком медленно

Доступный

Недоступный

- **Попробуйте оценивать работу на основании категории «полезности».** Слева напишите различные объекты оценки, а дальше расположите квадратики, где написано «очень полезно», «в какой-то степени полезно» и «совсем бесполезно», в которых нужно поставить галочку. Объекты оценки могут включать в себя раздаточные материалы, наглядные пособия и примеры, рассматриваемые в классе.
- **Исследуйте степень «единодушия».** Можно проверить ряд утверждений с помощью таких, например, позиций: «абсолютно согласен», «согласен в какой-то степени», «не согласен», «совершенно не согласен». Утверждения лучше делать как положительными, так и отрицательными, чтобы респонденты не привыкали только соглашаться (или не соглашаться) со всем, что они видят. Ниже приводятся наиболее типичные утверждения.
 - «Обычно ваши презентации дают мне стимул к дальнейшей работе».
 - «Во время почти всех ваших презентаций я отключаюсь».
 - «Мне понятны планируемые цели обучения каждой части данного модуля».
 - «На самом деле, я не знаю, что от меня ожидается».
- **Попробуйте оценивать работу с помощью цифр.** Здесь участников можно попросить в баллах выразить свои чувства по поводу какого-то утверждения или вопроса, например: 5 — в высшей степени полезно, 4 — очень полезно, 3 — довольно полезно, 2 — полезно в определенных обстоятельствах, 1 — малополезно, 0 — совсем бесполезно.
- **Вы можете использовать квадратики — «больше», «то, что нужно» и «меньше».** Участники могут делать отметки в этих квадратах, например, чтобы выразить свои чувства по поводу выполняемых заданий, таких как:
 - практика решения задач;
 - наблюдение за демонстрацией примеров;

- работа с материалами по разбору ситуаций;
 - вопросы к тренеру;
 - вопросы, которые задает тренер;
 - индивидуальное обсуждение результатов домашней работы;
 - просмотр и обсуждение результатов практической работы;
 - рассмотрение на примерах критериев оценки;
 - использование критериев оценки для проверки собственной работы (или работы других);
 - практика предварительных экзаменационных вопросов.
- **Попросите участников расставить приоритеты.** Такой вид структурированных заданий помогает справиться с синдромом «галочки», поскольку участникам приходится более глубоко продумывать вопросы. Например, можно предложить поставить цифру «1» напротив наилучших качеств учебного курса, «2» — напротив следующих за ними и так далее. Формулировки вопросов и вариантов ответов должны быть ясными и не вызывать разночтений.

Некоторые идеи для открытых вопросов

Открытые вопросы позволяют каждому участнику писать произвольный ответ в отведенном для этого месте. Хотя такой подход помогает преодолеть некоторые упомянутые нами недостатки структурированных вопросов, сам факт, что участникам нужно своей рукой вписывать ответы, может удерживать их от выражения негативных или критических мнений, если они чувствуют, что их могут «вычислить» и, возможно, наказать. Следующие примеры иллюстрируют типы открытых вопросов, которые наиболее часто применяются в анкетах.

Двумя наиболее полезными свойствами презентаций являются:

- 1.
- 2.

Двумя наименее полезными свойствами презентаций являются:

- 1.
- 2.

Предложения по улучшению:

Три темы из всего курса, которые наиболее трудны для моего понимания:

- 1.
- 2.
- 3.

Некоторые способы использования анкет

- **Каждый тренер может сам разрабатывать анкету для собственных нужд.** Мне кажется, что для получения обратной связи по поводу презентаций (учебных занятий или лабораторных работ), лучше, когда каждый тренер разрабатывает и использует собственную анкету и получает индивидуальную обратную связь. Но это вовсе не означает, что формы должны заполняться в конфиденциальной обстановке каждым отдельным участником. Такое анкетирование можно провести в рамках получения обратной связи от группы.
- **Лучше часто проводить короткое анкетирование, чем один раз дать длинную анкету.** Любая форма получения обратной связи должна быть достаточно короткой, чтобы не наскучить участникам и не отпугнуть их. Лучше руководствоваться тем, что группа должна заполнить форму в течение нескольких минут. Это означает, что придется разрабатывать отдельные формы для презентаций, работы в командах и так далее.
- **По возможности, используйте анкеты для получения текущей, а не итоговой обратной связи.** Старайтесь получить обратную связь по ходу проведения учебной программы, чтобы можно было как-то отреагировать на выявленные проблемы. Обратная связь по окончании программы тоже полезна, хотя участники склонны предлагать изменения, от которых они сами могут получить пользу.
- **Используйте анкетирование для выяснения широкого ряда вопросов, касающихся ваших презентаций, стиля и личной доступности.** Эти аспекты обучения можно выявить с помощью специально разработанных анкет, как предлагалось выше. Каждый тренер может выбрать или составить такие вопросы, которые позволят ему получить информацию о наиболее важных для себя вопросах.
- **Вы можете давать более «общие» анкеты по поводу ключевых вопросов и для получения итоговой обратной связи.** Такие анкеты можно использовать для получения обратной связи, не касающейся частных вопросов, например:
 - относительное распределение нагрузки различных тем или модулей;
 - релевантность тем с точки зрения участников;
 - насколько соотносится практическая работа с теорией с точки зрения участников;

- соотношение презентаций, работы в командах и других видов учебной деятельности.

Более «общий» род анкетирования будет иметь большую ценность, если его проводить ближе к завершению курса или его большей части, чтобы полученную обратную связь можно было использовать для усовершенствования всего обучения или данной его части перед следующим проведением.

- **Одно из преимуществ структурированных анкет — анонимность.** Даже в случае со смешанными анкетами, в которых встречаются и открытые вопросы, вы можете приводить структурированные и открытые вопросы на разных листах, чтобы использовать выше-названное преимущество.
- **Постарайтесь не поощрять поверхностные ответы.** Участники и все остальные задействованные лица начинают скучать, если им приходится заполнять длинные анкеты. Решения или комментарии становятся поверхностными и непродуманными. Хотя участники за несколько минут способны ответить на анкету со структурированными вопросами, сам факт, что анкета *кажется* длинной, может вызвать поверхностное отношение.
- **Обратите внимание на дизайн оформления ваших анкет.** Варьируйте структуру, оставляйте чистое пространство, чтобы анкета не была похожа на сплошной список вопросов. Используйте разные форматы ответов, например удаление или выбор из списка вариантов, ответы да/нет, квадратик с галочками, оценочные шкалы и так далее. Анкета должна быть интересной даже *на вид*.
- **Каждая часть анкеты должна преследовать определенные цели, включая и получение позитивной информации.** Не задавайте поверхностных или несущественных вопросов. Наряду с выяснением слабых мест, спрашивайте участников и о позитивном опыте.
- **Прежде чем составлять анкету для получения обратной связи, продумайте, как вы собираетесь анализировать ее результаты.** Вам будет легче разрабатывать анкету, если вы точно знаете, каким образом вы собираетесь сличать и использовать полученные ответы. Знание содержания отчета об успешности курса может подсказать дополнительные вопросы, которые необходимо включить, и, самое главное, позволяет выявить несущественные вопросы, которые в действительности не дадут никакой полезной для вас информации.
- **Каждый вопрос должен быть простым и не вызывать разночтений.** Если участники по-разному понимают вопрос, то результаты

исследования недостаточно надежны, чтобы проводить на их основе какой-либо статистический анализ. В особенности проверьте, чтобы структурированные вопросы предполагали принятие решения по одному только фактору.

- **Спросите себя: что на самом деле означает этот вопрос?** Иногда ваш ответ будет содержать лучшую формулировку, чем та, что вы придумали вначале.
- **Избегайте безопасной середины в шкале оценки.** Например, в шкале «абсолютно согласен, согласен, не определился, не согласен, совершенно не согласен», для улучшения результатов рекомендуется убрать вариант «не определился», чтобы заставить респондентов принять то или иное решение (или пусть они напишут «затрудняюсь ответить» прямо на анкете). В таком случае ответ будет иметь ценность, поскольку был принят осознанно.
- **Учитывайте, что некоторые респонденты будут стараться выбирать те варианты, которые, как им кажется, от них ожидаются.** Некоторые респонденты стараются угодить человеку, собирающему обратную связь, возможно, из-за опасения вероятных репрессий в случае, если будет вычислен автор критических замечаний.
- **Вопросы по расстановке приоритетов должны быть короткими и простыми.** Например, если участников просят расставить семь факторов в порядке их ценности (или важности), то, как правило, довольно легко определить наилучший или худший варианты, но тяжело провести осмысленный анализ «средней зоны».
- **Проводите пробные проверки черновых вариантов анкет.** Нет лучшего способа улучшить структурированную анкету, чем выяснить, что же в действительности будут с ней делать участники! Печатайте анкеты малым тиражом и вносите поправки перед каждым последующим применением.
- **Расскажите о результатах анкетирования своим респондентам.** Скажите им, какие изменения были предложены в анкетах, иначе люди станут скептически относиться ко всей процедуре высказывания обратной связи.

Получение обратной связи посредством собеседований с участниками

Собеседования с участниками могут служить ценным источником обратной связи. Однако проведение собеседований требует больших

затрат времени и усилий. Следующие рекомендации помогут оправдать эти затраты.

- **Тщательно продумайте для себя план действий.** Чтобы вы имели возможность провести анализ и сравнение результатов полученной от участников обратной связи, важно, чтобы всем задавался один и тот же вопрос одинаковым способом. Легче разрабатывать план на основе ответов первых нескольких участников, поэтому, прежде чем начинать проводить настоящие собеседования, задайте ваши вопросы нескольким участникам (не обязательно из вашей целевой группы).
- **Собеседования должны дополнять другие средства получения обратной связи от участников.** Если вы уже используете (или собираетесь использовать) структурированные или открытые анкеты, то продумайте, что *еще* вы могли бы попытаться выяснить во время собеседований.
- **Вы можете использовать собеседования, чтобы проверить результаты анкетирования.** Когда вы уже провели анализ ответов участников на вопросы в анкете, выделяются некоторые моменты, относительно которых вы хотели бы задать более подробные или более личные вопросы относительно опыта изучения предмета или курса.
- **И наоборот, вы можете провести предварительные собеседования, чтобы составить план анкет для получения обратной связи.** Возможно, эти собеседования стоит проводить не со всей группой, а только с представительной выборкой участников.
- **Возможно, вам не удастся провести собеседования со всей группой.** Определитесь, как вы собираетесь выбирать участников для собеседований. Существуют разные варианты, каждый со своими собственными плюсами и минусами. Например, вы можете выбирать участников произвольно по имени или номеру, вы можете сделать представительную выборку, включая отличников, средних учащихся и неуспевающих, или же вы можете вызвать добровольцев (хотя, в этом случае, сюда войдут не все категории участников).
- **Помните, что участники могут волноваться.** Люди могут воспринимать любое собеседование, как своего рода проверку, из-за чего они могут быть скованными, особенно когда приходится выражать недовольство.
- **Вопросы должны побуждать участников к ответам, а не воздерживаться от высказывания своего мнения.** Например, менее

продуктивно спрашивать у участников: «Было какие-то моменты, которые вам не понравились?», чем, например: «Что вам меньше всего понравилось в способе преподавания данного модуля?»

- **Не давайте подсказок вашим респондентам!** Убедиться, что участники будут свободно отвечать на вопросы — это одно, и совсем другое подводить участников к ответам, которые вы хотите от них получить, или к тем ответам, которые, по их мнению, вы от них ожидаете. «Вам понравилось, как я использовал цветные пленки в моих презентациях?» — вот один из примеров наводящего вопроса.
- **Обязательно все записывайте!** После четырех или пяти собеседований у вас должно появиться хорошее представление об общей реакции на ваши вопросы, но вы можете позабыть многие детали из более ранних собеседований, поскольку в памяти лучше всего сохраняются собеседования, которые вы проводили последними.

Получение обратной связи от групп

Участники могут проявлять себя более активно в группе, поэтому вы можете поставить вопросы (возможно, в раздаточном материале), и дать группе время выработать свое решение, после чего выслушиваете их ответы. Участники могут смело высказать те мнения, которые не разделяют большинство членов группы, даже спорные мнения, при этом участнику, который озвучивает ответы, не приписывается авторство этих мнений. Групповые собеседования экономят значительное количество времени по сравнению с индивидуальными и дают возможность участникам сравнивать и противопоставлять свои собственные точки зрения. Участники в группах также могут расставить свои ответы в порядке важности, что делает их обратную связь еще более ценной. Групповые собеседования могут проводиться с целью разъяснить или объяснить участникам проблемы или ответы, которые вначале были не совсем ясны. Обратная связь от групп может оказаться более ценной, чем обратная связь от отдельных участников в силу следующих причин.

- **Обратная связь от групп стимулирует дискуссию, размышления и дебаты.** Это более полезно, чем просто узнать реакции отдельных участников.
- **Группа может высказать критику с меньшим смущением, чем отдельный участник.** Отдельные участники более открыты, когда работают в группе, и их комментарии озвучиваются более или менее анонимно от лица всей группы.

- **Обратная связь от группы может иметь более широкий охват.** Если по плану обратная связь от группы собирается с помощью анкетирования, существует большая вероятность, что группа захочет выйти за рамки этого плана.

Дополнительные способы получения обратной связи

Занятие можно назвать успешным, если участники развивают новые навыки и наблюдаются улучшения в самом процессе или качестве выполнения работы участниками. Но как мы можем точно определить, какие изменения произошли в результате наших курсов? Чем больше различных способов получения обратной связи мы будем использовать, тем лучше мы сможем оценить качество нашей учебной программы.

- **Как участники смогут определить, удалось ли им достичь успеха?** Спросите у участников, по каким критериям они узнают, добились ли они успеха, и кто будет это оценивать: они сами, коллеги, менеджеры среднего звена или все сразу. Такое упражнение дает ценную информацию о том, как мы, будучи тренерами, можем отслеживать результативность наших курсов.
- **Собирайте предложения.** Пусть участники попросят своих коллег на всех уровнях назвать им одну сильную сторону, проблему, над которой еще нужно поработать, и что, по их мнению, участникам удалось усовершенствовать в результате прохождения вашего курса. Затем попросите участников поделиться этой информацией с вами и другими членами группы. Установите разумные правила о сохранении конфиденциальности информации.
- **Отведите время на то, чтобы по окончании программы обзвонить менеджеров.** На это необходимо отвести в вашем ежедневнике время, если вы хотите должным образом собирать и анализировать обратную связь. Если вы намерены подводить итоги при помощи телефонных звонков, позвольте менеджерам выбрать удобное для них время: ведь они не смогут с вами разговаривать, если будут заняты или находиться в отъезде. Сообщите о предполагаемой продолжительности разговора и не выходите за эти рамки. Желательно заранее составить список вопросов, чтобы задавать всем одинаковые и не отклоняться от темы беседы.
- **Всегда оставляйте время на вопрос «Может, вы хотите что-то у меня спросить или еще что-то сказать мне?»** Часто самую ценную

информацию вы получите в ответ именно на этот последний вопрос в телефонном разговоре.

- **Постарайтесь выяснить, понравилась ли участникам ваша программа.** Люди могут вам говорить одно, но стоит попробовать выяснить, что они рассказали другим. Используйте все возможности, чтобы тактично выяснить отзывы о вашем курсе от тех, с кем ваши участники могли говорить на эту тему. Но следите, чтобы не создавалось впечатление, будто вы шпионите. Ясно дайте понять, что вы хотите получить эту информацию, чтобы лучше планировать будущие программы обучения.
- **Запрашивайте информацию по результатам проведения аттестаций.** Например, во время занятия дайте упражнение на составление «личного плана» или «личного плана действий». Отведите время, чтобы участники могли сформулировать свои личные цели на будущее, и предложите им поделиться ими во время аттестации. Затем спросите у них (или у их менеджеров), насколько полезными оказались их планы.