

**ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГАЗПРОМ»**

**ДЕПАРТАМЕНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ДОЧЕРНИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**«ОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УЧЕБНО-ТРЕНАЖЕРНЫЙ ЦЕНТР ОАО «ГАЗПРОМ»**

**ФИЛИАЛ «УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»**

---

**УТВЕРЖДЕНЫ**

Начальником Управления по  
взаимодействию с дочерними организациями  
ОАО «Газпром» Т.В. Токаревой  
24 декабря 2012 г.

Направление: **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

**по рациональному выбору методов и форм обучения персонала**

СНО 05.11.09.757.03

**СОГЛАСОВАНО**

Руководитель Центра профессионального  
развития и подготовки кадров Федерального  
государственного автономного учреждения  
«Федеральный институт развития образования»  
Министерства образования и науки  
Российской Федерации А.Ю. Белогуров  
19 ноября 2012 г.

**Москва 2012**

## АННОТАЦИЯ

---

Учебно-методические материалы направлены на оказание практической помощи руководителям и специалистам в выборе методов и форм обучения персонала дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром».

В настоящих учебно-методических материалах представлена систематизированная информация о видах и формах профессионального обучения персонала, их классификация, раскрываются цели, содержание и применение различных форм и методов обучения, их преимущества и недостатки, раскрываются критерии их рационального выбора и сочетания в системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ОАО «Газпром».

Учебно-методические материалы предназначены для специалистов, занимающихся обучением персонала на производстве, руководителей и преподавательского состава образовательных подразделений дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром».

### **Методическое обеспечение разработки и составления настоящих учебно-методических материалов:**

Тихонова Е.В. – начальник отдела по разработке учебно-методических материалов филиала «УМУгазпром».

### **Рецензенты:**

Ярочкина Г.В. – канд. пед. наук, заведующая кафедрой «Менеджмент в образовании» Центра развития профессионального и личностного потенциала научно-педагогических кадров Федерального государственного автономного учреждения «Федеральный институт развития образования» Министерства образования и науки Российской Федерации;

Максимченко Т.В. – канд. пед. наук, научный сотрудник Научно-исследовательского института развития профессионального образования.

Разрешается стереотипное размножение данных материалов только обществам, организациям ОАО «Газпром» и их образовательным подразделениям.

Отзывы и предложения по содержанию учебно-методических материалов следует направлять в филиал «Учебно-методическое управление газовой промышленности» негосударственного образовательного учреждения «Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр ОАО «Газпром» (филиал «УМУгазпром») по адресу: пр. Вернадского, д. 41, стр. 1, а/я 26, Москва, 119415, факс/тел. (499) 580-40-03 (газ. (700) 3-40-03), телефоны: (499) 580-40-02 (газ. (700) 3-40-02), (495) 430-87-90 (газ. (700) 3-87-90). E-mail: umu@umu.gazprom.ru

© ОАО «Газпром»

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Основные термины и определения .....	7
1 Выбор формы обучения .....	8
2 Выбор методов обучения .....	65
Заключение .....	104
Список рекомендуемой литературы .....	106
Приложение А (рекомендуемое) Примерная структура и план комбинированного урока при теоретическом обучении рабочих .....	108
Приложение Б (справочное) Современные виды лекций .....	109
Приложение В (справочное) Активные методы обучения .....	119
Алфавитный указатель форм и методов обучения .....	151

## Введение

Необходимость повышения конкурентоспособности Компании и ее обществ и организаций, а также ее персонала требует более высокого уровня профессиональной подготовки работников и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению кадров.

Профессиональное развитие персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Основной целью профессионального развития является возрастание «отдачи» сотрудника, подразделения и организации в целом. Другими словами, развитие человеческих ресурсов Компании – это целенаправленная область деятельности, ориентированная на создание наиболее эффективной системы развития сотрудников с точки зрения их вклада в развитие Компании.

Развитие человеческих ресурсов традиционно происходит через обучение. Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает повышения производительности, т.е. вклада каждого сотрудника в достижение целей организации.

Чтобы обучение дало реальные результаты оно должно быть систематическим, спланировано, ориентировано на потребности компании, ее стратегию, перспективы и финансовые возможности и выстроено как непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов, показанных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Циклическая модель обучения персонала

Для организации процесса обучения современные компании используют так называемую Модель систематического (непрерывного) обучения персонала (циклическую модель), включающую следующие этапы:

- определение (анализ) потребности в обучении;
- определение затрат на обучение (формирование бюджета обучения);
- разработка планов и программ обучения;
- выбор формы и методов обучения;
- проведение обучения;
- оценка результатов обучения (определение эффективности обучения).

На эффективность профессионального обучения влияют следующие основные факторы:

- адекватность программ обучения настоящим и будущим потребностям организации;
- обоснованность формулировки целей обучения;
- адекватность выбора используемых форм и методов обучения;
- степень учета особенностей взрослых при проведении обучения;
- наличие мотивации персонала к обучению.

Под воздействием новых экономических и социальных отношений совершенствуются формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Как показывают исследования, успех профессионального обучения на 80% зависит от его подготовки (выбор формы и методов обучения, выбор преподавателей, создания мотивации у работников к обучению) и только на 20% от способностей самих обучающихся.

Данные учебно-методические материалы раскрывают специфику одного из аспектов повышения качества фирменного обучения – **рациональность выбора методов и форм обучения персонала**. В современных условиях этот выбор должен обеспечить реализацию важнейших принципов успешности обучения:

- своевременность и полнота обратной связью об эффективности их обучения;
- практическая отработка получаемых знаний и навыков;
- перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- востребованность результатов обучения;
- формирование и поддержание высокой мотивации к обучению;
- учет исходного уровня знаний обучающихся.

Кроме того, знания и навыки, полученные работниками в образовательных учреждениях, стремительно устаревают, нарастает необходимость их суще-

ственного обновления. Профессиональное обучение, проводимое в образовательных учреждениях и образовательных подразделениях любой Компании, помимо освоения профессиональных компетенций по профессии или должности (специальности), должно также повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.

Решать многие из поставленных задач наилучшим образом позволяет наличие эффективных методов и форм обучения персонала.

Работа по достижению целей, реализуемых в рамках обучения персонала, как правило, выполняется в соответствии с отработанными и хорошо зарекомендовавшими себя методами, процедурами. Эти методы и процедуры отбираются таким образом, чтобы обеспечить не только наилучшие результаты, но и высокую надежность их достижения.

В последние годы повысился удельный вес методов активного обучения в современных программах профессионального обучения. За счет активности обучающихся, повышения их включенности в учебный процесс обеспечивается более высокий уровень присвоения обучаемыми изучаемого материала, переосмысление опыта профессиональной деятельности и повышение готовности к использованию результатов обучения в своей работе.

Ошибки при выборе методов обучения, их несоответствие целям обучения или индивидуальным характеристикам обучаемых (мотивация, образовательный уровень, профессиональный опыт и др.) могут самым плачевным образом отразиться на эффективности обучения. Например, слишком высокая доля лекционных занятий в группе, в которой преобладают обучающиеся (слушатели) с невысоким образовательным уровнем или практики, достаточно давно закончившие среднее профессиональное или высшее учебное заведение, может не только снизить их интерес к занятиям, но и существенно ухудшить качество усвоения предлагаемого учебного материала.

Предлагаемые методические рекомендации предназначены для руководителей и специалистов, осуществляющих организацию и проведение профессионального обучения как в образовательных учреждениях и подразделениях ОАО «Газпром», так и непосредственно на производстве в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром», определяют цели, задачи и виды методов и форм обучения персонала, раскрывают их преимущества и недостатки, способствуя тем самым выбору наиболее эффективных и рациональных методов обучения.

## Основные термины и определения

В настоящих учебно-методических материалах применяют следующие термины с соответствующими определениями:

**знания:** Зафиксированная и проверенная практикой информация, которая может многократно использоваться людьми для решения тех или иных задач.

**качество обучения:** Совокупность существенных свойств и характеристик результатов обучения, способных удовлетворить потребности обучаемых и заказчиков на обучение.

**компетенции:** Совокупность профессиональных и личностно-деловых характеристик работника, необходимых для эффективного решения определенных задач.

**методы обучения активные:** Методы обучения, стимулирующие познавательную деятельность обучающихся, предусматривающие использование компьютерных обучающих систем, лабораторно-практических работ, эвристических бесед, дискуссий, брифингов, диспутов и других.

**методы обучения персонала:** Способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

**навыки:** Двигательные, сенсорные и умственные действия, доведенные до автоматизма путем многократного повторения, упражнений, не требующее постоянного контроля сознания.

**обучающийся:** Лицо, зачисленное в установленном порядке в учебное заведение для получения профессионального образования по определенной образовательной программе. К обучающимся относятся: учащиеся, студенты, аспиранты, докторанты, слушатели и др. категории обучающихся.

**обучение профессиональное:** Процесс овладения профессиональными компетенциями, знаниями, навыками и умениями, позволяющими выполнять работу в определенной области деятельности.

**умения:** Освоенные человеком способы выполнения действий на основе приобретенных знаний и навыков. При качественном формировании умений, возможно выполнение одного действия разными способами, в зависимости от разных условий.

**учебные заведения ОАО «Газпром»:** Образовательные учреждения ОАО «Газпром» и образовательные подразделения дочерних обществ и организаций ОАО «Газпром».

**формы обучения персонала:** Внешняя сторона организации учебного процесса, которая связана с количеством обучающихся, временем и местом обучения, порядком его осуществления.

## 1 Выбор формы обучения

Профессиональное обучение представляет собой процесс подготовки работника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций. Эффективность профессионального обучения в значительной степени зависит и от того, кем и каким образом оно будет осуществляться.

Одним из элементов педагогической системы являются организационные формы обучения.

В педагогике проблема формы имеет давнюю историю. Первое серьезное научное рассмотрение этой темы было представлено у Я.А. Коменского в «Великой дидактике». Изучением форм организации обучения в наше время занимались И.Я. Лернер, М.Н. Скаткин, Н.М. Шахмаев, Г. Куписевич. Отдельные формы организации обучения и аспекты нашли свое отражение в работах М.И. Махмутова, Г.Д. Кирилловой, В.П. Стрезикозина, И.М. Чередова, польского дидакта В. Оконя и др. Есть интересный опыт развития новых форм обучения у педагогов-новаторов. Однако в педагогической науке не разработаны на понятийном уровне такие понятия, как «форма», «организационные формы обучения», «форма организации обучения», т.е. понятия о формах обучения и основания их классификации.

По определению Б.Т. Лихачева, «форма обучения представляет собой целенаправленную, четко организованную, содержательно насыщенную и методически оснащенную систему познавательного и воспитательного общения, взаимодействия, отношений учителя и учащихся. Форма обучения реализуется как органическое единство целенаправленной организации содержания, обучающих средств и методов». В дидактическом плане И.И. Прокопьев дает форме такое определение: «Форма обучения это внешняя сторона структуры учебного процесса, отображающая внутреннее содержание и взаимодействие всех его компонентов». Формы обучения, по определению академика РАО А.М. Новикова, можно определить как механизм упорядочения учебного процесса в отношении позиций его субъектов, их функций, а также завершенности циклов, структурных единиц обучения во времени.

Если попытаться резюмировать все вышесказанное, то можно прийти к такому логичному определению формы обучения – это устойчивая завершенная организация педагогического процесса в единстве всех его компонентов.



Эта категория представляет собой исторически сложившуюся, устойчивую и логически завершенную организацию педагогического процесса, которой свойственны систематичность и целостность, саморазвитие, личностно-деятельностный характер, постоянство состава участников, наличие определенного режима поведения.

В литературе по педагогике часто путают понятия метода и формы обучения. Форма обучения как дидактическая категория означает внешнюю сторону организации учебного процесса, которая связана с количеством обучающихся, временем и местом обучения, а также порядком его осуществления, т.е. определяющую, когда, где, кто и как обучается, или другими словами – определяют *как* в реальных условиях *организовать* обучение. Методы же объясняют суть учебного взаимодействия, определяют *способы*, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Установление форм обучения зависит от таких элементов образовательного процесса, как: цели, содержание, методы и средства, состав участников процесса обучения, а также материальные условия обучения. В современной системе образования модифицируются традиционные и развиваются новые формы обучения.

Формы обучения могут быть классифицированы по многим основаниям.

Учеными выделены такие основания для классификации форм обучения:

- количество и состав обучаемых;
- место обучения;
- продолжительность обучающей работы.

Эта классификация не является строго научной, но позволяет несколько упорядочить разнообразие форм обучения. В то же время такая классификация является неполной.

А.М. Новиков, представляющий научную школу С.Я. Батышева – А.М. Новикова («Профессиональная педагогика – теория непрерывного образования»), предлагает более полную и развернутую классификацию форм обучения (показана на рисунке 2).

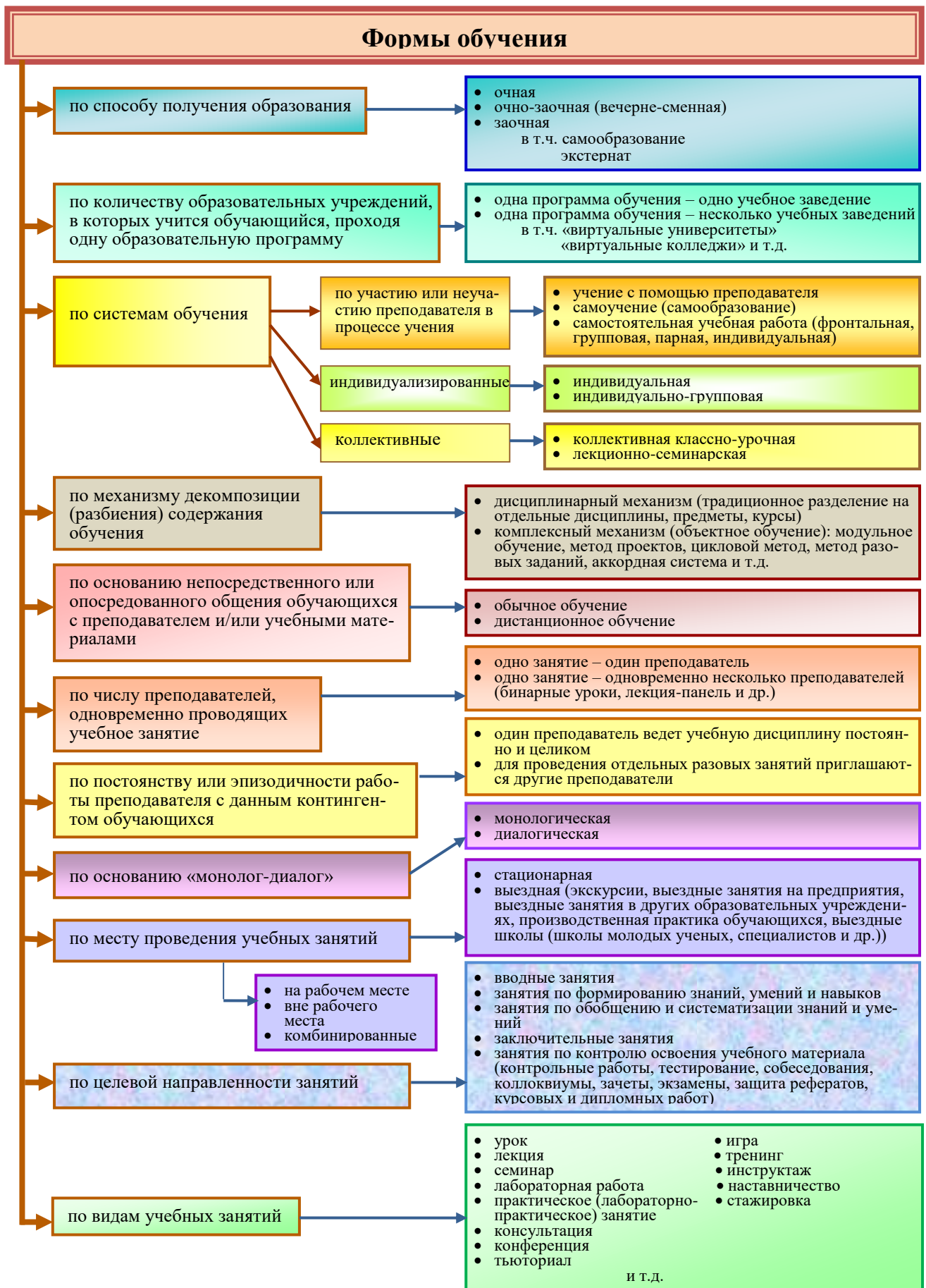


Рисунок 2 – Классификация форм обучения

В этой общей классификации приведены одиннадцать независимых классификаций форм обучения. Очевидно, что в отечественной и зарубежной практике образования накоплен уже большой арсенал форм обучения. Какие формы обучения предпочтительны? Выбор и предпочтительность форм обучения в разных ситуациях определяется, в первую очередь, целями и задачами, которые преследует руководство Компании в целом или ее общества (организации).

Чтобы сделать правильный выбор, необходимо рассмотреть подробнее вышеприведенные формы обучения.

### **1.1 Выбор форм обучения в зависимости от способа получения профессионального образования.**

В соответствии с Положением о системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ОАО «Газпром» (п. 1.5 Формы профессионального обучения персонала) в системе непрерывного фирменного профессионального образования (далее – СНФПО) ОАО «Газпром» применяются следующие формы обучения:

- очная (с отрывом от работы);
- очно-заочная (вечерняя – с частичным отрывом от работы);
- заочная (без отрыва от работы);
- самообразование;
- экстернат.

Допускается сочетание различных форм обучения персонала.

*Очная форма* обучения является одной из основных форм обучения в учебных заведениях ОАО «Газпром». Обучение по очной форме осуществляется с отрывом от работы, при этом за работником сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата. Если работника направляют для повышения квалификации с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

Обучение по очной форме предполагает обязательное посещение аудиторных занятий (лекций, практических занятий, лабораторно-практических занятий), проводимых по утвержденному расписанию.

На лекциях обучающиеся получают необходимый теоретический материал, который позже закрепляется на занятиях. Методы проведения практических занятий варьируются в зависимости от тематики учебного курса и включают

разбор и решение практических задач, обсуждение тем курса, проведение лабораторно-практических занятий.

*Очно-заочная (вечерняя) форма* обучения – это смешанный тип обучения, который организуется без отрыва от работы с обязательным выполнением учебного плана по разработанному графику. Занятия по такой вечерней форме обучения возможно организовать только если учебное заведение находится в месте работы или проживания работников.

Количество часов аудиторной нагрузки при очно-заочной форме обучения составляет 50% от нагрузки по очной форме обучения (дневной). Таким образом, по программе вечернего обучения больше времени отводится на самостоятельную работу.

*Заочная форма* обучения – это специальная форма организации учебного процесса для работников, которые сочетают учебу с работой или не имеют возможности посещать занятия в течение года. Если учебное заведение находится в месте работы или проживания работников обучение вынуждены проводить с частичным отрывом от работы, то оно организуется в рабочее время с отрывом от производства с занятиями в учебном заведении в виде кратковременных сессий. Заочное обучение предполагает самостоятельную работу обучающихся над учебным материалом.

*Самообразование* – это форма обучения, при которой работник по личной инициативе повышает свой образовательный уровень и профессиональные знания посредством самостоятельного изучения предмета, теоретических основ специальности. При самостоятельном обучении работник может использовать рекомендуемые компьютерные обучающие системы, лекции на электронных носителях. Учебно-методические пособия, учебники и видеофильмы, специально разработанные в ОАО «Газпром» для этих целей.

Готовность к самообразованию предусматривает овладение обучающимися всеми компонентами самообразовательной деятельности: мотивационным, целеполагающим, процессуальным, организационным и оценочным. Самообразование человека носит индивидуальный характер и предполагает творческий подход к определению частных и перспективных целей, выбору методов и средств организации самоконтроля, осмыслению социального заказа, квалификационных требований к уровню подготовки, жизненных установок, запаса имеющихся знаний и умений. Качество и эффективность самообразовательной работы во многом зависит от стиля и методов самостоятельной работы. При

этом важно относиться к самообразованию как к определенной системе личной учебной деятельности, а не как к эпизодическому занятию.

Содержание самообразования включает три направления: профессиональное, предполагающее углубление знаний и умений, связанных со служебной деятельностью; психолого-педагогическое, связанное с овладением методами самообучения и самовоспитания, психологической подготовкой к выполнению задач различной сложности; общекультурное. В успешном самообразовании важная роль отводится формированию навыков самоуправления и самотренировки, выполнению разнообразных практических заданий.

*Экстернат* – самостоятельное изучение обучающимся дисциплин согласно основной образовательной программе, соответствующей определенному уровню профессионального образования по избранному направлению подготовки или специальности с последующей аттестацией (текущей и итоговой). Экстернат у нас в стране вроде бы никогда не запрещался, но в то же время никак и не поощрялся. Организационно эта форма обучения мало отработана, хотя в Законе РФ «Об образовании» и указана как одна из возможных форм получения образования. Тем не менее, она имеет большие возможности.

Перечни профессий и специальностей, получение которых в очно-заочной (вечерней), заочной форме и в форме экстерната не допускается, устанавливаются уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти.

Профессиональная подготовка рабочих по основным профессиям рабочих производственных объектов, подконтрольных Ростехнадзору, проводится только методом курсового обучения в образовательных подразделениях дочернего общества (организации) по согласованию с региональными органами Ростехнадзора или в учебных заведениях, имеющих государственную аккредитацию, и не допускается в форме экстерната и методом индивидуального обучения.

Все перечисленные выше формы обучения, кроме экстерната, занимают промежуточное положение между очным и заочным обучением. В зарубежном образовании применяется много других форм обучения, обеспечивающих обучающимся наиболее удобный для них режим обучения без отрыва от работы, например, «part-time education», что в переводе означает «обучение частичного времени» (при этой форме обучения работник два дня в неделю учится, а три дня работает на производстве); или обучающийся осваивает сокращенный курс очного обучения (сокращение осуществляется по академическим часам ауди-

торных занятий), или обучающийся осваивает профессиональный курс по системе «открытого обучения» (представляет собой модернизацию системы заочного обучения, при которой, в отличие от традиционного заочного обучения, для поступления на обучение не требуется никаких свидетельств об образовании; обучаемый сам выбирает из предлагаемых содержание курсов, модулей, выбирает средства обучения, сроки и темп изучения, время прохождения экзаменов; использует созданные для каждого курса или модуля «кейсы» (комплекты) учебных материалов с печатными изданиями, аудио-, видеофильмами, компьютерными программами; его обучение сопровождается консультациями наставника-консультанта – «тьютора» – по телефону или Интернету и проверкой им письменных заданий обучающегося) и т.д.

## **1.2 Выбор форм обучения в зависимости от количества образовательных учреждений, в которых учится обучающийся, проходя одну образовательную программу.**

В СНФПО ОАО «Газпром» широко применяется обычный вариант организации обучения – «одна программа обучения – одно учебное заведение».

Но возможны и другие варианты. Сейчас во многих регионах создаются ресурсные центры, университетские комплексы, научно-учебные комплексы, где обучающиеся из разных образовательных учреждений, в том числе разных уровней образовательных программ, могут проходить обучение на редком, дорогостоящем оборудовании. Такой вариант возможно применять и в СНФПО ОАО «Газпром», например, при переподготовке или повышении квалификации специалистов.

При повышении квалификации руководителей и специалистов ОАО «Газпром» возможен и такой вариант, как одновременное обучение в учебных заведениях ОАО «Газпром», в которых осуществляется целенаправленное обучение работников с учетом требований организации, и в специализированных тренинговых компаниях при отсутствии в учебных заведениях ОАО «Газпром» опытных специалистов по тренингу в области изучаемого курса.

В соответствии с проектом нового закона «Об образовании» в России закрепляется сетевая форма реализации образовательных программ посредством сетевого взаимодействия, т.е. виртуальные образовательные учреждения, аналогичные «виртуальным университетам», «виртуальным колледжам» и т.д., получившим широкое распространение в США, Англии и др. Такие виртуальные образовательные учреждения представляют собой сетевые объединения (кон-

сорциумы) университетов, колледжей и т.п., предоставляющих возможности обучающемуся (слушателю) обучаться одновременно в нескольких образовательных учреждениях на основе распределенного (комбинированного) учебного плана, в которых признаются все экзамены и зачеты, сданные обучающимся (слушателем) в любом из учреждений – членов консорциума. Такая форма обучения может быть применима, например, для переподготовки или повышения квалификации специалистов.

### 1.3 Выбор форм обучения в зависимости от систем обучения.

Систему обучения можно определить как механизм организации обучения в пределах целостной программы обучения (профессиональной образовательной программы). Главными участниками процесса обучения являются обучаемый и преподаватель или мастер (инструктор) производственного обучения, или специалист по проведению тренингов – тренер (далее – преподаватели). Взаимодействие в системе «преподаватель – обучающийся» непосредственно касается аспектов обучения и саморазвития обучаемых, определяя тем самым и систему обучения в целом.

Классификацию форм обучения в зависимости от выбранной системы обучения, таким образом, можно определить следующим образом (представлено в таблице 1):

Таблица 1 – Классификация форм обучения в зависимости от выбранной системы обучения

Характеристика выбора системы обучения	Виды систем обучения	Виды форм обучения	Виды организационных форм учебной деятельности обучающихся (на занятии)	Виды форм (способы) обучения работников <i>на производстве</i> (в целом обучение)
По участию или неучастию преподавателя в процессе учения	Преподаватель принимает непосредственное участие в процессе обучения	Учение с помощью преподавателя	Индивидуальная, групповая, фронтальная	Индивидуальная Групповая Курсовая
	Преподаватель не принимает непосредственного участия в процессе обучения вообще или только частично	Самоучение (самообразование)	Индивидуальная	Индивидуальная
		Самостоятельная учебная работа	Индивидуальная, групповая, парная, фронтальная	Индивидуальная Групповая Курсовая

## Окончание таблицы 1.

Характеристика выбора системы обучения	Виды систем обучения	Виды форм обучения	Виды организационных форм учебной деятельности обучающихся (на занятии)	Виды форм (способы) обучения работников на производстве (в целом обучение)
По количеству участников процесса учения (обучающихся)	Индивидуализированные	Индивидуальная	Индивидуальная	Индивидуальная
		Индивидуально-групповая	Индивидуальная, групповая	Индивидуальная Групповая
	Коллективные	Коллективная классно-урочная	Групповая, фронтальная	Курсовая
		Лекционно-семинарская	Групповая, фронтальная	Курсовая

*Выбор форм обучения исходя из участия или неучастия преподавателя в процессе учения.*

Преподаватель, как правило, непосредственно участвует в процессе учения обучаемых. Такую систему можно назвать «учение с помощью преподавателя» и применяется она при проведении традиционных уроков, лекций, семинаров при объяснении учебного материала или при индивидуальной работе с обучающимися, например, работа научного руководителя с аспирантами и докторантами. По другой системе преподаватель может не принимать непосредственного участия в процессе обучения вообще или только частично, например давая задание и контролируя его выполнение. В этом случае в качестве форм обучения предстают самоучение (самообразование) и самостоятельная учебная работа. При этом учебная работа обучаемых по форме остается идентичной как при обучении при непосредственном руководстве преподавателя, так и без его непосредственного руководства, т.е. используется либо индивидуальная работа, либо работа с партнером, либо работа с группой (показано на рисунке 3).

Формирование учебной деятельности, как способа активного добывания знаний, является одним из направлений развития личности обучаемого. Поэтому подробнее рассмотрим такие формы обучения, как самоучение (самообразование) и самостоятельная учебная работа, применяемые как при обучении рабочих, так и при обучении специалистов.



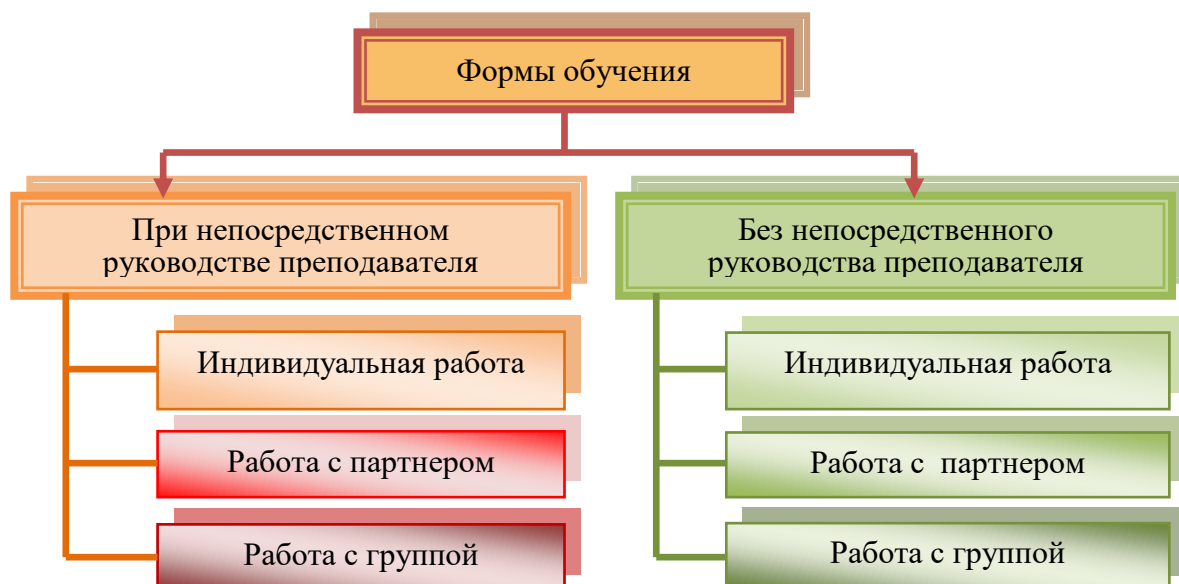


Рисунок 3 – Формы обучения в зависимости от взаимодействия в системе «преподаватель – обучающийся»

*Самоучение (самообразование)* – это целенаправленная учебная деятельность, построенная на самостоятельном изучении какого-либо вопроса или проблемы с периодическими консультациями, управляемая самой личностью без участия преподавателя. Основными его формами, в свою очередь, являются изучение учебной, научно, технической и др. литературы, прослушивание лекций, докладов, консультации специалистов, посещение выставок и т.д., а также различные виды практической учебной деятельности – самостоятельное овладение теми или иными видами работ, орудиями труда и т.п.

*Самостоятельная учебная работа* – это форма учебной деятельности, осуществляемая без непосредственного руководства преподавателя, но по его заданиям и под его контролем. Самостоятельная работа по своим формам организации может быть фронтальной, групповой, парной или индивидуальной. Характеристика форм самостоятельной учебной работы обучающихся приведена в таблице 2.

Наиболее распространены такие виды самостоятельной работы, как работа с учебником, справочной, нормативной и технической литературой, решение задач, выполнение упражнений, написание реферата на заданную тему, выполнение курсовых и дипломных работ, лабораторно-практические занятия, конструирование, моделирование и т.д.

Таблица 2 – Формы самостоятельной учебной работы обучающихся

Фронтальная	Групповая	Парная	Индивидуальная
Обучающиеся выполняют одно и то же задание, при этом управление учебной деятельностью всей учебной группы проходит при достаточно жестком контроле преподавателя	Для выполнения учебных заданий обучающиеся разбиваются на подгруппы (по 3-6 человек), при этом развивается способность сотрудничества в малых группах на принципах самоуправления. Управление учебной деятельностью групп проходит под менее жестким контролем преподавателя	Работа выполняется внутри одной обособленной пары, участники пары постоянные, в которой один говорит – другой слушает, один делает – другой оценивает действия партнера	Каждый обучающийся выполняет свое отдельное задание, при этом самостоятельность обучающегося осуществляется при максимальном проявлении его инициативы с учетом степени целеустремленности, работоспособности, интересов, склонностей

Сравнительная характеристика форм самостоятельной учебной работы обучающихся (их достоинства и недостатки) приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика форм самостоятельной учебной работы обучающихся

Название формы	Достоинства	Недостатки
Фронтальная	Каждый обучающийся попеременно является то «учеником», то «учителем», повышается ответственность за свои знания перед коллективом, активизируется познавательная деятельность обучающихся, развивается их инициативность, коммуникабельность	Неумение некоторыми преподавателями профессионально организовать данную форму, недостаточность времени на уроках, несформированность коллектива приведет к нежелательному результату: обратившимся за помощью говорят «Сам учи, что тут сложного»
Групповая	Взаимопомощь, распределение обязанностей, развитие чувства ответственности за результат совместной деятельности, стимул творческого соревнования	Слабого обучающегося можно поставить в пассивное положение, работать могут только лидеры, а остальные «списывать», т.е. пользоваться плодами труда лидера группы
Парная	Обучающиеся дают взаимную оценку действиям и поступкам друг друга, эта работа эффективна на непродолжительное время (5-7 мин.), повышается качество выполненной работы, исчезает неловкость за ошибки перед преподавателем	Возникает опасность ложного товарищества, невозможно объективно оценить уровень знаний обучающихся, нарушается нормальный ход индивидуальной учебной деятельности

## Окончание таблицы 3.

Название формы	Достоинства	Недостатки
Индивидуальная	Самостоятельное усвоение знаний, формирование умений и навыков, развитие самооценки обучающихся, познавательной самостоятельности, осуществляется хороший контроль	Тормозит развитие обучающихся с низким уровнем учебных возможностей, ведет к списыванию, подсказкам

Большое место в различных формах организации учебного процесса в образовательных учреждениях занимают самостоятельные внеаудиторные занятия, т.е. самостоятельная работа обучающихся под непосредственным руководством преподавателя.

Выделяют четыре разновидности самостоятельной познавательной деятельности в процессе обучения, каждая из которых отличается спецификой целеполагания и планирования:

- постановка цели и планирование предстоящей деятельности обучающийся осуществляется с помощью преподавателя;
- только постановка цели осуществляется с помощью преподавателя, а планирование предстоящей работы выполняется обучающимся самостоятельно;
- постановка цели и планирование предстоящей работы осуществляется обучающимся самостоятельно в рамках данного преподавателем задания;
- работа осуществляется обучающимся по собственной инициативе; он сам, без помощи преподавателя определяет содержание, цель, план работы и самостоятельно ее выполняет.

Дидактические цели самостоятельных внеаудиторных занятий таковы:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, полученных во время аудиторных занятий; самостоятельное овладение новым учебным материалом;
- формирование профессиональных умений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие самостоятельности мышления.

Важнейшим средством формирования навыков самостоятельной деятельности является выполнение обучающимися различных типов и видов самостоятельных работ.

Самостоятельные работы по образцу, требующие переноса известного способа решения задачи в непосредственно аналогичную или отдаленно анало-

гичную ситуацию. Эти работы выполняются на основе конкретных алгоритмов, ранее продемонстрированных преподавателем и опробованных обучающимся при выполнении предыдущих заданий. Другими словами, речь идет о самостоятельном решении примеров и задач способом, показанным преподавателем или подробно описанном в учебном пособии. Заметим, что все действия обучающегося при выполнении самостоятельных работ по образцу служат только основой для формирования умений планировать собственную познавательную деятельность, базой опыта познавательной самостоятельности. Этот опыт начинает формироваться только тогда, когда обучающийся выполняет уже реконструктивно-вариативные самостоятельные работы на перенос известного способа (с некоторой модификацией) в необычную внутрипредметную или межпредметную проблемную ситуацию.

Своеобразной формой организации обучения являются внеаудиторные самостоятельные занятия обучающихся по выполнению домашних заданий. Они представляют собой логическое продолжение аудиторных занятий, проводятся по заданию преподавателя, который инструктирует обучающихся и устанавливает сроки выполнения задания. В отличие от других форм организации учебного процесса затраты времени на выполнение этой работы не регламентируются расписанием. Режим и продолжительность работы выбирает сам обучающийся в зависимости от своих способностей и конкретных условий, что требует от него не только умственной, но и организационной самостоятельности.

Домашняя учебная работа – это самостоятельная учебная деятельность, дополняющая занятие и являющаяся частью цикла обучения. Чаще всего она применяется при обучении в колледжах (техникумах) и вузах. Ее особые функции состоят в развитии умений самостоятельно учиться, определять задачи и средства работы, планировать учение. Она развивает мышление, волю, характер обучающегося. Домашняя работа выполняет функцию подготовки обучающихся к непрерывному образованию. Но главное ее назначение состоит в закреплении знаний и умений, полученных на занятии, отработке навыков, усвоении нового материала. Ученые выделяют следующие дидактические условия успешности домашней работы: наличие у обучающихся навыков самостоятельной работы, педагогическое руководство и контроль за выполнением домашних заданий. Последнее требует целесообразного дозирования, ограничения объема домашних заданий, четкой формулировки задач и рекомендаций к выполнению, своевременной проверки и оценки.

Самостоятельные исследовательские работы, построенные с учетом внутрипредметных и особенно межпредметных связей, нацелены прежде всего на развитие опыта творческой деятельности, они приучают видеть в необычных ситуациях уже известные законы, самостоятельно программировать собственную познавательную деятельность по применению знания в новых условиях, вскрывать единство фундаментальных теорий и законов природы при различных способах их выражения.

Таковы виды самостоятельных работ, которые лежат в основе обучения теоретическим знаниям и умениям планировать собственную познавательную деятельность, контролировать ее ход.

*Выбор форм обучения исходя из количества участников процесса учения (обучающихся).*

По этому основанию существуют два вида форм (систем) обучения: индивидуализированные и коллективные.

Индивидуальная форма обучения является одной из форм *индивидуализированной системы обучения*, приведенной в классификации выше (по А.М. Новикову). При индивидуальной форме обучения, как уже говорилось выше, предполагается работа преподавателя с отдельным обучающимся индивидуально. При такой системе организуется индивидуальное продвижение по общей для данного контингента обучающихся программе, характеризующейся определенной обособленностью в работе отдельных обучающихся.

Вторая форма индивидуализированной системы обучения – это индивидуально-групповая форма, которая появилась вслед за индивидуальной. При индивидуально-групповой форме обучающиеся разного возраста, разного уровня подготовленности собираются в одном месте и один преподаватель, поочередно работая с каждым и давая им задания, может обучать группу обучающихся. Такая форма практикуется в колледжах и вузах в работе со студентами старших курсов на выпускающих кафедрах, в курсовом и дипломном проектировании, а также в работе руководителя научной школы с аспирантами и молодыми учеными.

*Коллективная система обучения* возникает только на базе дифференцированной групповой работы. При этом она приобретает следующие признаки:

– учебная группа осознает коллективную ответственность за данное преподавателем задание и получает за его выполнение соответствующую социальную оценку;

- организация выполнения задания осуществляется самой учебной группой и отдельными подгруппами под руководством преподавателя;
- действует такое разделение труда, которое учитывает интересы и способности каждого обучающегося и позволяет каждому лучше проявить себя в общей деятельности;
- есть взаимный контроль и ответственность каждого перед учебной группой и подгруппой.

В соответствии с выше приведенной классификацией в рамках коллективной системы обучения применяются коллективная классно-урочная и лекционно-семинарская формы обучения.

Теоретическую разработку *классно-урочной формы* (системы) провел еще в XVII веке Ян Амос Коменский. В настоящее время классно-урочная форма обучения является преобладающей во всем мире, несмотря на то, что основные ее положения разработаны и внедрены около 400 лет назад.

Для этой формы (системы) обучения характерны следующие черты:

- объединение в учебные группы (классы) обучающихся, примерно одинаковых по возрасту и одинакового уровня подготовки;
- постоянный состав учебной группы на весь период обучения;
- работа всех обучающихся учебной группы по одному плану одновременно;
- обязательность занятий для всех;
- основной формой обучения является урок – отрезок обучения в 45–50 минут, представляющий относительно законченный по содержанию и способу построения единицу учебного процесса;
- все содержание обучения делится на отдельные дисциплины (предметы)
- наличие расписания занятий, перемен;
- преподаватель осуществляет руководство учебной деятельностью, объясняет новый материал, дает задания, контролирует их выполнение.

Достоинства классно-урочной системы состоят в следующих чертах:

- четкая организованность и упорядоченность учебной работы;
- организующая роль преподавателя;
- экономичность обучения.

Но, несмотря на широкое признание в мире, классно-урочная форма обучения не лишена ряда недостатков. Наиболее существенные из них следующие:

- ограниченное количество обучаемых;

- ориентированность в основном на обучающегося среднего уровня;
- высокая трудность обучения для обучающегося слабого уровня;
- торможение развития обучающегося более сильного уровня;
- ограничение возможности индивидуального подхода, т.е. невозможность полного учета и реализации в образовательном процессе индивидуальных особенностей обучающихся;
- работа в едином для всех темпе;
- преимущественно вербальный (словесный) характер деятельности, определенной искусственностью в делении всех занятий на 45–50 минутные отрезки времени.

*Лекционно-семинарская форма* обучения, зародившаяся с созданием первых университетов, имеет глубокие исторические корни, однако она практически не претерпела существенных изменений с момента ее создания. Лекции, семинары, практические и лабораторные занятия, консультации и практика по избранной специальности или по тематике курса обучения по-прежнему остаются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской системы. Лекционно-семинарская форма (ее еще называют курсовой) является основной формой обучения в высших учебных заведениях и широко применяется при повышении квалификации специалистов. Лекционно-семинарская форма рассчитана на более высокий уровень интеллектуального развития обучающихся и отличается большей степенью самостоятельности обучающихся.

Разновидностью лекционно-семинарской (курсовой) системы является предметно-курсовая система обучения. Она чаще всего применяется при заочном и очно-заочном (вечерне-сменном) обучении. При предметно-курсовой системе обучения дисциплины учебного плана и соответствующие им итоговые зачеты и экзамены распределяются по курсам или по годам обучения (например, для обучающихся вузов) с соблюдением преемственности, а зачеты и экзамены в пределах одного курса сдаются обучающимися по мере индивидуальной готовности.

В целом лекционно-семинарская форма обучения имеет много сходных черт с классно-урочной, например:

- в учебные группы постоянного состава входят обучающиеся примерно одинаковые по возрасту (если это, например, студенты вузов) и по уровню подготовленности;

– основными формами занятий являются лекции, семинары, практические занятия и лабораторно-практические работы одинаковой продолжительности примерно 1,5 часа (т.к. продолжительность «пары» – 2 раза по 45 мин.);

– занятия по содержанию и построению – это относительно законченные единицы учебного процесса, а все содержание обучения делится на учебные дисциплины (предметы);

– занятия ведутся по единому плану и расписанию;

– преподаватель осуществляет руководство учебной деятельностью, объясняет новый материал, дает задания, контролирует их выполнение.

Выбор форм (систем) обучения зависит также от применяемых преподавателем организационных форм учебной деятельности обучающихся на занятии. С точки зрения современной дидактики их подразделяют на:

– фронтальные;

– групповые;

– индивидуальные.

Фронтальная форма предполагает совместную деятельность всей учебной группы: преподаватель ставит для всех одинаковые задачи, излагает программный материал, обучающиеся работают над одной проблемой. Преподаватель спрашивает всех, беседует со всеми, контролирует всех и т.д. Всем обеспечивается одновременное продвижение в обучении. При фронтальном обучении преподаватель управляет учебно-познавательной деятельностью всей учебной группы. Он организует сотрудничество обучающихся и определяет единый для всех темп работы. Педагогическая эффективность фронтальной работы во многом зависит от умения преподавателя держать в поле зрения всю учебную группу и при этом не упускать из виду работу каждого обучающегося. Однако фронтальная работа не рассчитана на учет их индивидуальных различий.

Групповая форма предусматривает разделение группы обучающихся на подгруппы для выполнения определенных одинаковых или различных заданий: выполнение лабораторных и практических работ, решение задач и упражнений. При групповых формах обучения преподаватель управляет учебно-познавательной деятельностью подгрупп обучающихся. К групповым относят также парную работу обучающихся. Деятельностью учебных подгрупп преподаватель руководит как непосредственно, так и опосредованно через своих помощников, которых он назначает с учетом мнения обучающихся.

Индивидуальная форма предусматривает углубленную индивидуализацию обучения, когда каждому дается самостоятельное задание и предполагает-



ся высокий уровень познавательной активности и самостоятельности каждого обучающегося. Данная форма целесообразна при выполнении упражнений, решении задач разных типов, программированном обучении, углублении знаний и ликвидации в них пробелов, приобретении навыков выполнения работ при обучении в учебных мастерских. По своей сущности индивидуальное обучение оно есть не что иное, как самостоятельное выполнение одинаковых для всей учебной группы заданий. Однако если обучающийся выполняет самостоятельное задание, данное преподавателем с учетом его учебных возможностей, то такую организационную форму обучения называют индивидуализированной. С этой целью могут применяться специально разработанные карточки, компьютерные программы и т.п. В том случае, если преподаватель уделяет внимание нескольким обучающимся на уроке в то время, когда другие работают самостоятельно, то такую форму обучения называют индивидуализированно-групповой.

Рассмотренные организационные формы учебной деятельности обучающихся являются общими. Они могут применяться как самостоятельные, так и как элемент урока, семинара и других занятий.

Основными формами (способами) обучения персонала *на производстве* (т.е. при ускоренной подготовке рабочих по профессии со сроком обучения до 1-го года или повышении квалификации специалистов в рамках дополнительного профессионального образования) согласно российскому законодательству, являются:

- индивидуальная;
- групповая (бригадная);
- курсовая.

При индивидуальной профессиональной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций у преподавателей из расчета на одного обучаемого до 15 % от общего количества учебных часов, предусмотренных для теоретического обучения, а производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего – инструктора производственного обучения на рабочем месте.

При отсутствии возможности создания учебной группы может проводиться индивидуальное обучение рабочих по соответствующему плану и программе.

Не допускается индивидуальное обучение рабочих (основных профессий), связанных с обслуживанием объектов котлонадзора, подъемных механизмов и транспортных средств.

Основными документами по планированию учебной работы в учебных заведениях, а также непосредственно на предприятиях при курсовой и индивидуальной формах обучения являются расписание учебных занятий, планы уроков теоретического и производственного обучения.

При обучении, например, рабочего по профессии, обучающегося либо прикрепляют к квалифицированному работнику – инструктору производственного обучения, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады – рабочий-инструктор высокой квалификации. Необходимый теоретический курс обучающийся работник изучает самостоятельно, консультируясь с соответствующими специалистами. Обучение при такой форме, обычно ограничивающееся подготовкой рабочих узкого профиля, не может обеспечить систематичности учебного процесса, полного овладения теорией и производственными навыками, связи теории с практикой. Не всегда достаточный общеобразовательный и педагогический уровень рабочих-инструкторов, являющихся большей частью практиками и выполняющими обязанности инструктора без отрыва от своей основной производственной работы, соответствует требуемому уровню подготовки. Поэтому индивидуальная форма обучения может быть оправдана только в целях удовлетворения текущей потребности общества (организации) в малоквалифицированных рабочих.

Групповая (бригадная) форма обучения – это форма обучения, при которой обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий. Групповая (бригадная) форма обучения при подготовке новых рабочих в СНФПО ОАО «Газпром» согласно Положению о Системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ОАО «Газпром» не применяется; применяются только индивидуальная и курсовая формы обучения.

Педагогически более совершенной формой, создающей благоприятные условия для правильной организации учебного процесса в соответствии с требованиями педагогики, является курсовая форма обучения. Кроме того, обучение по основным профессиям рабочих производственных объектов, подкон-

трольных Ростехнадзору, должно проводиться только в рамках курсовой формы обучения.

При курсовой форме обучения теоретические занятия организуются в группах, укомплектованных обучающимися однородных специальностей (профессий) с одинаковой общеобразовательной подготовкой. Комплектование групп обучающимися численностью не ограничивается. Например, при обучении рабочих сложным профессиям, применяемая курсовая форма осуществляется в два этапа: сначала (на первом этапе) – в учебной группе под руководством мастера производственного обучения (из расчета одна группа на мастера) на специально созданной для этого учебно-производственной базе общества (организации) или образовательного подразделения, численностью 8–10 человек, а по профессиям, связанным с обслуживанием сложного оборудования, выполнением опасных работ – 5–8 человек, а затем (на втором этапе) – на рабочих местах на производстве общества (организации) под руководством мастера производственного обучения, численностью соответственно 8-10 человек и 5-8 человек или индивидуально в составе рабочих бригад или целыми бригадами на рабочих местах общества (организации) под руководством инструктора производственного обучения.

Теоретическое обучение при курсовой подготовке осуществляется в учебных группах в образовательных подразделениях обществ (организаций) и на специальных курсах.

В современной педагогической практике чаще всего используются две общие организационные формы: фронтальная и индивидуальная. Гораздо реже на практике применяются групповая и парная формы обучения. Однако ни фронтальная, ни групповая формы обучения не являются на самом деле коллективными, хотя их и пытаются представить таковыми.

#### **1.4 Выбор форм обучения в зависимости от механизма декомпозиции (разбиения) содержания обучения.**

В педагогике известно два таких механизма: дисциплинарный и комплексный.

Дисциплинарный механизм (иногда его еще называют условно предметным обучением) характеризуется разделением содержания обучения на отдельные дисциплины (предметы, курсы). Кроме самообразования (самообучения) все рассмотренные выше формы (системы) обучения относятся к такому механизму разбиения содержания обучения.

Комплексный механизм (его также называют условно объектным обучением или комплексной системой обучения) характеризуется разделением содержания обучения по выделенным объектам. Например, изучение газа и всего, что с ним связано, или изучение нефти, трубопроводов и т.д.

Наибольшую известность среди комплексных систем обучения получил так называемый метод проектов\*, который зародился в XIX – XX веках в США, а в 20 – 30-е годы в СССР. Первоначально эта система применялась в инженерном образовании, при которой обучающиеся приобретали новый опыт, знания, умения и т.д. в процессе планирования и выполнения постепенно усложняющихся заданий практической направленности. Например, проект «газ»: газ с точки зрения энергетики (элементы физики), газ с точки зрения процессов переработки (элементы химии), газ с точки зрения состава атмосферы Земли и т.д. В дальнейшем этот метод проектов в таком понимании в образовании не прижился, поскольку знания и умения, получаемые обучающимися, были отрывочны и не систематизированы. Но это было попытка построить учебный процесс в логике современного проектно-технологического типа организационной культуры.

В последние годы метод проектов стал широко применяться, но уже в другом понимании, когда учебные проекты применяются не вместо учебных дисциплин (предметов), а в рамках или в дополнение к этим учебным дисциплинам (предметам). Учебные проекты получили широкое распространение в системе повышения квалификации специалистов, где проекты являются одновременно и учебными и профессиональными, например, при повышении квалификации руководителей проект «Деловое общение и современные информационные технологии при подготовке и проведении служебных совещаний».

Также в отечественном образовании применялись и другие варианты комплексной системы обучения:

- цикловой метод, при котором объединялись все учебные дисциплины в определенные циклы, связывающие родственные предметы (использовала Н.И. Попова);
- метод разовых заданий, являющийся разновидностью метода проектов (использовал С.В. Иванов);
- аккордная система, при которой изучается совокупность сведений, органически соединенных тематической связью и охватывающая ряд дисциплин (предметов) (использовал М. Зарецкий).

---

\* По сути это форма обучения, но исторически получили название «метода».

Другой современной разновидностью комплексной системы обучения стало модульное обучение (иногда его также называют метод учебных единиц), при котором учебный материал составляется из отдельных законченных учебных модулей, имеющих практическую профессиональную направленность на основе определенных практических действий.

Широкое распространение за рубежом (в развивающихся, в основном в бедных странах, благодаря экономичности такого обучения) получила разработанная Международной организацией труда Модульная система подготовки рабочих непосредственно на предприятиях в развивающихся странах, при которой в основе каждого модуля лежит конкретная технологическая операция. При такой системе в модуль включаются элементы, например, материаловедения, черчения и другие отдельные сведения теоретического характера, необходимые рабочему для выполнения данной технологической операции, а также совокупность практических работ, необходимых для освоения данной операции. Время освоения одного такого модуля – 1–2 недели, после чего обученный работник может приступать к работе. Для освоения следующего модуля-операции рабочего через какое-то время вновь отзываю на обучение и т.д. После того, как рабочий освоит все предусмотренные программой модули, ему выдается сертификат профессионального рабочего. Недостаток такой системы модульного обучения МОТ в том, что отрывочные, «клочкообразные» теоретические сведения не могут составить полноценного систематизированного профессионального образования.

В то же время модульная система обучения оказалась эффективной в современных условиях для повышения квалификации и профессиональной переподготовки рабочих и специалистов в дополнительном профессиональном образовании, при внутрифирменном обучении персонала, т.е. там, где работнику необходимо на фундаменте систематического базового образования освоить новый объект деятельности или новые действия с каким либо объектом.

### **1.5 Выбор форм обучения в зависимости от непосредственного или опосредованного общения обучающихся с преподавателем и/или учебными материалами.**

По основанию непосредственного или опосредованного общения обучающихся с преподавателем и/или учебными материалами существует два варианта форм обучения:

– обучающийся непосредственно встречается с преподавателем и у него перед глазами книги и другие средства обучения, что является обычным традиционным вариантом обучения;

– дистанционное обучение (его раньше называли дистантное обучение) – это вариант опосредованного общения с преподавателем и средствами обучения по принципу «доставки образовательных услуг на дом», т.е. когда учебные тексты и др. средства обучения, а также общение обучающихся и обучаемых преимущественно разделены во времени и пространстве. При такой форме обучения руководство обучением осуществляется через установочные лекции и посредством инструктивных материалов, рассылаемых по почте и/или через современные средства коммуникации. К этой же форме обучения относится Интернет-обучение, телевизионные образовательные программы и т.д.

Дистанционные образовательные технологии являются одной из современных технологий при реализации учебными заведениями ОАО «Газпром» дополнительных образовательных программ. Целью использования дистанционных образовательных технологий является предоставление обучающимся возможности освоения образовательных программ непосредственно по месту работы или жительства обучающегося, или его временного пребывания (нахождения).

Учебное заведение СНФПО ОАО «Газпром» вправе использовать дистанционные образовательные технологии при всех, предусмотренных законодательством Российской Федерации, формах получения образования или при их сочетании, при проведении различных видов учебных, лабораторных и практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся.

Дистанционные образовательные технологии не используются при подготовке по профессиям и специальностям, получение которых в очно-заочной (вечерней), заочной форме и форме экстерната не допускается. Дистанционные образовательные технологии могут быть использованы в очной форме при реализации профессиональных образовательных программ по общим гуманитарным, социально-экономическим, общим математическим и общим техническим дисциплинам.

Дистанционное образование дает возможность преподавателям читать лекции для обучающихся, которые находятся за тысячи километров от них, что позволяет охватить дистанционным образованием те регионы России, где есть нехватка учебных заведений или преподавательских кадров. Постоянное разви-

тие информационных технологий, доступность Интернета, возможность удаленной коммуникации между преподавателем и обучающимся придало новый смысл дистанционного образования. В последние годы все большее развитие получает онлайн-обучение, когда обучающийся и преподаватель, находясь далеко друг от друга, получают возможность взаимодействовать в режиме реального времени. Но такой подход к обучению может быть реализован только в регионах с хорошо развитой телекоммуникационной инфраструктурой.

При дистанционном обучении обязательно используются теоретическая часть и практические задания. Каждый курс заканчивается тестами, интегрированными в программу, иногда – видеосюжетами по теме обучения. Такая интерактивность способствует лучшему усвоению материала. Дистанционное обучение, основанное на использовании компьютеров, обеспечивает высокую степень поддержки, немедленную обратную связь, повышая мотивацию обучения. Кроме того, такое обучение отличается высокой структурированностью учебного материала, что облегчает усвоение и дает большие возможности для установления взаимосвязей с уже имеющимися знаниями. Программное или компьютерное обучение позволяет обучающемуся персоналу довольно быстро усваивать учебный материал. Зарубежные исследования показывают, что при компьютерном обучении возможно сокращение времени обучения на 50-30 % и упрочение запоминания материала на 80 % по сравнению с другими методами. Несмотря на то, что обучающие программы довольно дороги, они быстро окупаются, поскольку данный метод допускает тиражирование и может быть использован при подготовке большого числа работников.

Эффективность обучения зависит от размера шага обучения. Под размером шага обучения имеется в виду размер порции предъявляемого материала. Чем меньше порция предъявляемого материала, тем эффективнее обучение. Также эффективность обучения повышается, если обучаемый имеет возможность сам контролировать размер шага. Размер шага обучения зависит от многих факторов: предварительное знакомство обучаемого с материалом, его опытом в данной области, логичность изложения темы, структурированность изучаемого материала, ограничения во времени и т.д.

Достоинствами дистанционного обучения являются:

- возможность выбора учебной программы, строго соответствующей целям и задачам организации;

- возможность организовать учебу персонала за максимально короткий срок без отрыва от производства и без физического перемещения к месту расположения учебного заведения;
- позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий;
- сочетание теоретического и практического курса с обязательным тестированием;
- недоступность результатов тестирования и других оценок широкому кругу людей.

Ограничениями дистанционного обучения являются:

- недостаточность и несовершенство материально-технической базы организации (компьютеризированные рабочие места, доступ в ИНТЕРНЕТ, комфортные учебные классы и пр.);
- психологические барьеры обучаемых.

### **1.6 Выбор форм обучения в зависимости от числа преподавателей, одновременно проводящих учебное занятие.**

По количеству преподавателей, одновременно проводящих учебное занятие, существует два варианта форм обучения:

- обычный традиционный вариант, когда одно занятие проводит один преподаватель, мастер производственного обучения, тьютор\* и т.д.;
- вариант, когда занятие проводят два и более преподавателей одновременно. При таком варианте наиболее часто применяются бинарные уроки, при которых два преподавателя проводят одно занятие, например преподаватель химии и преподаватель по технологии производства в области проведения химического анализа на производстве, или так называемая (широко используемая, например, в США) лекция-панель, при которой в дискуссии с обучаемыми участвуют несколько квалифицированных преподавателей экспертов, высказывающих перед обучаемыми каждый свое мнение. Такая форма чаще применяется в высших учебных заведениях или может использоваться при переподготовке и повышении квалификации руководителей и специалистов, достоинства которой состоят в том, что обсуждение той или иной проблемы известными спе-

---

\* Тьютор (позиционно) — это тот, кто организует условия для складывания и реализации индивидуальной образовательной траектории обучающегося.



циалистами позволяет показать обучающимся разнообразие мнений, подходов к ее решению и др.

### **1.7 Выбор форм обучения в зависимости от постоянства или эпизодичности работы преподавателя с обучающимися.**

По постоянству или эпизодичности работы преподавателя с группой обучающихся существует два варианта форм обучения:

- вариант, когда один преподаватель ведет учебную дисциплину (предмет) постоянно и целиком (обычный традиционный вариант);

Вариант, когда для проведения отдельных разовых занятий приглашаются другие преподаватели – ученые-специалисты в той или иной области, в т.ч. из-за рубежа («гостевые профессора»), чтобы рассказать о подходах к решению тех или иных проблем в различных странах, или когда разные разделы одного и того же курса читаются разными специалистами. Такая форма наиболее эффективно применяется в высших учебных заведениях или при переподготовке и повышении квалификации руководителей и специалистов.

### **1.8 Выбор форм обучения в зависимости от монологической или диалогической формы занятий.**

По основанию «монолог-диалог» применяются две формы обучения:

- монологическое обучение – это традиционный вариант, когда преподаватель, лектор говорит, показывает, обучаемый – слушает, записывает, отвечает на уроке;

- диалогические формы занятий, при которых применяется непосредственный вербальный диалог, в т.ч. интерактивные методы обучения. При интерактивных методах обучения происходит обмен информацией, идеями, мнениями между субъектами учебного процесса.

### **1.9 Выбор форм обучения в зависимости от места проведения занятий.**

По месту проведения учебных занятий применяются две формы обучения:

- стационарная, при которой обучение проводится в одном и том же месте – в образовательном учреждении, в образовательном подразделении, на производстве и т.д.;

- выездные занятия – экскурсии, выездные занятия на предприятия, в другие образовательные учреждения, производственная практика обучающихся, выездные школы (школы молодых ученых, специалистов и др.))

В мировой практике принята также следующая классификация форм обучения в зависимости от места проведения занятий:

- обучение на рабочем месте;
- обучение вне рабочего места;
- комбинированные формы (которые в равной степени подходят для первых двух групп).

Профессиональное *обучение на рабочем месте* характеризуется тем, что обучение проводится не в аудиториях, а в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности. В качестве преподавателей (инструкторов производственного обучения) используются наиболее опытные работники организации. Обучение характеризуется тесным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации, и проводится специально для конкретной организации и ее сотрудников, с учетом их специфики. Обучение отличается практической направленностью. Является предпочтительным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. Эта форма обучения используется также для адаптации новых работников, их ознакомления с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые общество (организация) предъявляет к его работе.

Обучение на рабочих местах как особое направление работы с персоналом должно отвечать всему комплексу требований, предъявляемых к персоналу технологиям. При подготовке к проведению обучения на рабочих местах в первую очередь следует обратить внимание на следующие вопросы:

- обеспечение поддержки в реализации учебных программ как со стороны высшего руководства, так и со стороны линейных руководителей;
- подготовка положений, инструкций, определяющих регламент работ в этом направлении, и меры по стимулированию труда преподавателей и наставников;
- обеспечение и поддержание должной заинтересованности обучающихся на время обучения;

- обеспечение условий (помещения, оборудование, время и полномочия), позволяющих преподавателям (инструкторам, наставникам) успешно решать задачи по обучению на рабочих местах;
- разработка и использование эффективных и действенных оценочных и проверочных процедур при подведении итогов обучения;
- регулярное рассмотрение вопросов обучения на рабочих местах на совещании у высшего руководства;
- проведение конкурсов и соревнований, призванных выявить лучших преподавателей, инструкторов или наставников, работающих в системе обучения на рабочих местах;
- проведение регулярных совещаний для обмена опытом среди преподавателей (инструкторов, наставников) и сбора предложений, направленных на выявление путей повышения эффективности обучения на рабочих местах (например, возможность объединения с другими формами обучения).

*Обучение вне рабочего места* может проводиться как в образовательном подразделении общества (организации), так и сторонними специализированными учебными структурами (т.е. вне стен организации).

При обучении в образовательном подразделении общества (организации) основным достоинством является целенаправленное обучение работников с учетом требований данного общества (организации).

Для проведения тренингов при повышении квалификации руководителей и специалистов при отсутствии собственных специалистов-тренеров обучение может проводиться в специализированных тренинговых компаниях. При этом необходимо очень серьезно подходить к выбору тренинговой компании, которая будет проводить обучение работников общества (организации), так как от качества ее работы напрямую будет зависеть эффективность обучения персонала. Необходимо учитывать опыт работы тренинговой компании на рынке, содержание и специфику предлагаемых учебных программ, наличие собственных разработок. В этом отношении рекомендуется убедиться, что тренинговая компания, помимо непосредственно обучения, предоставляет следующие услуги:

- оценку эффективности работы персонала до обучения;
- представление результатов двух предыдущих мероприятий руководству данной тренинговой компании в виде отчета, аналитического продукта, с анали-

зом выявленных управленческих ошибок и рекомендациями по возможным путям их устранения;

- адаптацию существующих программ или разработку новых программ обучения «под клиента» с учетом выявленных потребностей в обучении;
- согласование программы с руководством тренинговой компании и при необходимости, с руководством общества (организации), для которой проводится обучение персонала;
- представление письменного отчета руководству компании по результатам тренинга с перечнем компетенций, знаний и навыков, полученных во время обучения;
- послетренинговое сопровождение;
- рекомендации по введению эффективной системы контроля за применением полученных на тренинге знаний по схеме «знания – навык».

Одним из уровней российской системы дополнительного образования являются долгосрочные (свыше 1000 часов) программы обучения МВА. Программы МВА (Master of Business Administration – Мастер Делового Администрирования) предоставляет возможность людям, имеющим высшее образование, получить углубленные знания в области делового администрирования. Их цель – обеспечить теоретическую и практическую подготовку в области менеджмента и подготовить руководителей высшего звена.

Диплом МВА можно получить в учебных заведениях во многих странах мира, в т. ч. и в России, например по Программе МВА «Управление нефтегазовым бизнесом» на базе РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина. Целью Программы является подготовка будущих и действующих руководителей современных нефтегазовых корпораций в соответствии с требованиями энергетического рынка и условиями международного развития нефтегазового комплекса.

Для поступления в зарубежную бизнес-школу, как правило, требуется сдать тесты TOEFL, GMAT (обучение проводится на английском языке), пройти интервью, написать эссе на предложенные темы и предоставить рекомендации с места работы. Кроме того, существуют ограничения по возрасту и обязательное требование опыта работы.

Процесс поступления в российские бизнес-школы менее стандартизирован, каждая школа выдвигает свой набор требований. Обычно для поступления необходимо иметь высшее образование, опыт работы и пройти собеседование и тестирование по экономике и английскому языку.

Содержание программ в различных бизнес-школах может отличаться: особенно сильно варьируется соотношение теоретической и практической части программы. Почти все программы предлагают в начале обучения один и тот же набор обязательных курсов, включающий финансы, количественный анализ, бухгалтерский учет, маркетинг, экономику, психологию, информационные технологии и пр. На втором этапе обучающиеся обычно могут выбирать из предложенного набора предметов те курсы, которые наиболее приближены к их профессиональной деятельности. Как правило, несколько месяцев отводится на прохождение практики на фирмах и подготовку проекта, которая осуществляется группами из 4–5 человек. Кроме того, большинство программ MBA предлагает также набор неакадемических предметов, направленных на развитие личности слушателей, таких как коммуникационные умения, навыки проведения презентации, межличностные отношения и управление карьерой.

Продолжительность программ MBA также неодинакова в различных школах: обычно это 12–18 месяцев непрерывного обучения. Кроме того, предлагаются как дневная, так и вечерняя и заочная формы обучения.

Однако, службе управления персоналом при выборе форм обучения, следует учитывать, что программа MBA, как и другие методы, не лишена недостатков.

Российский стандарт MBA появился в 2000 г. С 1 марта 2008 г. действует новый стандарт MBA, который увеличил объем программы с 1000 до 1800 часов. Но проблема разрыва между знаниями, полученными в ходе обучения, и реальными потребностями компаний, усугубляется еще и тем, что многие программы, имеющие международную аккредитацию, построены на зарубежном учебном материале. Иногда курсы дублируют друг друга, в большинстве случаев программа произвольно собирается из модулей по усмотрению самого слушателя и т.д. Ну и, само собой, обучение персонала по программе MBA сопряжено для компании со значительными финансовыми расходами.

У форм обучения на рабочем месте и вне рабочего места существуют как сильные, так и слабые стороны, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Преимущества и недостатки форм обучения на рабочем месте и вне рабочего места

Формы обучения в зависимости от места проведения занятий	Преимущества	Недостатки
На рабочем месте	<p>Содержание и время проведения занятий приспособлены к потребностям организации.</p> <p>В процессе обучения могут использоваться реальное оборудование, материалы и документы организации.</p> <p>Учебный материал непосредственно связан с работой, легче переходить от учебных примеров к выполнению реальной работы.</p> <p>Экономически выгодно, если имеется достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, а также преподаватели (инструкторы производственного обучения), которые смогут провести обучение в организации.</p>	<p>Участники обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общаются только с работниками этой же организации (не возможен обмен опытом);</li> <li>– могут чаще быть отозваны, в связи с производственной необходимостью, чем в случае, если оплачен внешний курс обучения;</li> <li>– могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя из-за опасности «репрессивных» мер.</li> </ul>
Вне рабочего места	<p>Участники обучения могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.</p> <p>В процессе обучения может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах собственной организации.</p> <p>Вне стен организации, возможно, найти более квалифицированных преподавателей.</p> <p>Может быть экономически выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.</p> <p>В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники обучения могут более охотно обсуждать определенный круг вопросов.</p>	<p>Если обучение ведется в стороннем учебном заведении, то:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доступность и частота занятий, как правило, установлены внешней организацией;</li> <li>– содержание занятий вряд ли точно соответствует потребностям организации (принцип «на всякий случай»).</li> </ul> <p>Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы</p> <p>Если участники обучения были отозваны, оплата, как правило, не возвращается.</p>

### **1.10 Выбор форм обучения в зависимости от целевой направленности занятий.**

Классификация форм занятий по их целевой направленности включает в себя следующие формы:

- вводные занятия;
- занятия по формированию знаний, умений и навыков;
- занятия по обобщению и систематизации знаний и умений;
- заключительные занятия;
- занятия по контролю освоения учебного материала (контрольные работы, тестирование, собеседования, коллоквиумы\*, зачеты, экзамены, защита рефератов, курсовых и дипломных работ);
- самооценивание обучающимися.

### **1.11 Выбор форм обучения в зависимости от вида учебных занятий.**

Классификация форм обучения по видам учебных занятий включает в себя следующие формы:

- урок;
  - лекция;
  - семинар;
  - лабораторная и лабораторно-практическая работы;
  - практическое занятие;
  - самостоятельная работа с учебной и технической литературой;
  - консультация;
  - инструктаж;
  - конференция;
  - тьюториал\*\*;
  - игра;
  - тренинг\*\*\* ;
- и т.д.

---

\* Коллоквиум – групповая форма собеседования преподавателя (педагога) с обучающимися).

\*\*Тьюториал – активное групповое занятие, направленное на приобретение опыта обучающимися по применению концепций в модельных стандартных и нестандартных ситуациях.

\*\*\* Тренинг – специальная система упражнений по развитию у обучающихся творческого рабочего самочувствия, эмоциональной памяти, внимания, фантазии, воображения и т.п.

Каждый вид учебных занятий, в свою очередь, также классифицируется по различным основаниям.

При передаче и закреплении самых разнообразных знаний, умений и навыков наиболее часто используются именно эти формы. Многие поколения учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время урока, лекций, семинаров, практических занятий и т.п., и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

### **Урок.**

Основной формой теоретического и производственного обучения рабочих является урок. На уроках обучающиеся изучают, повторяют и закрепляют материал, а преподаватели проверяют и учитывают их знания. Уроки проходят под непосредственным руководством преподавателя и включают в себя общегрупповую и индивидуальную работу с обучающимися с применением разнообразных методов обучения.

Урок – гибкая форма организации обучения. Он включает разнообразное содержание, в соответствии с которым используются необходимые методы и приемы обучения. Урок может содержать в себе беседу, викторину, инструктаж, опрос, доклады и т.д. На уроке организуется фронтальная, коллективная и индивидуальная формы учебной работы. Различные формы проведения урока не только разнообразят учебный процесс, но и вызывают у обучающихся удовлетворение от самого процесса труда.

В зависимости от поставленной цели, *уроки теоретического обучения рабочих* могут быть следующих типов:

- сообщение новых знаний;
- повторение и закрепление знаний;
- проверка знаний;
- комбинированный урок.

Примерная структура и план наиболее распространенного двухчасового комбинированного урока (90 минут) приведены в приложении А.

Сообщение новых знаний излагается в строгой логической последовательности с соблюдением требования перехода от простого к сложному. По мере надобности преподаватель может прерывать объяснение для проверки понимания его обучающимися.



Повторение материала имеет целью восстановить и закрепить в памяти обучающихся ранее полученные знания, подготовив их к восприятию нового учебного материала. Кроме того, повторение дает возможность проверить и оценить знания обучающихся.

Домашние задания имеют целью прочно закрепить знания обучающихся, приучить их к самостоятельной работе с книгой, привить навыки применения приобретенных на уроках знаний для решения практических вопросов. Они могут включать решения задач и примеров, выполнение эскизов, самостоятельную работу с технической литературой, изображение и чтение схем, графиков, диаграмм, чертежей, их комментирование, упражнения в нахождении данных в таблицах и на диаграммах, повторение пройденного материала.

В практике *производственного обучения рабочих* различаются уроки четырех типов:

- изучение трудовых приемов и операций;
- совершенствование и закрепление приемов выполнения операций на комплексных работах;
- совершенствование профессиональных навыков при самостоятельном выполнении учебно-производственных работ;
- выполнение контрольных работ.

На уроке I типа мастер объясняет и показывает обучающимся, как выполняются трудовые приемы и операции, объясняет назначение и область применения новых приемов, операций или видов работ, а обучающиеся сами воспроизводят показанное. После объяснения и показа мастера, обучающиеся под его руководством, упражняются в выполнении новых приемов и операций. В результате у обучающихся формируются умения, еще не закрепившиеся в навыки.

На уроке II типа обучающиеся занимаются индивидуальными упражнениями в выполнении изученных трудовых приемов и операций в процессе комплексных работ, в результате чего у обучающихся закрепляются умения и формируются профессиональные навыки.

Урок III типа предусматривает самостоятельное применение обучающимися всех ранее изученных приемов и операций при выполнении учебно-производственных заданий, в результате чего у обучающихся формируются прочные навыки самостоятельной работы по данной профессии.

Урок IV типа проводится с целью проверки и оценки приобретенных обучающимися профессиональных знаний, умений и навыков путем выполнения проверочных (контрольных) работ за определенный период обучения или выпускных квалификационных пробных работ в конце обучения.

### *Лекция.*

Лекция является традиционной, одним из самых древних и в настоящее время очень распространенной формой обучения. Лекция одновременно является как формой обучения, так и методом обучения (см. «Учебная лекция» в 2.3.1 Методы организации и осуществления учебно-познавательной деятельности. Словесные методы). При использовании лекционной формы подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот и даже тысяч человек. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты или показ слайдов.

Лекционная форма обучения не свободна от ряда недостатков даже в том случае, если лектор имеет самую высокую квалификацию. Коммуникация во время лекции в основном является односторонней, и исключения составляют лишь ситуации, когда лектор отвечает на вопросы обучающихся. В основном обучающиеся слушают, смотрят и, если не доверяют своей памяти, конспектируют за лектором, практически не имея возможностей обратной связи, практики или контроля правильности понимания изложенного материала. Усвоение материала в значительной степени зависит от характеристик изучаемого материала (содержание, сложность, структурированность) и от того, насколько широко во время лекции используются наглядные средства.

Перенос знаний, полученных в ходе лекции, в рабочие условия зависит от того, насколько структурированным является обучение и насколько оно ориентировано на практику. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления материала определяется преподавателем для группы в целом. Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемой как формой так и методом обучения, поскольку это, во-первых, самая «привычная» форма подачи материала, а во-вторых, далеко не все преподаватели владеют другими формами и методами подачи материала (в частности, методами активного обучения).

Эффективность обучения при лекционной подаче материала определяется целым рядом факторов: личностными особенностями преподавателя, его эру-

дицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью четко и ясно изложить материал и др. Большое значение имеет также обеспеченность обучаемых учебной литературой и методическими материалами (учебники, дополнительная литература, учебные пособия, методические пособия, раздаточные материалы и т.п.).

Плюсы лекционной подачи материала:

- преподаватель полностью контролирует содержание и последовательность подачи материала, при этом имеются хорошие возможности оперативно изменить последовательность, полноту раскрытия отдельных тем или отдельных вопросов и темп изложения материала в зависимости от реакции обучаемых;
- возможность охвата большой аудитории;
- относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа обучаемых).

Ограничения лекций:

- низкая активность обучаемых, невозможность получения обратной связи снижают эффективность усвоения учебного материала;
- невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся;
- высокие требования к мастерству лектора – далеко не каждый преподаватель способен добиться высокого уровня внимания и включенности обучаемых на всем протяжении лекции;
- проведение занятий жестко привязано к учебному расписанию – в случае отсутствия кого-то из обучающихся на занятиях восстановить пропущенный материал в полном объеме им бывает трудно.

### ***Семинар.***

Семинар как форма обучения обычно завершает лекционное предъявление некоторой логически завершенной порции материала. Цель семинара – проверить усвоение материала лекций и помочь обучающимся лучше разобраться в содержании изучаемой темы или курса. Главное в семинаре – диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у обучающихся.

Семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания обучающимися пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или

даются практические задания по пройденному материалу. Семинар помогает обучающимся лучше понять непонятое на лекции или при чтении рекомендованной литературы.

Семинары предполагают большую активность обучающихся и двустороннюю коммуникацию во время семинарских занятий. Эффективность семинара зависит от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку, такой климат, который побуждает обучающихся к активному участию в работе. Семинары позволяют преподавателю за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий установить более прочные связи между материалом, который обучающиеся получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которыми они располагают на настоящий момент.

Семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно небольших группах (8–25 человек).

Плюсы семинарских занятий:

- семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания обучающимися пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или даются практические задания по пройденному ранее материалу;
- семинар помогает обучающимся лучше понять непонятое на лекции или при чтении дополнительно рекомендованной литературы;
- семинары позволяют преподавателю за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий установить более прочные связи между материалом, который обучающиеся получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которым они располагают в настоящий момент.

Ограничения семинаров:

- семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно небольших группах по 8–25 человек.

Ведущий семинара должен быть опытным и коммуникабельным человеком.

В зависимости от способа проведения выделяют следующие виды семинаров.

Семинар-беседа – наиболее распространенный вид. Проводится в форме развернутой беседы по плану с кратким вступлением и заключением преподавателя, предполагает подготовку к занятиям всех обучающихся по всем вопросам плана семинара, позволяет вовлечь максимум студентов (слушателей) в активное обсуждение темы. Достигается это путем заслушивания развернутого

выступления нескольких студентов (слушателей) по конкретным вопросам плана, дополнений других, рецензирования выступлений, постановки проблемных вопросов.

Семинар-заслушивание и обсуждение докладов и рефератов предполагает предварительное распределение вопросов между студентами (слушателями) и подготовку ими докладов и рефератов.

Семинар-диспут предполагает коллективное обсуждение какой-либо проблемы с целью установления путей ее достоверного решения. Семинар-диспут проводится в форме диалогического общения участников. Он предполагает высокую умственную активность участников, прививает умение вести полемику, обсуждать материал, защищать взгляды и убеждения, лаконично и ясно излагать свои мысли.

Смешанная форма семинара, на котором сочетаются обсуждение докладов, свободные выступления обучающихся, а также дискуссионные обсуждения.

Педагогическое руководство подготовкой студентов или слушателей к семинару состоит в том, что преподаватель помогает обучающимся подготовить план выступления, обучает составлению конспектов статьи, показывает, как сделать выписки из текста, найти цитаты для обоснования выводов и утверждений, сформулировать тезисы выступления, наблюдает за самостоятельной работой, консультирует обучающихся по другим вопросам.

### ***Учебная экскурсия.***

Эта организационная форма обучения позволяет изучать различные предметы, явления и процессы на основе их наблюдения в естественных условиях. Экскурсии позволяют преподавателю установить непосредственную и более действенную связь обучения с жизнью. Экскурсии развивают познавательные способности обучаемых — внимание, восприятие, наблюдательность, мышление, воображение. Сильное воздействие экскурсии оказывают на эмоциональную сферу.

Перед экскурсией обучающиеся получают задания, в которых указывается, какие наблюдения должен провести каждый, на какие вопросы следует самостоятельно найти ответы, в какой форме собрать материалы, к какому сроку подготовить отчет об экскурсии.

Важный этап экскурсии — итоговая беседа (иногда письменная работа), в ходе которой полученная на экскурсии информация включается в общую си-

стему знаний и умений. Обучающимся дают указания по обработке данных экскурсии в соответствии с их заданиями. Они индивидуально или небольшими группами составляют таблицы, готовят наглядные пособия, доклады, краткие отчеты. Материалы экскурсии используют в дальнейшей работе.

### ***Лабораторно-практические работы.***

Лабораторно-практические работы проводятся с целью закрепления, расширения и углубления полученных теоретических знаний, выработки у обучающихся самостоятельности в решении поставленных перед ними задач и умения применять технические знания в практической деятельности, развития инициативы и творческого подхода к выполнению заданий.

Каждая лабораторно-практическая работа должна иметь определенную цель, соответствовать данной теме учебной программы и проводиться на основе полученных обучающимися теоретических знаний.

Чаще всего проводятся групповые лабораторно-практические работы. Они содержат один вариант заданий и выполняются фронтально всей группой обучающихся.

Чтобы успешно провести работу, надо:

- обеспечить рабочие места всем необходимым до начала работы;
- восстановить путем беседы или опроса в памяти обучающихся теоретические знания, необходимые для сознательного выполнения работы;
- подготовить заблаговременно бланки по выполнению работы;
- провести инструктаж, сообщив тему, цель, содержание и последовательность проведения работы;
- разъяснить порядок оформления результатов.

По окончании работы обучающиеся представляют письменный отчет, который проверяется и оценивается преподавателем.

В заключительной беседе преподаватель обобщает результаты работ, анализирует качество их выполнения, сообщает оценку каждому обучающемуся.

Лабораторно-практические работы (занятия) предполагают проведение:

- лабораторных занятий;
- практических занятий;
- работа с АОС или тренажерами имитаторами.

### *Лабораторное занятие.*

Лабораторное занятие – форма организации обучения, когда обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют одну или несколько лабораторных работ.

Основные дидактические цели лабораторных работ – экспериментальное подтверждение изученных теоретических положений: экспериментальная проверка формул, расчетов; ознакомление с методикой проведения экспериментов, исследований. В ходе работы у обучающихся формируются умения наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследования, пользоваться различными приемами измерений, оформлять результаты в виде таблиц, схем, графиков и т. д. Одновременно у обучающихся формируются профессиональные умения и навыки обращаться с различными приборами, аппаратурой, установками и другими техническими средствами при проведении опытов. Однако ведущей дидактической целью лабораторных работ является овладение техникой эксперимента, умением решать практические задачи путем постановки опыта.

### *Практическое занятие.*

Практическое занятие – это форма организации учебного процесса, при использовании которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют одну или несколько практических работ.

Дидактическая цель практических работ – формирование у обучаемых профессиональных умений, а также практических навыков, необходимых для изучения последующих учебных предметов.

Особенно большую роль практические занятия должны играть при изучении специальных предметов, содержание которых направлено на формирование профессиональных умений.

Содержание практических работ составляют:

- изучение нормативных документов и справочных материалов, анализ производственной документации, выполнение заданий с их использованием;
- анализ служебно-производственных ситуаций, решение конкретных служебных, производственных, экономических, педагогических и других заданий, принятие управленческих решений;
- решение задач разного рода, расчет и анализ различных показателей, составление и анализ формул, уравнений, реакций, обработка результатов многократных измерений;

- ознакомление с технологическим процессом, разработка технологической документации и др.

Структура проведения:

- сообщение темы и цели работ;
- актуализация теоретических знаний, необходимых для рациональной работы с оборудованием, подготовка эксперимента или другая практическая деятельность;
- разработка алгоритма принятия управленческого решения или другой практической деятельности;
- непосредственное проведение экспериментов, разработка документов и других практических работ;
- обобщение и систематизация полученных результатов (в виде таблиц, графиков постановлений, решений и т. п.);
- подведение итогов занятия.

Эффективность лабораторных и практических занятий в значительной степени зависит от того, как проинструктированы обучающиеся о выполнении практических и лабораторных работ.

### ***Самостоятельная работа с учебной и технической литературой.***

Самостоятельная работа с учебной и технической литературой особенно широко применяется при выполнении обучающимися домашних заданий. Она выражается в:

- чтении учебников, учебных пособий, брошюр и т.д.;
- конспектировании (краткой записи своими словами) основного материала книги;
- выписке из книги небольших текстов, содержащих важнейшие определения, выводы, положения;
- изучение правил, инструкций, других руководящих документов и материалов по технике безопасности, правилам технической эксплуатации.

Навык вдумчивого чтения вырабатывается в итоге многократных повторных упражнений, которые должны включаться в план текущих занятий. Можно рекомендовать следующие основные этапы обучения обучающихся пользоваться учебником:

- первоначальное общее знакомство с учебником (автор, название, оглавление, структура, аннотация);
- разбор незнакомых слов, терминов, понятий;



- разбор рисунков, иллюстраций, чертежей в учебниках в процессе изучения новой темы;
- выполнение практических работ и заданий, указанных в учебнике;
- составление плана параграфа, статьи, раздела учебника;
- самостоятельное изучение небольшого раздела учебника без предварительного объяснения преподавателя, ответы на определенные вопросы по тексту.

Важным элементом самостоятельной работы с книгой является пользование техническими справочниками, каталогами и другой литературой для нахождения справок по различным вопросам, объяснения технических терминов и непонятных слов и т.п.

Чтобы самостоятельная работа с книгой была плодотворной, преподаватель должен научить обучающихся выделять в тексте основные положения, правильно пользоваться схемами, таблицами, иллюстрациями. С этой целью на уроках необходимо проводить специальные упражнения по конспектированию технической литературы, решению задач и примеров с помощью справочников, отысканию по таблицам требуемых данных и материалов.

По любому предмету (теме) можно выбрать вопросы, которые могут быть изучены обучающимися самостоятельно по учебнику, справочнику, инструкции, технологической карте, паспорту и другим материалам. После самостоятельного изучения материала обучающимися необходимо проверить их знания путем беседы или семинара, во время которых преподаватель дополняет, уточняет, обобщает материал.

Полезно практиковать коллективный разбор отдельных журнальных статей, брошюр, освещающих передовой опыт новаторов, поручать обучающимся составление небольших устных докладов, а также изображать и читать схемы, составлять таблицы, находить данные в таблицах и на диаграммах и др.

Работа с литературой и документацией способствует расширению и углублению знаний, умению самостоятельно находить и подбирать нужный материал из разных источников, формированию навыков умственной работы. Все это послужит стимулом для систематического чтения технической литературы по собственной инициативе, что чрезвычайно важно для дальнейшего расширения их технического кругозора и непрерывного профессионального совершенствования.

### ***Консультации.***

Консультация предполагает вторичный разбор учебного материала, который либо слабо усвоен обучающимися, либо не усвоен совсем. На консультациях также излагаются требования, предъявляемые обучающимся на зачетах и экзаменах. Основные дидактические цели консультаций: ликвидация пробелов в знаниях обучаемых, оказание им помощи в самостоятельной работе.

Различают индивидуальные и групповые консультации. Если для проведения теоретических занятий невозможно создать учебную группу, обучающиеся должны изучать теорию индивидуально под руководством специалистов, которые консультируют их. И тот и другой вид создают благоприятные условия для индивидуального подхода к обучающимся, ориентируют преподавателя на учет их индивидуально-психологических особенностей, подготовленности к обучению, способности и сил.

При консультации обучающихся рабочих обязательны:

- ознакомление обучающегося с квалификационной характеристикой, программой теоретического и практического обучения, их требованиями;
- разъяснение порядка учебной работы;
- рекомендации учебников, учебных пособий, литературы для самостоятельной подготовки, объяснение пользования ими;
- выдача обучающемуся заданий на дом по учебнику и другим пособиям, а также рекомендаций как лучше организовать выполнение домашних заданий и изучение материала;
- беседа с обучающимся по заданному материалу, проверка его знаний, выяснение степени проработки материала, пробелов, неясностей, неправильно понятых мест, разъяснение наиболее сложных вопросов;
- ознакомление с конспектом обучающегося, рекомендации по ведению записей, составлению конспекта;
- объяснение нового материала;
- ведение дневника учета индивидуальных консультаций.

### ***Инструктаж.***

Инструктаж – важнейшая форма методического руководства обучением или формой обучения перед допуском к работе или производственному обучению. В инструктаже сочетается различные методы обучения, но преобладает словесное изложение в виде объяснения, указаний и предостережений от ошибочных действий, вместе с тем широко применяются демонстрации приемов

работы непосредственно на рабочем месте, показ натуральных объектов и другие средства наглядности.

Инструктаж используется, например, при приеме на работу нового работника или введении сотрудника в новую должность. При этом ему рассказывают и (или) показывают, что он будет делать на своем рабочем месте. Зачастую такое обучение даже не носит характер формального, а представляет собой беседу, рассказ об особенностях практической работы сотрудника, отдела и организации в целом.

При обучении рабочих мастер или инструктор производственного обучения инструктирует обучающихся для того, чтобы дать указания, как использовать имеющийся у них опыт и знаний в новых связях и сочетаниях, обычно приближающихся к производственным условиям. Инструктаж должен иметь указания о возможных неполадках в работе оборудования, ошибках в выполнении действий, нарушениях правил технической эксплуатации, правил безопасности труда. По мере обучения инструктаж становится основной формой методического руководства обучающимся со стороны мастера производственного обучения и становится все более кратким: даются лишь основные указания, все большее значение приобретает письменный инструктаж, т.е. письменные инструкции, побуждающие обучающихся к самостоятельному принятию решений.

При использовании в ходе инструктажа приемов показа и демонстрации, не следует злоупотреблять наглядностью, чтобы инструктаж не превратился в занимательное зрелище. Нельзя также превращать инструктаж в сплошные предостережения, вторые зачастую делаются «на всякий случай», когда в информации о почти невероятных случаях последствий ошибок и нарушений, когда могут потеряться действительно возможные в реальных условиях ошибки и неполадки.

Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на выполнение конкретных операций и процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучаемого, является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков ручного труда. Поэтому он очень широко используется на всех уровнях современной организации производства.

Однако, очевидно, что область применения инструктажа достаточно ограничена: его недостаточно для обучения специфическим знаниям, для подготовки руководителей и т.д.

### ***Конференция.***

Конференция, как форма организации учебно-воспитательного процесса, предполагает наличие в одной аудитории обучающихся, которые объединены одной целью – решение определенной теоретической или практической проблемы, глубокое изучение опыта, его теоретическое осмысление и выработка практических рекомендаций. Конференция, как правило, проводится с несколькими учебными группами. Творческое обсуждение и решения выбранной проблемы определяют содержание конференции, характерным признаком которой является дискуссия.

Конференция, как форма обучения, способствует формированию знаний, умений и навыков, их закреплению и совершенствованию, углублению и систематизации. Это комплексная форма обобщения результатов самостоятельной познавательной деятельности обучающихся под руководством преподавателя, которая осуществляется благодаря совместным усилиям преподавателя и обучающихся. Целью конференции является углубление, укрепление и расширение полученных знаний, развитие и саморазвитие творческих способностей обучающихся, их активности.

Главное в конференции — свободное, откровенное обсуждение проблемных вопросов. Конференция по своим особенностям близка семинару и является его развитием, поэтому методика проведения конференций сходна с методикой проведения семинаров. Требования к подготовке рефератов и докладов для конференции значительно выше, чем для семинаров, так как их используют как средство формирования у обучаемых опыта творческой деятельности и предусматривают нарастание трудностей в самом содержании заданий.

В практике работы учебных заведений, следует выделять и проводить: обзорные, итоговые и тематические конференции.

Конференции, организуемые при повышении квалификации специалистов имеют ряд преимуществ по сравнению с традиционными семинарами и тренингами:

- выступление участников на похожие темы позволяет рассмотреть вопрос с нескольких сторон, исчезает однобокость, присущая при обучении одним преподавателем;

- данная форма обучения позволяет услышать о различных подходах к решению одной задачи, услышать различные точки зрения коллег «по цеху»;
- новые контакты, приобретенные на конференциях, дают возможность в случае необходимости оперативно обратиться к коллегам за советом;
- конференция – это то место, где можно обсудить с коллегами волнующие вопросы, получить информацию о реальном позитивном и негативном опыте, неформально пообщаться;
- особенность конференций (3 и более выступающих) является уникальной, так как в подавляющем большинстве тренингов и семинаров выступающий один, в редких случаях двое.
- ценен прикладной характер конференции, фокус на практическом опыте, а не на теории.

Применимость информации, получаемой на конференциях – конференции позволяют проанализировать существующую систему, и стимулируют выработку новых идей.

Одной из форм повышения квалификации специалистов также является форма научно-практических конференций. Такие конференции отличаются от совещаний и семинаров тем, что:

- более тщательно и глубоко разрабатывается тематика выступлений;
- подготовительный период более продолжительный;
- более высокий научно-теоретический уровень выступлений.

Доклады выступающих, как правило, являются итогом серьезного изучения и обобщения передовой практики. Конференция разрабатывает и принимает рекомендации, которые включают в себя все лучшее, передовое, накопленное за период ее подготовки. К сожалению, на практике зачастую научно-практические конференции превращаются в обычные отчетно-информационные мероприятия.

Интересная форма повышения квалификации (но малораспространенная!) – заочная конференция. Отличается она от обычной конференции тем, что сообщения специалистов публикуются в специальных информационных бюллетенях, на страницах местных изданий и пр. Несомненные преимущества подобной формы: возможность привлечения к обсуждению проблемы максимального числа специалистов. Очень важно при организации заочной конференции заранее четко оговорить конкретную проблему, требования к печатному материалу и сроки их предоставления. При использовании возможностей электрон-

ной почты (пересылка докладов участников организаторам конференции, рассылка готового материала заочной конференции всем желающим) эффективность подобной формы возрастает.

Достоинства таких конференций:

- способствует выработке у специалистов навыков методической и исследовательской работы;
- служат стимулом для развития профессионального общения.

### ***Тьюториал.***

Важное место в учебном процессе занимают тьюториалы (периоды преподавательской поддержки). Тьюториал – одна из форм организации образовательного процесса с использованием дистанционных технологий обучения. Она представляет собой активное групповое занятие, направленное на приобретение опыта обучающимися по применению концепций в модельных стандартных и нестандартных ситуациях.

Основными задачами тьюториала являются:

- определение и формирование умений применять полученные теоретические знания при решении практических задач;
- корректировка умений самостоятельной работы с учебными и учебно-методическими материалами;
- освоение методов коллективной работы и обмен опытом;
- определение полноты знаний, полученных обучающимися в результате самостоятельного освоения учебного материала.

Поскольку в тьюториале присутствует очный компонент, то для его эффективного проведения необходимо:

- разработать программы для каждого тьюториала;
- определить продолжительность каждого тьюториала с указанием предела времени;
- разработать структуру тьюториала;
- обеспечить специальную подготовку тьюторов.

Как показывает опыт, объем учебного материала, охватываемого в течение тьюториала, должен составлять от 80 до 100 страниц (от 3 до 4 разделов, сгруппированных по темам). Продолжительность тьюториалов должна составлять от 4 до 6 часов.

Методически тьюториал может быть разделен условно на 4 этапа:

- освещение основных аспектов в соответствии с учебными целями, рассмотрение наиболее важных и сложных для понимания частей изучаемого материала – до 25 % общего времени тьюториала;

- моделирование экзаменационного периода (сессии), в процессе которого обеспечивается психологическая подготовка к экзамену. Обучающиеся отвечают на тесты по аналогии с экзаменами, т.е. индивидуально с последующим групповым обсуждением результатов – до 25 % времени тьюториала;

- получение и тренинг умений по применению теоретических знаний в практической деятельности. Осуществляется путем решения проблемных ситуаций (кейсов) и практических примеров по теме в группах с последующим разбором на «пленарном заседании». Возможно проведение с использованием других интерактивных методов (имитационных деловых игр и др.) – до 30–40 % времени тьюториала;

- ответы на все вопросы по изучаемому материалу в режиме групповой консультации – 10–20 % времени тьюториала.

Тьюториал фиксируется в рабочем учебном плане и индивидуальном учебном графике в соответствии с примерным учебным планом.

Поскольку время проведения тьюториала ограничено, результативность его проведения во многом может быть обеспечена за счет широкого использования нетрадиционных активных методов обучения. Тьюториал, как правило, проводится в форме активных и интенсивных практических занятий, моделирующих профессиональную деятельность обучаемых (деловых игр, «мозгового штурма», «изучения случая»). План тьюториала может включать также лабораторные работы, выполнение которых самостоятельно невозможно, текущую и промежуточную аттестацию, консультации.

Роль и функции преподавателя при дистанционном обучении во многом отличаются от традиционных образовательных систем. Тьютор должен оказывать помощь обучающимся в части:

- отбора и логического упорядочивания полезной информации, заложенной в учебно-методических материалах;

- распознавания рационального, перспективного направлений и выявления возможности их использования в своей профессиональной деятельности;

- психологической подготовки к предстоящим экзаменам.

«Обучение» в данном случае означает, прежде всего, организацию и управление учебным процессом обучаемого. Тьютор не должен излагать мате-

риал (он есть в учебных пособиях), он должен давать пояснения, как лучше этот материал изучать, т.е. консультировать. При этом преподаватели-тьюторы должны быть ознакомлены со всеми модулями учебного плана, т.е. знать взаимосвязь модулей друг с другом, четко прослеживать все междисциплинарные связи. Только в этом случае, тьютор становится куратором-консультантом и способен:

- оказать индивидуальную учебно-методическую помощь на всех этапах самостоятельной работы обучаемого;

- корректировать технологию проведения тьюториала в зависимости от особенностей той или иной группы обучаемых.

Естественно, что изменения функций преподавателя требуют специальной подготовки тьюторов.

### ***Игра.***

Игра, как форма обучения – это мысленное и реальное участие обучающегося или группы обучающихся в предложенных условиях, воображаемых ситуациях, требующих перевоплощения.

У игр большой потенциал при их использовании в обучении, на собеседованиях и в оценке персонала. Игры позволяют выявить ряд качеств работников или соискателей, которые оказываются «в тени» в результате проведения обычных мероприятий.

В играх, как форме обучения, безусловно, развивается креативность, быстрота реакции, они способствуют проявлению командного духа, ответственности, инициативы, соперничества, заставляют обучающегося работника демонстрировать позитивный настрой, оптимизм.

Игровой стиль обучения более свободный, по своей природе интерактивный и демократичный, не такой заранее запрограммированный, как лекции и семинары. Он делает ставку на лучших обучающихся, соискателей, работников. Традиционное же обучение вообще не способствует выявлению талантов.

Среди достоинств игрового подхода в обучении можно отметить:

- выявление скрытых способностей или даже талантов обучающихся работников;

- диагностика соискателей, позволяющая определить их подлинные навыки;



- эффективная оценка персонала в той форме, которая не позволяет работнику фальсифицировать свои навыки (в деловой игре, приближенной к реальным условиям, все несовершенства и «точки роста» видны как на ладони);

- развитие командного духа.

Недостатки игрового подхода:

- нет возможности с помощью игр отрабатывать базовые навыки для той или иной специальности, игра эффективна только в случае, если сотрудники уже имеют необходимые знания и умения;

- атмосфера слишком свободная и ни к чему не обязывает, в том числе к фиксированному результату (часто бывают случаи, когда время потрачено, игра проведена, а итоги ее туманны; на лекции или семинаре такое маловероятно);

- если игра проводится в коллективе, существует риск затушевывания роли отдельного участника, или он сознательно отсиживается в тени, не желая демонстрировать свою некомпетентность;

- если условия игры не вполне реалистичны, она покажет совсем не те качества сотрудников, которые компания хочет выявить и развить; даже небольшая ошибка в исходных данных и ограничениях приводит к тому, что вся игра оказывается бесполезной или как минимум неэффективной;

- занимает много времени, в том числе подготовка игры.

В обучении взрослых применяются такие виды игровых технологий (методы), как: деловая игра, ролевая игра, организационно-деятельностные игры и др.

### ***Тренинг.***

Тренинг одновременно представляет собой как форму, так и метод обучения персонала (см. «Тренинг» в приложении В).

Тренинг, как форма обучения – это своеобразная форма обучения знаниям и отдельным навыкам, связанным с самоорганизацией или со сферой общения, а также форма их соответствующей коррекции путем групповой практики психологического воздействия, основанной на активных методах групповой работы

Чаще всего тренинг применяется при повышении квалификации руководителей и специалистов.

Тренинг проводится с целью формирования и совершенствования умений и навыков, и для повышения эффективности деятельности. Тренинг, как правило, длится от 1 до 5 дней. Продолжительность одного учебного дня составляет

8–10 часов. Оптимальное количество участников 10–12 человек. Это позволяет, с одной стороны, каждому продемонстрировать выполнение задания тренеру, а с другой стороны, обменяться опытом, поучиться друг у друга. Обычно тренинги проходят в просторных, специально оснащенных аудиториях. Иногда, если содержание тренинга требует от его участников полностью отключиться от своей работы, им предлагается провести занятия в загородном доме или доме отдыха. Это, как правило, тренинги по командообразованию, навыкам группового принятия решений, выработки стратегии и т.п.

С тем, чтобы опыт и полученные знания преобразовались в новые умения и навыки, на тренинге используются активные методы, такие как: ролевые и деловые игры, видеоанализ, дискуссии и др.

Перед началом занятий тренер определяет представления, цели и ожидания участников от предстоящего тренинга. Он должен учитывать все эти факторы при проведении занятий и, если нужно скорректировать программу курса. Основная часть тренинга представляет собой разбор теоретического материала, который закрепляется ролевыми, деловыми играми или индивидуальными упражнениями. Использование принципа активности в тренинге объясняется тем, что человек усваивает 90% из того, что делает сам. В ходе тренинга участники имеют возможность переоценить и отработать новые способы поведения, экспериментировать с ними.

Тренинги можно разделить на четыре группы: самоорганизация, командная работа, организация других и общение с деловыми партнерами.

Особенность тренингов по самоорганизации состоит в том, что они направлены на развитие способностей, улучшающих деятельность работника. В рамках этих тренингов персонал учит эффективно распоряжаться своим временем, правильно расставлять приоритеты, легко принимать самостоятельные решения.

Вторая группа тренингов имеет целью научить работников координировать свои действия с деятельностью коллег. Участников таких тренингов учат принципам построения команд, эффективному командному взаимодействию, позитивному восприятию руководства.

Третья группа тренингов предназначена главным образом для руководителей, которых обучают эффективной мотивации подчиненных, делегирования полномочий, обучают технологиям лидерства и контроля.

Четвертая группа тренингов направлена на развитие у работников способностей по взаимодействию с деловыми партнерами, средствами массовой информации, властными структурами, по искусству проведения презентаций и проведению переговоров.

Кроме того, тренинги делятся на три группы в зависимости от того, для какого уровня сотрудников они предназначены. Можно условно разделить на тренинги для низшего звена специалистов, для среднего и для высшего звена.

Личность тренера, его профессиональные навыки оказывают огромную роль на качество проведения тренинга. Поэтому важно определиться перед началом обучения в выборе тренера. Для это необходимо убедиться до обучения, что тренер обладает необходимыми навыками.

Предъявляемые к тренеру требования как к личности, которыми можно пользоваться при выборе тренера, следующие:

- способность определять потребность группы в обучении и адаптировать материалы курса с учетом специфики работы компании и выявленных потребностей в обучении;
- способность устанавливать доверительные отношения с аудиторией;
- способность управлять обучающим процессом: управлять дискуссией, отслеживать групповую динамику и т.д.);
- обладать навыками эффективной самопрезентации;
- умение четко формулировать свои мысли;
- поощрять диалог;
- способность вызывать энтузиазм обучающихся, вызывать их на позитивное мышление, воодушевлять на применение знаний;
- умение использовать и сочетать различные способы (мини-лекции, дискуссии, кейсы, письменные упражнения) и инструменты обучения (видеосюжеты, современные деловые игры);
- умение пользоваться оргтехникой: PC Power Point, проектором, мультимедийным проектором, видео-магнитофоном, видео-камерой и др. техническими средствами;
- способность к анализу: способность оценить, насколько успешно обучающиеся справляются с заданиями;
- способность к самооценке, оценить точность установочных формулировок к заданиям для обучающихся, последовательность изложения, оценить, удастся ли достигать целей обучения;

– способность максимально точно, полноценно и корректно представить информацию, полученную во время подготовки и проведения тренинга в письменном или устном виде с анализом (интерпретацией) и оценкой результатов обучения.

Преимуществами тренинговых форм обучения являются:

– концентрация внимания участников (уровень освоения и интенсивность мыслительных процессов остаются весьма высокими, что позволяет усвоить необходимый материал за короткий срок. В формате семинаров и лекции активная концентрация внимания обучаемых сохраняется примерно первые десять – пятнадцать минут, далее появляется отстраненность от темы и усталость. Тренинги предполагают не только смены видов деятельности у участников, в которых они принимают активное участие, но и целым арсеналом разминочных упражнений, позволяющих удерживать интенсивность занятия на весьма высоком уровне);

– получение новых знаний;

– приобретение новых навыков практической работы и моделей поведения;

– усиление существующей мотивации работников;

– снятие или существенное уменьшение естественного сопротивления обучению, которое связано с затратами сил и времени (многие работники воспринимают это как «пустой тратой времени»).

– обмен опытом с участниками тренинга, возможность узнать много нового о людях и мире вообще;

– приобретение веры в себя, можно лучше узнать и понять себя.

Любые тренинги предполагают активную групповую работу. Такой формат развивает командную работу, а также, возможность удовлетворить потребность не только в обучении, получения новых знаний, информации, но и в общении по интересам.

Тренинги также имеют и ряд недостатков:

– недолгосрочный эффект от любого тренинга (эффективность обучения длится примерно до трех месяцев – это связано с тем, что, тренинг направлен на отработку определенных навыков, которые необходимы для работников «здесь и сейчас», и эффект от тренинга, по большому счету – эмоциональный и заключается в применении этого навыка);

– участникам тренинга не всегда хочется рассказывать о своих проблемах (в т.ч. профессиональных) другим людям, поэтому некоторые закрываются и не включаются в работу на тренинге.

### ***Наставничество.***

Наставничество также одновременно представляет собой форму и метод обучения персонала на рабочем месте, в основе которого лежит принцип пошагового обучения сотрудников. Обучение проходит прямо на рабочем месте, под руководством опытного наставника. Наставник – это человек, который ответствен за обучение работника и интеграцию нового работника в производственный процесс. В процессе обучения наставники опираются на рабочие ситуации и на реальные проблемы. При этом исходный профессиональный уровень обучаемого может быть самым разным – от полного отсутствия нужных навыков до «солидного багажа». Наставник своими советами помогает новичку влиться в коллектив, освоить стандарты работы, корпоративную культуру.

Для того чтобы процесс наставничества имел положительный результат, нужно самое главное – хорошие грамотные наставники.

Наставничество может использоваться и применяться как при обучении, так и при адаптации новых работников.

Данная форма обучения существенно влияет, с одной стороны, на успешность адаптации тех, кто был принят на работу недавно, с другой стороны – развивает управленческие организационные навыки наставника.

Задачи, стоящие перед наставником: обучать подопечных основным приемам работы; помогать в освоении производственных процедур; контролировать текущий результат работы; помогать в решении актуальных вопросов.

Различают индивидуальную форму наставничества (один наставник – один ученик) и групповую форму (один наставник – много учеников).

Преимущества применения наставничества как формы обучения:

- данная форма обучения экономически выгодна, потому что затраты на создание и поддержание эффективной системы наставничества несоизмеримо меньше, чем традиционные методы развития персонала (через обучение и тренинг);

- опыт, передаваемый обучающемуся работнику наставником, может быть просто уникальным;

- процесс обучения и адаптации новых работников становится более качественным, потому что применяется индивидуальный подход к обучаемым;

- повышается уровень мотивации к обучению опытных работников;
- более качественно оценивается вышестоящим руководителем управленческий потенциал наставника;
- наставничество благоприятно действует на морально-психологический климат на рабочем месте – позволяет снизить вероятность внутрипроизводственных конфликтов, уменьшает напряжение между людьми, создает атмосферу доверия, способствует формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе и, тем самым, препятствует текучести кадров.

Использование наставничества ограничивает два обстоятельства:

- требуется особая подготовка и склад характера от наставника (терпение), которым практически невозможно стать по распоряжению сверху;
- отнимает у наставника много времени, отвлекая от основной работы.

Наставничество как метод обучения будет рассматриваться в следующем разделе «Выбор методов обучения».

### ***Стажировка.***

Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одной из форм обучения при повышении квалификации и переподготовке персонала.

Стажировка имеет своей целью допуск работника к самостоятельной работе, получение и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по профессии или занимаемой или более высокой должности, освоение новых технологий, форм и методов организации труда непосредственно на рабочем месте. Результатом стажировки является развитие ключевых функциональных компетенций.

Работник, обучающийся во время стажировок наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения все более широкого круга профессиональных задач. Стажировка может состоять в кратковременном (несколько дней) или долговременном (несколько недель или месяцев) выполнении новой для обучающегося работы. По итогам стажировки работник, прошедший ее, и

руководитель, отвечающий за стажировку данного работника, или куратор данного работника в ходе стажировки пишут отчет по установленной форме.

Стажировка является полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к работе. Стажировки могут входить в план работы с резервом как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры. Кроме этого, они являются одним из методов закрепления работников и повышения уровня их приверженности своему предприятию или организации.

Стажировка является инновационной формой повышения профессиональной компетенции.

Стажировка может быть организована на предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах, как в Российской Федерации, так и за рубежом. Продолжительность ее при переподготовке или повышении квалификации руководителей и специалистов устанавливается Департаментом по управлению персоналом ОАО «Газпром» по согласованию с руководителем структурного подразделения или дочернего общества (организации), направляющим работника на стажировку.

Стажировка руководителей и кадрового резерва предприятия может быть вертикальной или горизонтальной. Вертикальная стажировка предполагает работу в должности непосредственного руководителя либо на той должности, на которую в будущем планируется резервист. Горизонтальная стажировка предполагает работу в смежном подразделении в должности того же ранга, что позволяет видеть деятельность предприятия в целом, выстраивать эффективные горизонтальные отношения. Она осуществляется в форме ассистирования, дублирования, объединенного руководства, ученичества и дает некоторый предварительный опыт.

По профессиям рабочих, связанным с обслуживанием сложной техники и высокими технологиями, сверх сроков, отведенных на обучение на производственно-технических курсах, на рабочих местах подразделений дочернего общества (организации) предусматривается стажировка продолжительностью до трех месяцев. В процессе прохождения стажировки рабочие под руководством мастера или высококвалифицированного рабочего выполняют работы, отвечающие по сложности требованиям тарифных разрядов (классов, категорий), на которые они обучаются.

В зависимости от места стажировки меняются и затраты, связанные с ней: от их практического отсутствия (в случае размещения головной организации в этом же городе) до очень крупных сумм (в случае зарубежной стажировки). Поэтому, применяя данный метод, во избежание ненужных трат необходимо четко определять категорию обучающегося персонала, программу и срок обучения, возможность контроля результатов обучения. Кроме того, т.к. как стажировка является формой производственного обучения работников, то во время стажировки должна выплачиваться зарплата.

Выбранная форма обучения в значительной степени влияет на эффективность профессионального обучения.

Выбор и предпочтительность форм обучения определяется их преимуществами и недостатками, а также целями и задачами, которые преследует руководство общества (организации).



## 2 Выбор методов обучения

После решения вопроса о выборе формы обучения необходимо подумать о том, какие конкретные методы будут применяться при проведении профессионального обучения персонала. Методы обучения являются одним из важнейших компонентов учебного процесса. Без соответствующих методов деятельности невозможно реализовать цели и задачи обучения, достичь усвоения обучаемыми определенного содержания учебного материала.

Методы обучения (от *греч.* *metodos* – способ изложения) – это способы обучающей работы преподавателя и организации учебно-познавательной деятельности обучающихся, направленные на решение дидактических задач обучения, т.е. задач овладения изучаемым материалом.

Методы обучения отражают:

- способы обучающей работы преподавателя и способы учебной работы обучающихся в их взаимосвязи;
- специфику их работы по достижению различных целей обучения.

Деятельность преподавателя главным образом направлена на формирование педагогических задач, эффективность решения которых обеспечивается методами включения обучаемых в планируемый вид работы. Поэтому метод обучения правомерно рассматривать как организованную систему взаимодействий преподавателя и обучающихся в процессе реализации учебных целей.

Следовательно, первостепенное значение метода – это его целенаправленность на оптимальное решение педагогических задач, т.е. метод обучения устанавливает виды деятельности преподавателя и обучающихся, определяет, как должен идти процесс обучения, какие действия должен выполнять преподаватель и обучающийся.

В педагогической литературе наряду с термином «метод» употребляются также термины «методический прием» и «методика», которые не следует отождествлять. Методический прием – это элементарный акт педагогического процесса, входящий в состав различных методов обучения, например, «жесты» – являются приемом наглядного метода, «страховка» – прием практического метода. Между методами и методическими приемами существует тесная взаимосвязь, например во время рассказа преподаватель может демонстрировать выполнение задания, показ слайдов презентации, в этом случае – это прием. Под методикой же следует понимать совокупность средств, методов и методических приемов, характеризующих путь реализации учебных задач.

## 2.1 Общие аспекты выбора методов обучения.

Выбор методов обучения определяется:

- основными характеристиками обучающихся (их квалификация или должностной уровень, мотивация, образование, опыт работы, возраст, уровень подготовки);
- целями и задачами обучения;
- срочностью и сроком обучения;
- содержанием учебного материала;
- возможностями общества (организации) – стоимость обучения, наличием преподавателей, уровень материальной оснащенности (наличие помещений, оборудования и материалов, наглядных пособий, технических средств и т.д.);
- размером учебной группы;
- уровнем образования и практического опыта обучающихся;
- уровнем квалификации, компетентностью и личными качествами преподавателей;
- и другими факторами.

Например, стоимость обучения или уровень материальной оснащенности учебного заведения часто является критическим фактором, определяющим выбор методов обучения, сегодня мы сталкиваемся с огромным многообразием учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства.

Выбор тех или иных методов обучения во многом зависит и от факторов, которые необходимо учитывать при реализации программ и содержания обучения (представлены в таблице 5).

Таблица 5 – Факторы, оказывающие влияние на выбор содержания и методов обучения

Наименование факторов, влияющих на выбор содержания и методов обучения	Содержание факторов
Содержание обучения	<p>Предоставление обучающимся необходимой информации.</p> <p>Обучение моторным навыкам и навыкам работы с информацией.</p> <p>Обучение навыкам межличностного общения и изменение установок.</p> <p>Обучение навыкам анализа проблем и подготовки решений.</p>

## Окончание таблицы 5.

Наименование факторов, влияющих на выбор содержания и методов обучения	Содержание факторов
Использование ключевых принципов обучения	<p>Обеспечение обучаемых необходимой обратной связью.</p> <p>Обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков.</p> <p>Обеспечение необходимого уровня мотивации обучающихся к обучению и к применению новых знаний и умений в работе.</p> <p>Создание условий для переноса полученных знаний, навыков, моделей нового поведения в рабочие ситуации.</p>
Характеристики обучающихся	<p>Личностные особенности обучающихся.</p> <p>Индивидуальные различия обучающихся в опыте, знаниях и способностях.</p> <p>Мотивация к обучению.</p>
Стоимость программы обучения	<p>Размер бюджета на обучение.</p> <p>Оплата преподавателей.</p> <p>Оплата за аренду помещений.</p> <p>Расходы на канцелярские товары, размножение материалов и пр.</p> <p>Косвенные издержки, связанные с отсутствием обучающихся на рабочем месте.</p>
Условия для проведения обучения	<p>Наличие помещений, отвечающим необходимым требованиям.</p> <p>Наличие оборудования, необходимого для проведения занятий.</p> <p>Наличие учебно-методических материалов для проведения обучения.</p>
Преподаватели	<p>Наличие собственных преподавателей.</p> <p>Опыт и уровень квалификации преподавателей, необходимые для проведения занятий.</p> <p>Наличие внешних преподавателей, отвечающих требованиям общества (организации).</p>

Успешное достижение целей обучения предполагает не только создание благоприятных условий для обучающихся, не только верное определение содержания обучения и выбор средств, которые наилучшим образом позволят решить эти задачи, но и максимально полное использование важнейших принципов, обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности. Специфика обучения персонала обществ (организаций) состоит в том, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили либо среднее общее образование, либо начальное, среднее или высшее профессиональное образование. Это, с одной стороны, накладывает определенные ограничения на про-

цесс обучения, а с другой – открывает перед преподавателем широкие возможности в силу наличия у большинства обучаемых хорошего уровня базовых знаний.

Поэтому при выборе методов обучения обязательно должны учитываться возрастные особенности обучающихся. К их числу относятся:

- потребность в обосновании (смысле);
- назревшая необходимость;
- практическая направленность;
- потребность в самостоятельности;
- жизненный опыт.

Учет двух последних факторов нашел отражение в интерактивных методах обучения, основанных на осознании и анализе обучающимися собственного опыта.

Следует также отметить, что принципами эффективного обучения людей всех возрастных групп являются повторение, помогающее новому закрепиться в памяти и превращающие приобретенные навыки в привычку, и обратная связь, наличие которой позволяет обучающимся скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов обучения. Формами обратной связи могут являться: оценки, подведение итогов соревнований между участниками, определение процента выполнения задания и т.д.

При выборе того или иного метода обучения важно также помнить, что главным его критерием является эффективность достижения целей обучения каждого конкретного работника. И, как показывают результаты исследований, обучаемые сохраняют в памяти:

- 10% того, что читали;
- 20% того, что слышали;
- 30%, того, что видели;
- 50% того, что слышали и видели;
- 70% того, что слышали, видели и обсуждали;
- 80% того, что говорили сами;
- 90% того, что делали сами.

## **2.2 Требования к выбору методов обучения.**

Применение того или иного метода влечет соблюдение ряда требований:

- научная обоснованность метода с точки зрения теории познания и учения о высшей нервной деятельности;

- соответствие поставленной задаче обучения (т.е. прежде всего следует учитывать конкретность задач, поскольку, только конкретная задача может определить метод, например, обучение безопасным приемам выполнения работ выполнять не словесным методом, а практическим).

- обеспечение воспитывающего характера (т.е. метод должен не только обеспечивать эффективность процесса обучения, но и соответствовать требованиям решения задач воспитания);

- опора на всю систему принципов обучения, соответствие с индивидуальной подготовленностью обучающихся, соответствие условиям занятий.

Следует отметить, что ни один из методов нельзя считать универсальным. Методы дополняют и обогащают один другого. Поэтому необходимо пользоваться системой методов обучения, учитывая в каждом конкретном случае их сильные и слабые стороны.

### **2.3 Классификация методов обучения.**

В истории дидактики сложились различные классификации методов обучения.

Классификационными признаками группировки методов обучения являются:

- источник знаний;
- характер познавательной деятельности обучающегося;
- руководящая роль преподавателя;
- степень активности обучаемого;
- возможность стимулирования и самостимулирования учебной деятельности обучающегося;
- условия контроля и самоконтроля за эффективностью учебно-познавательной деятельности.

Классифицируя наиболее распространенные методы обучения, следует выделить **три основные группы методов**, учитывающих все основные структурные элементы учебной деятельности (ее организацию, стимулирование и контроль):

- методы организации и осуществления учебно-познавательной деятельности;
- методы стимулирования и мотивации учебной деятельности;
- методы контроля и самоконтроля за эффективностью учебно-познавательной деятельности.

### 2.3.1 Методы организации и осуществления учебно-познавательной деятельности

Первая группа включает следующие методы:

- перцептивные (передача и восприятие учебной информации посредством чувств):
  - а) словесные (лекция, рассказ, беседа и др.);
  - б) наглядные (демонстрация, иллюстрация и др.);
  - в) практические (решение задач, выполнение практических и лабораторно-практических работ, опыты, расчеты, выполнение др. заданий);
- логические, т. е. методы, отражающие логику изложения учебного материала и восприятия его обучающимися (индуктивные, дедуктивные, аналогии и др.);
- гностические (исследовательские, проблемно-поисковые, репродуктивные);
- кибернетические, т.е. методы управления и самоуправления учебными действиями (учение под руководством преподавателя и самостоятельная работа с книгой, приборами и пр.).
- и др.

Ко второй группе методов стимулирования и мотивации учения относятся:

- методы формирования и стимулирования интереса к учению (познавательные игры, учебные дискуссии, создание проблемных ситуаций и др.);
- методы формирования долга и ответственности в учении (поощрение, одобрение, порицание и др.).

К третьей группе отнесены различные методы устной, письменной и компьютерной проверки знаний, умений и навыков, а также методы самоконтроля за эффективностью собственной учебно-познавательной деятельностью.

В настоящее время не существует единого взгляда на проблему классификации методов обучения, и любая из классификаций имеет как преимущества, так и недостатки, которые необходимо учитывать на стадии выбора и в процессе реализации конкретных моделей обучения персонала.

В системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала сложились определенные подходы к выбору методов обучения в зави-

симости от конкретных обстоятельств и условий протекания учебного процесса.

Предлагаемая классификация методов обучения (показана на рисунке 4) является относительно целостной. В ней целостно представлены такие аспекты познавательной деятельности, как восприятие, осмысление и практическое применение. Она учитывает все основные функции и стороны методов, выявленные к данному периоду педагогической наукой, не отбрасывая не одну из них. Она не просто механически соединяет известные подходы, а рассматривает их во взаимосвязи и единстве, требуя выбора их оптимального сочетания. Но предлагаемый подход к классификации методов не исключает возможности дополнения его новыми частными методами, возникающими в ходе совершенствования процесса обучения в современном профессиональном образовании.

Прежде чем перейти к характеристике отдельных методов обучения, необходимо отметить, что каждый метод можно представить себе состоящим из совокупности методических приемов. На этом основании порой методы определяют как совокупность методических приемов, обеспечивающих решение задач обучения.

Перейдем к более подробному описанию всех основных групп методов обучения, чтобы рационально выбрать и применить в дальнейшем тот или иной метод.

### **Словесные методы обучения.**

Словесные методы (вербальные) являются методами устного изложения знаний, в которых слово должно соответствовать задачам обучения. В процессе разъяснения преподаватель посредством слова излагает, объясняет учебный материал, а обучаемые посредством слушания, запоминания и осмысливания активно его воспринимают и усваивают. Особенностью данных методов является то, что слово несет не только смысловую функцию, при помощи которой выражается содержание предмета, но также и эмоциональную функцию, позволяющую воздействовать на чувства обучаемого.

К словесным методам обучения относятся:

- рассказ;
- учебная лекция;
- беседа;
- инструктирование.

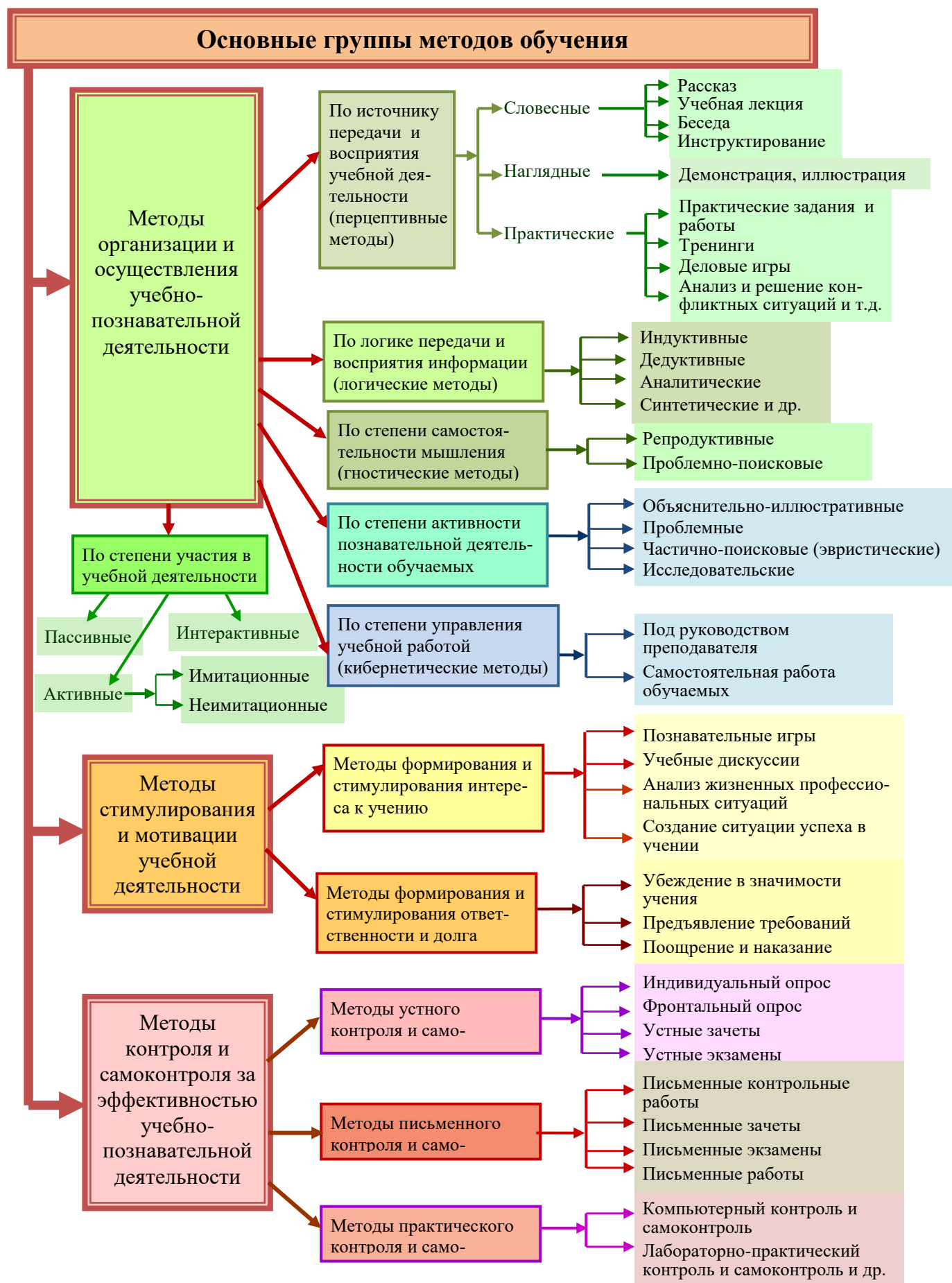


Рисунок 4 – Классификация методов обучения



### ***Рассказ.***

Этот метод обучения предполагает устное повествовательное изложение учебного материала, не прерываемое вопросами к обучаемым.

Возможно несколько видов рассказа:

- рассказ-вступление;
- рассказ-изложение;
- рассказ-заключение.

Цель первого – подготовка обучающихся к восприятию нового учебного материала, которое может быть проведено другими методами, например, беседой. Этот вид рассказа характеризуется относительной краткостью, яркостью, эмоциональностью изложения, позволяющий вызвать интерес к новой теме, возбудить потребность в ее активном усвоении. Во время такого рассказа в доступной форме сообщаются задачи деятельности обучаемых.

Во время рассказа-изложения преподаватель раскрывает содержание новой темы, осуществляет изложение по определенному логически развивающему плану, в четкой последовательности, с вычленением главного, существенного, с применением иллюстраций и убедительных примеров.

Рассказ-заключение обычно проводится в конце занятия. Преподаватель в нем резюмирует главные мысли, делает выводы и обобщения, дает задания для дальнейшей самостоятельной работы по этой теме.

Требования к рассказу:

- определенность темы и содержания;
- эмоциональность;
- наличие плана;
- соблюдение структуры;
- сочетание с другими методами обучения.

В ходе применения метода рассказа используются такие методические приемы, как: изложение информации, активизация внимания, приемы ускорения запоминания (мнемонические, ассоциативные), логические приемы сравнения, сопоставления, выделения главного, резюмирования.

Условиями эффективного применения рассказа является тщательное продумывание темы, удачный подбор примеров и иллюстраций, поддержание должного эмоционального тонуса изложения.

### ***Учебная лекция.***

Как говорилось выше, существует много различных классификаций форм и методов обучения. Обобщив различные подходы, очевидно, что лекцию можно рассматривать и как форму обучения, определяющую как организовать обучение (см. «Лекция» в 1.11 Выбор форм обучения в зависимости от вида учебных занятий), и, с точки зрения общепедагогических технологий, как метод обучения, определяющий как должен идти процесс обучения, какими способами должен излагаться учебный материал.

Как один из словесных методов обучения учебная лекция предполагает устное изложение учебного материала, отличающееся большой емкостью, чем рассказ, большой сложностью логических построений, образов, доказательств и обобщений. Лекция, как правило, занимает все занятие, в то время как рассказ занимает лишь его часть.

В ходе лекции используются приемы устного изложения информации, поддержания внимания в течение длительного времени, активизации мышления обучающихся, приемы обеспечения логического запоминания, убеждения, аргументации, доказательства, классификации, систематизации и обобщения и др.

Условиями эффективного проведения лекции является четкое продумывание и сообщение плана лекции, логически стройное и последовательное изложение одного за другим всех пунктов плана с резюме и выводами после каждого из них и логическими связями при переходе к следующему разделу. Не менее важно обеспечить доступность, ясность изложения, объяснить термины, подобрать примеры и иллюстрации, подобрать средства наглядности. Лекцию читают в таком темпе, чтобы слушатели могли сделать необходимые записи. Преподаватели поэтому должны четко выделять то, что следует записать, однозначно повторять при необходимости, чтобы облегчить записи.

Подобным методом при дистанционном обучении легче всего пользоваться с помощью аудио кассет, видеотехники, а также спутникового телевидения, однако можно еще лекцию прилагать с помощью конспекта, книги и компьютерного пакета.

Метод лекции требует от обучающихся устойчивого внимания, высокого уровня развития абстрактного мышления, умения записать по ходу лекции основные идеи, выводы формулировки законов, формулы. Постоянное увеличение объема обновленных знаний, необходимость увеличения темпа усвоения учебно-образовательного материала, внедрение новых интенсивных педагоги-

ческих технологий привели к поиску новых способов лекционного обучения. Внедрение коммуникативно-информационных технологий в обучение взрослых позволяет существенно повысить эффективность усвоения лекционного материала, а также экономить время и силы при переработке непрерывно возрастающего объема информации.

Современные виды лекций, как методы обучения, подразделяются на:

- лекция-визуализация;
- проблемная лекция;
- лекция вдвоем;
- лекция с заранее запланированными ошибками;
- лекция пресс-конференция;
- лекция-беседа;
- лекция-дискуссия;
- лекция с разбором конкретных ситуаций;
- и др.

Описание и применение некоторых видов лекций представлены в приложении Б.

### ***Беседа.***

Метод беседы предполагает разговор преподавателя с обучаемыми. Беседа организуется с помощью тщательно продуманной системы вопросов, постепенно подводящих обучаемых к усвоению системы фактов, нового понятия или закономерности.

В ходе применения метода беседы используются приемы постановки вопросов (основных, дополнительных, наводящих и др.), приемы обсуждения ответов и мнений обучающихся, приемы корректирования ответов, приемы формулирования выводов из беседы.

Вопросы к беседе должны быть достаточно емкими для целостного восприятия. Слишком большое дробление темы на вопросы разрушает логическую ее целостность, а слишком крупные вопросы становятся недоступными для обсуждения обучаемыми. Вопросы не должны требовать от обучающихся односложных ответов. Преподаватель может использовать вспомогательные, наводящие вопросы, позволяющие продолжить обсуждение изучаемой проблемы.

Возможны беседы, в ходе которых обучаемые вспоминают, систематизируют, обобщают ранее усвоенное, делают выводы, подыскивают новые примеры использования в жизни изучаемого ранее явления. Такие беседы носят в ос-

новном объяснительный характер и рассчитаны в основном на оперирование ранее усвоенным, на активизацию памяти обучаемых.

В то же время возможны и весьма желательны при достаточной подготовленности обучаемых беседы, в ходе которых они под руководством преподавателя сами отыскивают возможные ответы на проблемные задачи. Подобные методы обучения в данном случае могут представлять только достаточно активную переписку преподавателя с обучаемыми. Иначе этот метод возможен при дистанционном обучении. Но при этом следует учитывать, что некоторые обучаемые просто нуждаются в подобных методах обучения.

### ***Инструктирование.***

Инструктирование\* относится к словесным методам обучения. Применительно к теоретическим учебным дисциплинам (предметам) этот метод именуется объяснением. При проведении практических занятий и в производственном обучении (из-за специфики предмета) объяснение принято называть инструктажем.

Цель инструктирования – объяснение с применением наглядных методов (показа) как выполнять тот или иной вид задания или трудового процесса, в какой последовательности выполнять работу, как пользоваться инструментами, привитие обучающимся практических навыков,

Инструктирование может включать вопросы, с которыми преподавателю необходимо обращаться к обучаемым в целях активизации их мышления. Вопросы преподавателя в этом случае касаются планирования предстоящей работы, объяснения и обоснования приемов работы и т. д. В отдельных случаях инструктирование может свестись только к словесным разъяснениям преподавателя.

Этот метод требует от обучающихся значительного зрительного и слухового напряжения. Обучаемый наблюдает и одновременно слушает объяснения. В инструктаже не должно быть ни одного лишнего слова, указания, отвлекающего от предстоящей работы. Преподавателю необходимо продумывать разнообразные формы более наглядного объяснения.

Возможно несколько видов инструктирования как метода обучения:

– вводный инструктаж\*;

---

\* Часто метод «инструктирование» употребляется как «инструктаж», но в этом случае нужно различать употребление данного понятия – что подразумевается: форма или метод обучения персонала.

- текущий инструктаж;
- заключительный инструктаж.

Вводный инструктаж рекомендуется при объяснении выполнения новых заданий, новых операций, новых приемов труда. При этом инструктируют обучаемых главным образом об особенностях предстоящей работы.

Текущий инструктаж проводят в тех случаях, когда значительная часть обучаемых не уяснила задания и выполняет его с затруднением и ошибками.

Заключительный инструктаж включает демонстрацию лучших работ, выявление недостатков, анализ ошибок. Цель заключительного инструктажа – предупреждение ошибок в будущем.

Инструктирование как словесный метод тесно взаимодействует с наглядными методами обучения.

В отличие от такого словесного метода, как рассказ, инструктирование более директивно. Инструктирование выступает как мягкий способ организационного воздействия, заключающийся в разъяснении обстановки, задач, возможных трудностей и последствий неправомерных действий обучаемых, в предостережении от возможных ошибок и т.д.

### **Наглядные методы обучения.**

Наглядные методы достаточно важны для обучаемых, имеющих визуальное восприятие действительности. Современная дидактика требует наиболее рациональных вариантов применения средств наглядности, позволяющих достичь большего образовательного и воспитательного, а так же развивающего эффекта. Она ориентирует преподавателей на такое применение наглядных методов обучения, чтобы одновременно иметь возможность развивать и абстрактное мышление обучаемых.

К наглядным методам обучения относятся:

- демонстрация плакатов, схем, таблиц, диаграмм, моделей и макетов;
- демонстрация с использованием компьютерных и других технических средств;
- демонстрация видеофильмов, телевизионных обучающих программ и др.

Особенностью наглядных методов обучения является то, что они обязательно предлагаются, в той или иной мере сочетаясь со словесными методами.

Существуют разнообразные формы связи слова и наглядности. Отдать каким-то из них полное предпочтение было бы ошибочным, так как в зависи-

мости от особенностей задач обучения, содержания темы, характера имеющихся наглядных средств, а также уровня подготовленности обучаемых необходимо в каждом конкретном случае избирать наиболее рациональное сочетание.

### **Практические методы обучения.**

Практические методы обучения охватывают весьма широкий диапазон различных видов деятельности обучаемых. Во время использования практических методов обучения применяются приемы: постановки задания, планирования его выполнения, оперативного стимулирования, регулирования и контроля, анализа итогов практической работы, выявления причин недостатков, корригирования обучения для полного достижения цели.

К практическим методам обучения относятся:

- практические задания и работы, такие как: упражнения, в ходе которых обучаемый применяет на практике полученные им знания (работа с компьютерными обучаемыми системами, решение задач, работа с книгой, выполнение лабораторно-практических работ, работа на тренажерах и т.п.);
- тренинги;
- деловые или ролевые игры;
- анализ и решение конфликтных ситуаций и т.д.

Практические методы обучения применяются в тесном сочетании со словесными и наглядными методами обучения, так как практической работе по выполнению практической работы должно предшествовать инструктивное пояснение преподавателя. Словесные пояснения и показ иллюстраций обычно сопровождают и сам процесс выполнения работы, а также анализ выполненной работы, что наиболее благоприятно совершить при личном контакте с обучаемым.

### **Индуктивные и дедуктивные методы обучения.**

Индуктивные и дедуктивные методы обучения характеризуют исключительно важную особенность методов – способность раскрывать логику движения содержания учебного материала. Применение индуктивных и дедуктивных методов означает *выбор определенной логики раскрытия содержания* изучаемой темы – от частного к общему и от общего к частному.

При использовании *индуктивного* метода обучения деятельность преподавателя и обучаемых может протекать в двух вариантах, суть которых показана на рисунке 5.

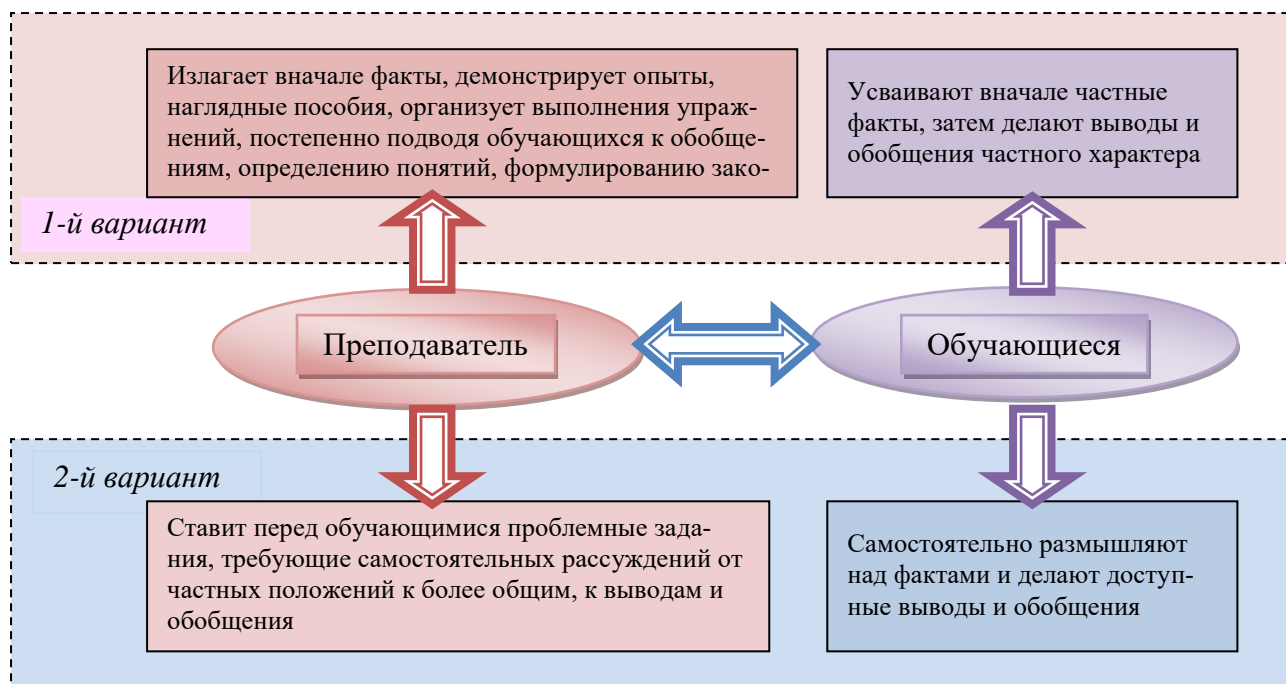


Рисунок 5 – Деятельность преподавателя и обучаемых при индуктивном методе обучения

Индуктивное изучение темы особенно полезно в тех случаях, когда материал носит, преимущественно, фактический характер или связан с формированием понятий, смысл которых может стать ясным лишь в ходе индуктивных рассуждений. Широко применимы индуктивные методы для изучения технических устройств и выполнении практических заданий. Индуктивным методом решаются многие математические задачи, особенно когда преподаватель считает необходимым самостоятельно подвести обучаемых к усвоению некоторой более обобщенной формулы.

Слабость индуктивного метода обучения состоит в том, что они требуют большего времени на изучение нового материала, чем дедуктивные. Они в меньшей мере способствуют развитию абстрактного мышления, так как опираются на конкретные факты, опыты и другие данные.

Деятельность преподавателя и обучающихся при использовании *дедуктивного* метода обучения показана на рисунке 6.

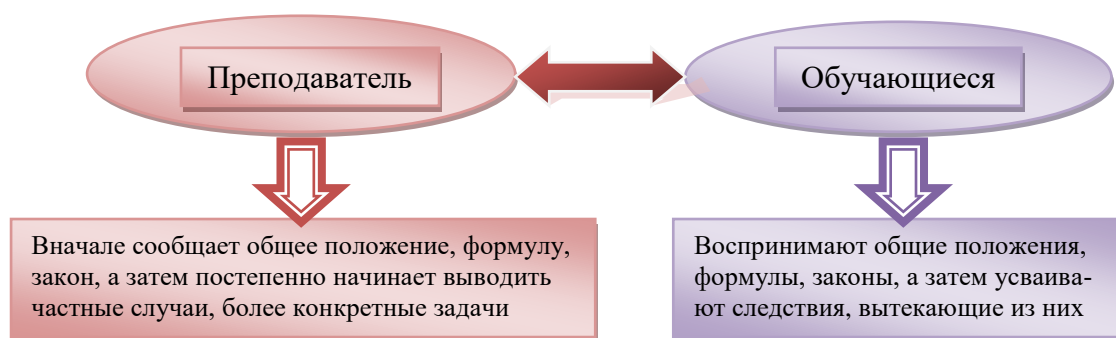


Рисунок 6 – Деятельность преподавателя и обучаемых при дедуктивном методе обучения

Дедуктивный метод способствует быстрому прохождению учебного материала, активнее развивает абстрактное мышление. Применение его особенно полезно при изучении теоретического материала, при решении задач, требующих выявления следствий из некоторых более общих положений.

Поскольку эти общие основы связи можно выразить в форме моделей (схем, формул, законов, правил), то обучающиеся учат использовать эти модели. Такой подход позволяет обучающимся раньше усваивать знания общего и абстрактного характера и уже из них выводить более частные и конкретные знания. Но это не означает, что необходимо перейти к дедуктивному изучению всего материала. Должно быть найдено его рациональное сочетание с индуктивным подходом, так как без индуктивного подхода, нельзя успешно подготовить обучающихся к решению более сложных задач.

Как видно из характеристики деятельности преподавателя и обучаемых, при использовании дедуктивного или индуктивного методов обучения применяются ранее описанные словесные, наглядные и практические методы. Но при этом содержание учебного материала раскрывается определенным логическим образом – индуктивно или дедуктивно. Поэтому можно говорить об индуктивно или дедуктивно построенной беседе, о дедуктивном и проблемно построенном рассказе, о репродуктивно или поисково построенной практической работе. Метод обучения – понятие многоаспектное. В реально используемой в данный момент системе методов обучения сочетаются несколько условно выделяемых в классификации методов. И то, что мы говорим о применении дедуктивного или индуктивного метода в данной ситуации, определяется ведущей дидактической задачей, поставленной преподавателем на данном этапе обучения. Если,



например, преподаватель решил сконцентрировать внимание на развитии дедуктивного мышления обобщенного характера, то он использует дедуктивный метод, сочетая его с проблемно-поисковым, реализуемым посредством специально построенной беседы.

В данной работе ограничен перечень логических методов обучения двумя видами – дедуктивным и индуктивным. Сделано это лишь для большей доступности целостной классификации методов обучения. В принципе же к этой подгруппе методов организации учения относятся и методы учебного анализа, следственного синтеза, учебной аналогии, выявление причинно-следственных связей.

### **Репродуктивные и проблемно поисковые методы обучения.**

Репродуктивные и проблемно поисковые методы обучения вычлняются, прежде всего, на основе оценки степени творческой активности обучаемых в познании новых понятий, явлений и законов.

*Репродуктивный* метод обучения – метод, где применение изученного осуществляется на основе образца или правила. Деятельность обучаемых носит алгоритмический характер, т.е. выполняется по инструкциям, предписаниям, правилам в аналогичных, сходных с показанным образцом ситуациях.

Репродуктивный характер мышления предполагает активное восприятие и запоминание сообщаемой преподавателем или другим источником информации. Применение этих методов невозможно без использования словесных, наглядных и практических методов и приемов обучения, которые являются как бы материальной основой этих методов.

Аналогичным образом строится лекция, в которой излагаются обучаемым определенные научные сведения, делаются соответствующие записи, фиксируемые обучающимися в виде кратких конспектов.

Репродуктивно организованная беседа проводится таким образом, что преподаватель в ходе нее опирается на известные обучаемым факты, на ранее полученные знания. Задачи обсуждения каких-либо гипотез, предположений не ставится.

Наглядность при репродуктивном методе обучения также применяется в целях лучшего и более активного усвоения и запоминания информации (например, опорные конспекты, в которых последовательно отображены особенно яркие, активизирующие запоминание материала цифры, слова и зарисовки).

Практические работы репродуктивного характера отличаются тем, что в ходе их обучающиеся применяют по образцу ранее или только что усвоенные знания. При этом, в ходе практической работы обучающиеся не осуществляют самостоятельного приращения знаний. Репродуктивные упражнения особенно эффективно содействуют отработке практических умений и навыков, так как превращение в навык требует неоднократных действий по образцу.

Особенно эффективно применяются репродуктивные методы в тех случаях, когда содержание учебного материала носит преимущественно информативный характер, представляет собой описание способов практических действий, является весьма сложным и принципиально новым для того, чтобы обучаемые могли осуществить поиск знаний.

На основе репродуктивных методов чаще всего осуществляется программированное обучение.

В целом же репродуктивные методы обучения не позволяют в должной мере развивать мышление, и особенно самостоятельность, гибкость мышления; формировать у обучаемых навыки поисковой деятельности. При чрезмерном применении эти методы способствуют формализации процесса усвоения знаний. Одними репродуктивными методами невозможно успешно развивать творческий подход к делу, самостоятельность. Все это требует применять наряду с ними и методы обучения, обеспечивающие активную поисковую деятельность обучаемых.

*Проблемно-поисковые методы* применяются в ходе проблемного обучения. При использовании проблемно-поисковых методов обучения преподаватель использует такие приемы: создает проблемную ситуацию (ставит вопросы, предлагает задачу, экспериментальное задание), организует коллективное обсуждение возможных подходов к решению проблемной ситуации, подтверждает правильность выводов, выдвигает готовое проблемное задание. Обучаемые, основываясь на прежнем опыте и знаниях, вызывают предположения о путях решения проблемной ситуации, обобщают ранее приобретенные знания, выявляют причины явлений, объясняют их происхождение, выбирают наиболее рациональный вариант решения проблемной ситуации.

Проблемно-поисковые методы обучения очень эффективны. Они достаточно часто применяются на практике с помощью наглядных, словесных и практических методов. В связи с этим принято говорить о методах проблемного изложения учебного материала, о проблемных и эвристических беседах, о при-

менении наглядных методов проблемно-поискового типа, о проведении проблемно-поисковых практических работ исследовательского вида. Частными случаями проблемно-поискового метода являются бинарные методы: объяснительно-побуждающий и частично-поисковый, побуждающий и поисковый. Все это как бы конкретные уровни проявления проблемно-поискового метода в широком его понимании, а также сочетания различных методов с постепенным нарастанием поискового элемента в учении.

Изложение учебного материала методом проблемного рассказа и проблемно построенной лекции предполагает, что преподаватель по ходу изложения размышляет, доказывает, обобщает, анализирует факты и ведет за собой мышление слушателей, делая его более активным и творческим.

Одним из методов проблемного обучения является эвристическая и проблемно-поисковая беседа. В ходе ее преподаватель ставит перед обучаемыми ряд последовательных и взаимосвязанных вопросов, отвечая на которые они должны высказывать какие-либо предложения и пытаться затем самостоятельно доказывать их справедливость, осуществляя тем самым некоторое самостоятельное продвижение вперед в усвоении новых знаний. Если в ходе эвристической беседы такие предположения касаются обычно лишь одного из основных элементов новой темы, то во время проблемно-поисковой беседы обучаемые решают целую серию проблемных ситуаций.

Наглядные пособия при проблемно-поисковых методах обучения применяются уже не в целях активизации запоминания, а для постановки экспериментальных задач, которые создают проблемные ситуации на занятиях.

Проблемно-поисковые упражнения применяются в том случае, когда обучаемые могут самостоятельно по заданию преподавателя выполнить определенные виды действий, которые подводят его к усвоению новых знаний. Проблемно-поисковые упражнения могут применяться не только при подходе к усвоению новой темы, но и во время закрепления ее на новой основе, то есть при выполнении упражнений, углубляющих знаний.

По степени активности познавательной деятельности обучающихся методы обучения подразделяются на:

- объяснительно-иллюстративные;
- проблемные;
- частично-поисковые (эвристические);
- исследовательские.

Поскольку успех обучения в решающей степени зависит от направленности и внутренней активности обучаемых, от характера их деятельности, то именно характер и степень активности деятельности и должны служить важным критерием выбора метода.

В каждом из последующих методов степень активности (в т.ч. самостоятельности) в деятельности обучаемых нарастает.

**Объяснительно-иллюстративный метод** обучения – метод, при котором обучающиеся получают знания на лекции, из учебной или методической литературы, через экранное пособие в «готовом» виде. Воспринимая и осмысливая факты, оценки, выводы, обучающиеся остаются в рамках репродуктивного (воспроизводящего) мышления. Данный метод находит самое широкое применение для передачи большого массива информации, например на лекциях в вузах. Объяснительно-иллюстративный метод также широко применяется при обучении рабочих в учебных мастерских (лабораториях) или на производстве. В ходе объяснения особенностей трудовой операции мастер (инструктор) дает анализ ее состава и структуры, обосновывает назначение и способы выполнения отдельных приемов, сравнивает изучаемую операцию с уже известными обучающимся, связывает новое с имеющимися у них опытом. При этом объясняется особенности той или иной операции, правила безопасности труда.

**Метод проблемного изложения** в обучении – метод, при котором, используя самые различные источники и средства, преподаватель, прежде чем излагать материал, ставит проблему, формулирует познавательную задачу, а затем, раскрывая систему доказательств, сравнивая точки зрения, различные подходы, показывает способ решения поставленной задачи. Обучающиеся как бы становятся свидетелями и соучастниками научного поиска. И в прошлом, и в настоящем такой подход широко используется.

**Частичнопоисковый, или эвристический, метод** обучения заключается в организации активного поиска решения выдвинутых в обучении (или самостоятельно сформулированных) познавательных задач либо под руководством преподавателя, либо на основе эвристических программ и указаний. Процесс мышления приобретает продуктивный характер, но при этом поэтапно направляется и контролируется преподавателем или самими обучающимися на основе работы над программами (в том числе и компьютерными) и учебными пособиями.

**Исследовательский метод** обучения – метод, в котором после анализа материала, постановки проблем и задач и краткого устного или письменного инструктажа обучаемые самостоятельно изучают литературу, источники, ведут наблюдения и измерения и выполняют другие действия поискового характера. Инициатива, самостоятельность, творческий поиск проявляются в исследовательской деятельности наиболее полно. Методы учебной работы непосредственно перерастают в методы научного исследования.

Обобщив и рассматривая методы как способы учебной работы, то их можно разделить на 2 типа обучения:

- догматический тип – приобретение знаний в готовом виде;
- развивающий тип, включающий в себя:

а) эвристический подход – усвоение знаний и умений путем рассуждений, требующих догадки, поиска, находчивости, что должно быть предусмотрено в вопросе (задании);

б) исследовательский подход – добывание знаний и умений путем проведения наблюдений, постановки опытов, измерения, путем самостоятельного нахождения исходных данных, прогнозирования результатов работы.

По степени участия в учебной деятельности методы обучения подразделяются на три обобщенные группы:

- пассивные;
- активные;
- интерактивные.

Каждый из этих методов имеют свои особенности и эффективность в применении.

**Пассивный метод** (показан на рисунке 7) – это форма взаимодействия обучающихся и преподавателя, в которой преподаватель является основным действующим лицом и управляющим ходом урока, а обучающиеся выступают в роли пассивных слушателей, подчиненных директивам преподавателя. Связь преподавателя с обучающимися в пассивных уроках осуществляется посредством опросов, самостоятельных, контрольных работ, тестов и т.д. С точки зрения современных педагогических технологий и эффективности усвоения обучающимися учебного материала пассивный метод считается самым неэффективным, но, несмотря на это, он имеет и некоторые плюсы. Это относительно легкая подготовка к уроку со стороны преподавателя и возможность преподнести сравнительно большее количество учебного материала в ограниченных

временных рамках урока. С учетом этих плюсов, многие преподаватели предпочитают пассивный метод остальным методам. Надо сказать, что в некоторых случаях этот подход успешно работает в руках опытного преподавателя, особенно если обучающиеся имеют четкие цели, направленные на основательное изучение предмета. Лекция – самый распространенный вид пассивного урока. Этот вид урока широко распространен при обучении взрослых обучающихся, вполне сформировавшихся людей, имеющих четкие цели глубоко изучать предмет, например в вузах, в дополнительном профессиональном образовании.



Рисунок 7 – Пассивный метод обучения

**Активный метод** (показан на рисунке 8) – это форма взаимодействия обучающихся и преподавателя, при которой преподаватель и обучающиеся взаимодействуют друг с другом в ходе урока и обучающиеся здесь не пассивные слушатели, а активные участники урока. Если в пассивном уроке основным действующим лицом и менеджером урока является преподаватель, то при применении активного метода преподаватель и обучающиеся находятся на равных правах. Если пассивные методы предполагают авторитарный стиль взаимодействия, то активные больше предполагают демократический стиль.

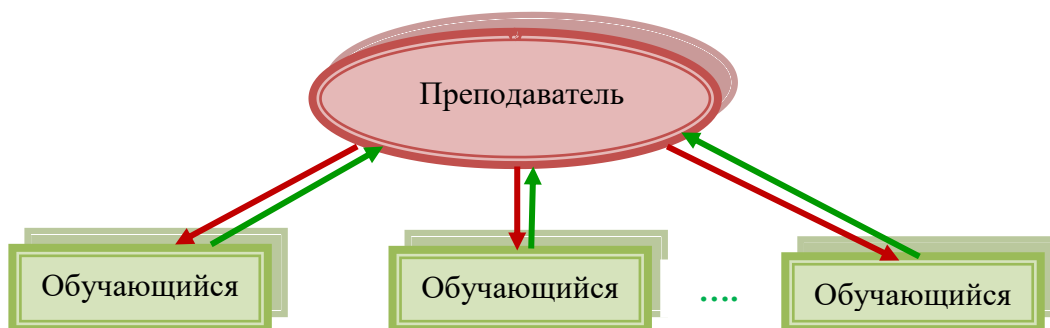


Рисунок 8 – Активный метод обучения

Активные методы обучения большое внимание уделяют именно практической отработке передаваемых обучающимся знаний, навыков и умений.

Практическое обучение – это возможность уже в ходе занятий проработать полученные в ходе учебы знания и навыки в ситуациях, максимально приближенных к тем, с которыми обучающимся приходится сталкиваться в процессе своей профессиональной деятельности. Без практического закрепления знаний, умений и навыков, освоенных в ходе учебы, трудно рассчитывать на реальное улучшение рабочего поведения и повышение отдачи от работников. Для реализации этого принципа наилучшие условия создает использование методов активного обучения.

Отсутствие возможностей практического применения полученных знаний и отработки навыков, особенно сложных, негативно сказывается на мотивации обучающихся и на результатах обучения. Возможность закрепления знаний и навыков на практике особенно важна, когда люди учатся выполнять сложные или ответственные задачи, вероятность столкновения с которыми в реальной жизни достаточно низка. Этой цели служат, например, имитация чрезвычайных и аварийных ситуаций, пожарные учения и т.п.

Общей тенденцией, которую сегодня следует отметить, говоря об обучении персонала, является все больший упор на использование методов активного обучения и на развитие в ходе обучения у обучающихся навыков командной работы. Это дает целый ряд преимуществ.

Облегчается восприятие нового материала. Только лекционная форма подачи материала для большинства взрослых людей, давно закончивших обучение, является слишком тяжелой, так как требует высокой концентрации внимания, хорошей памяти и, возможно, уже утраченных навыков учения.

При активных методах обучения шире используется опыт обучающихся. В ходе занятий он подвергается значительному переосмыслению и упорядочиванию, обучающиеся взаимно обогащают друг друга. Это дает возможность, с одной стороны, провести ревизию собственного опыта, определить, что в нем «работает», а что является вредным или неэффективным, а с другой – познакомиться с опытом своих коллег, позаимствовать новые приемы и подходы к решению наиболее часто встречающихся в работе обучающихся задач.

Доказывая или обосновывая те или иные подходы к решению поставленных задач, обучающиеся присваивают новые знания и новые подходы к решению этих задач. При использовании методов активного обучения, как правило,

не преподаватель доказывает обучаемым «правильность» тех или иных подходов, действий, а, наоборот, обучающиеся в ходе групповых обсуждений должны самостоятельно обосновать то, что при лекционной форме подачи материала дается им в готовом виде.

Обучающиеся получают возможность более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести их с теми образцами поведения, которые они привыкли демонстрировать в своей работе.

Успешное достижение целей обучения в значительной степени связано с той психологической атмосферой, которая складывается во время учебы. Максимальной отдачи от занятия можно добиться только в том случае, когда на занятиях складывается доброжелательная атмосфера, повышающая включенность участников в процесс обучения, стимулирующая интерес обучающихся к процессу обучения, поощряющая их к проявлению творчества и инициативы.

В обеспечении благоприятного психологического климата, способствующего достижению целей обучения и высокому уровню усвоения учебного материала, особенно велика роль преподавателя. Уровень сотрудничества между преподавателем и обучающимися и эмоциональный климат во время занятий в значительной степени зависят от личных качеств преподавателя, его опыта и умения правильно построить работу на занятиях. Во время занятий важно обеспечить высокий уровень взаимодействия и доброжелательности в отношениях между обучающимися.

В настоящее время наиболее распространенными являются следующие методы активного обучения:

- компьютерное обучение;
- тренинги;
- проблемные лекции и семинары;
- групповые обсуждения (дискуссии),
- круглый стол;
- мозговой штурм;
- деловые и ролевые игры;
- ролевое (поведенческое) моделирование;
- разбор практических ситуаций (кейсы);
- баскет-метод;
- практикум;
- коучинг (наставничество);



- ротация;
  - делегирование
  - метод усложняющихся заданий;
  - МАСТАК-технологии
- и др.

Описание и применение активных методов обучения приведены в приложении В.

Активные методы обучения подразделяются на имитационные и неимитационные (показано на рисунке 9).

К **неимитационным методам** относятся традиционные методы, применяемые в таких формах обучения, как лекции (проблемные лекции), семинары (проблемные семинары), практические занятия (практикум, коучинг, ротация и др.) и т.д. Характерной чертой таких занятий является отсутствие модели изучаемого процесса или деятельности. Активизация обучения осуществляется через прямые и обратные связи между обучающими (преподавателями) и обучаемыми.

Особенностью **имитационных методов обучения** является наличие модели изучаемого процесса (имитация индивидуальной или коллективной профессиональной деятельности).

Имитационные методы делятся на игровые и неигровые. К неигровым имитационным методам обучения относятся: анализ конкретных ситуаций, имитационные упражнения, тренинг и др. Методы, при реализации которых обучаемые должны играть определенные роли, относятся к игровым. Они дают наибольший эффект при усвоении материала, так как в этом случае достигается существенное приближение учебного процесса к практической производственной деятельности при высокой степени мотивации и активности обучаемых.

К игровым имитационным методам обучения относятся: деловые и оргдеятельностные игры, разыгрывание ролей (ролевые игры), игровое проектирование. Широко применяемые в СНФПО ОАО «Газпром» деловые игры в свою очередь подразделяются на учебные, производственные и исследовательские игры.

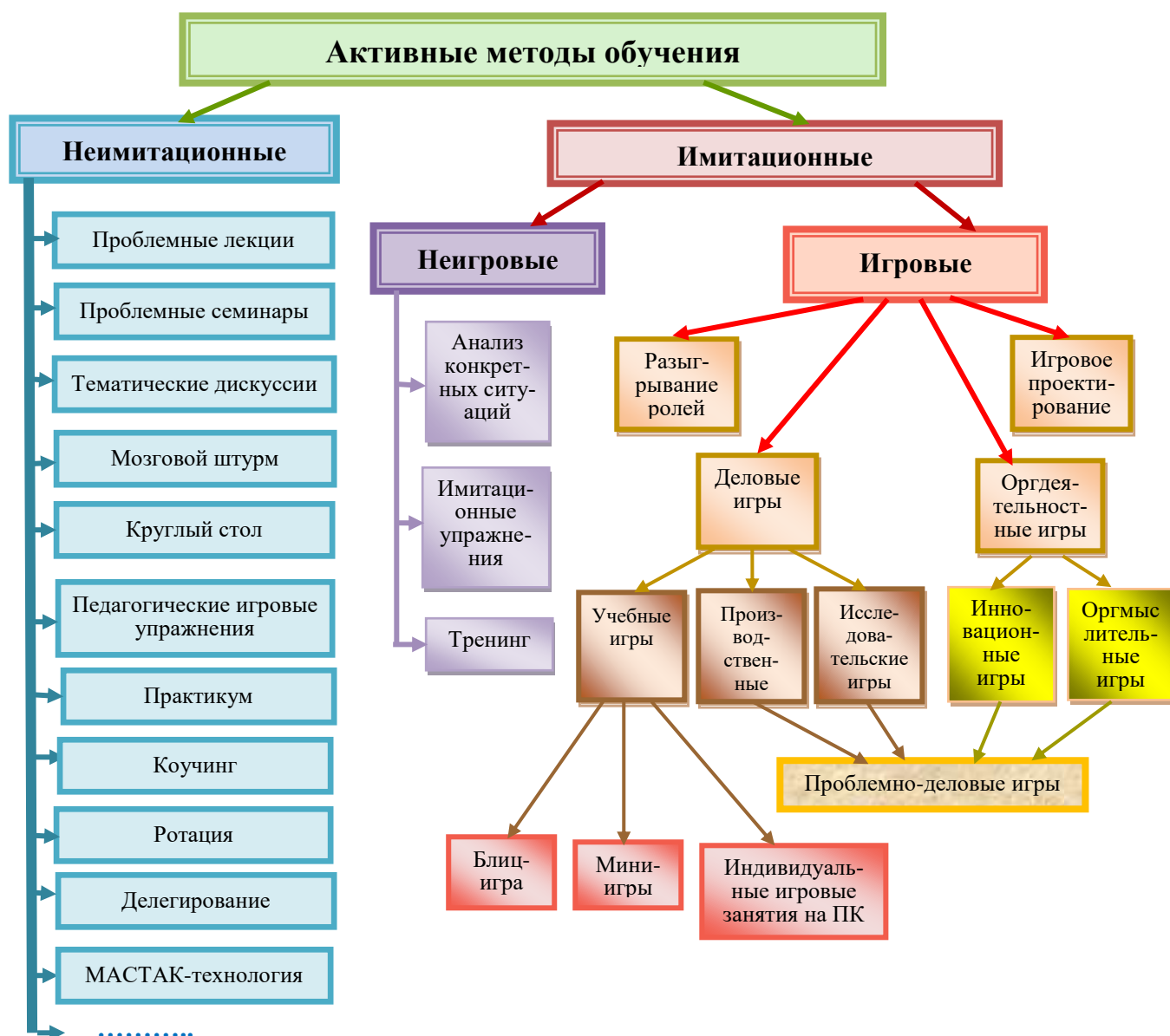


Рисунок 9 – Классификация активных методов обучения

**Интерактивный метод** показан на рисунке 10. Понятие «интерактивный» («Inter» – это взаимный, «act» – действовать) – означает взаимодействовать, находиться в режиме беседы, диалога с кем-либо. Многие между активными и интерактивными методами ставят знак равенства, однако, несмотря на общность, они имеют различия. Интерактивные методы можно рассматривать как наиболее современную форму активных методов.

В отличие от активных методов, интерактивные ориентированы на более широкое взаимодействие обучающихся не только с преподавателем, но и друг с другом и на доминирование активности обучающихся в процессе обучения. Место преподавателя в интерактивных уроках сводится к направлению деятельности обучающихся на достижение целей урока. Преподаватель также раз-

работывает план урока (обычно – это интерактивные упражнения и задания, в ходе выполнения которых обучающийся изучает материал). Основными составляющими интерактивных уроков являются интерактивные упражнения и задания, которые выполняются обучающимися. Важное отличие интерактивных упражнений и заданий от обычных в том, что выполняя их обучающиеся не только и не столько закрепляют уже изученный материал, сколько изучают новый.

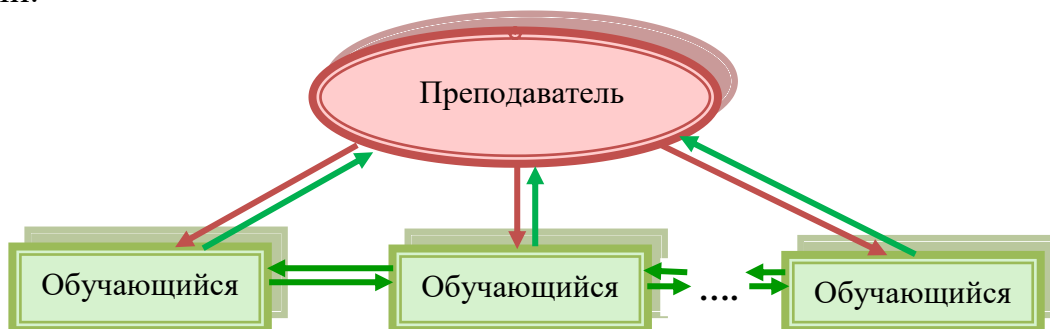


Рисунок 10 – Интерактивный метод обучения

В интерактивном методе обучения предполагается, что преподаватель не дает готовых знаний, он побуждает участников к самостоятельному поиску. И в этом отношении меняется его роль по сравнению с традиционным обучением: активность преподавателя уступает место активности обучаемых, его задача – создать условия для их инициативы, создать комфортные условия обучения, т.е. условия, при которых обучающийся чувствует свою успешность, свою интеллектуальную состоятельность, что делает продуктивным сам процесс обучения. Суть интерактивного обучения состоит в такой организации учебного процесса, при которой практически все обучающиеся оказываются вовлеченными в процесс познания, они имеют возможность понимать и рефлексировать по поводу того, что они знают и думают.

Активность участников может быть трех видов:

- физическая: участники меняют рабочее место, пересаживаются, говорят, пишут, слушают, делают рисунки и т.д.
- социальная: участники задают вопросы, сами отвечают на вопросы, обмениваются мнениями, обсуждают, дискутируют и т.д.
- познавательная: участники вносят дополнения и поправки в изложение преподавателя, выступают как один из источников профессионального опыта, сами находят решение проблемы.

В интерактивном обучении присутствуют и взаимосвязаны все вышеперечисленные виды активности.

Во время групповой работы преподаватель выполняет разнообразные функции:

- контролирует ход работы в группах;
- отвечает на вопросы;
- регулирует споры, порядок работы;
- в случае крайней необходимости оказывает помощь отдельным обучающимся или группе.

Совместная деятельность обучающихся эффективна не только для уроков формирования знаний или умений, не менее эффективно применение групповых форм для повторительно-обобщающих уроков. Изученный материал дает обширную информацию для повторного анализа, уточнений, систематизации, выводов по теме. Используются формы групповой работы: уроки-конференции, уроки-консультации и т.д. Наиболее сложная, но зато и наиболее эффективная форма на этом этапе изучения темы – дискуссия.

По окончании работы в группах во многих случаях необходима организация межгруппового общения (с целью выяснения общей картины, построения системы, обобщения, обеспечение возможности для рефлексии и самооценки). Это – дополнительная возможность организовать обучение общению (культура речи, логика, искусство спора и т.д.).

Как показывает опыт, групповая работа – это форма организации деятельности, а главным все же остается содержание деятельности групп. Поэтому необходимо решать задачу наиболее эффективного использования этой формы работы, т.е. нужно создавать условия для развития мышления, материал отбирать по принципу «от простого – к сложному». Для работы в группе после отработки первичных умений нужно предусмотреть задания конструктивного, творческого характера.

Технологиями интерактивного обучения являются:

- работа в парах;
- ротационные (сменные) тройки;
- карусель;
- работа в малых группах;
- аквариум;
- незаконченное предложение;

- мозговой штурм;
- броуновское движение;
- дерево решений;
- суд от своего имени;
- гражданские слушания;
- ролевая (деловая) игра;
- метод пресс;
- займи позицию;
- дискуссия;
- дебаты.

В настоящее время разработано немало технологий групповой работы. Наиболее известные из них – «большой круг», «вертушка», «аквариум», «мозговой штурм», «дебаты».

Эти формы эффективны в том случае, если на уроке обсуждается какая-либо проблема в целом, о которой у обучающихся имеются первоначальные представления, полученные ранее на уроках или в ранее приобретенном профессиональном и житейском опыте. Кроме того, обсуждаемые темы не должны быть закрытыми или очень узкими. Важно также, чтобы уровень обсуждаемой проблемы позволял перейти от узко управленческих (экономических, правовых и пр.) вопросов к широкой постановке проблемы. Эта проблема должна быть актуальной, интересной и значимой для обучающихся.

### **2.3.2 Методы стимулирования учебной деятельности в процессе обучения.**

Учебная деятельность идет более успешно, если у обучаемых сформировано положительное отношение к учебной деятельности, если у них есть познавательный интерес, потребность в получении знаний, умений и навыков, если у них есть глубокие мотивы, вызывающие желание действовать активно, с полной отдачей сил, преодолевать неизбежные затруднения, неблагоприятные условия и другие обстоятельства, настойчиво продвигаясь к намеченной цели.

Для того чтобы сформулировать такие мотивы учебной деятельности, используется весь арсенал методов организации и осуществления учебной деятельности – словесные, наглядные и практические методы, репродуктивные и поисковые методы, дедуктивные и индуктивные методы.

Таким образом, каждый из методов организации учебной деятельности в то же время обладает не только информативно-обучающим, но и мотивацион-

ным воздействием. В этом смысле можно говорить о стимулирующе-мотивационной функции любого метода обучения. Однако опытом работы преподавателей и наукой накоплен большой арсенал методов, которые специально направлены на формирование положительных мотивов учения, стимулируют познавательную активность, одновременно содействуя обогащению обучающихся учебной информацией. Функция стимулирования в этом случае как бы выходит на первый план, содействуя осуществлению образовательной функции всех других методов.

Группу методов стимулирования и мотивации можно условно подразделить на две большие подгруппы. В первой из них – методы формирования познавательных интересов у обучаемых, во второй – методы, преимущественно направленные на формирование чувства долга и ответственности в учении.

Интерес во всех его видах и на всех этапах развития характеризуются тремя обязательными моментами:

- положительной эмоцией по отношению к деятельности;
- наличием познавательной стороны этой эмоции;
- наличием непосредственного мотива, идущего от самой деятельности.

Отсюда следует, что в процессе обучения важно обеспечить возникновение положительных эмоций по отношению к учебной деятельности, к ее содержанию, формам и методам осуществления. Эмоциональное состояние всегда связано с переживанием душевного волнения: отклика, сочувствия, радости, гнева, удивления. Именно поэтому к процессам внимания, запоминания, осмысливания в таком состоянии подключаются глубокие внутренние переживания личности, которые делают эти процессы интенсивно протекающими и оттого более эффективными в смысле достигаемых целей.

Одним из приемов, входящих в метод эмоционального стимулирования учения, можно назвать прием создания на занятии ситуаций занимательности – введения в учебный процесс занимательных примеров, опытов, парадоксальных фактов, занимательных аналогий и т.д.

Основным источником интересов к самой учебной деятельности является, прежде всего, ее содержание. Для того чтобы содержание оказало особенно сильное стимулирующее влияние, оно должно отвечать целому ряду требований, сформулированных в принципах обучения (научность, связь с жизнью и профессиональным опытом, систематичность и последовательность, комплексное образовательное, воспитывающее и развивающее влияние). Однако имеют-

ся и некоторые специальные приемы, направленные на повышение стимулирующего влияния содержания учения. К ним в первую очередь можно отнести создание ситуации новизны, актуальности, приближения содержания к профессиональному опыту обучающихся.

Ценным методом стимулирования интереса к учению можно назвать **метод познавательных игр**, который опирается на создание в учебном процессе игровых ситуаций. В практике работы преподавателей используются компьютерные и тренажерные игры, с помощью которых могут изучаться типы и конструкции технологического оборудования, новые технологии и т.п. Познавательными могут быть и организационно-деятельностные игры, в которых присутствуют новые подходы в профессиональной деятельности обучаемых.

К методам стимулирования и мотивации учения относится также метод создания ситуации познавательного спора в учебном процессе – **учебные дискуссии**. Известно, что в споре рождается истина. Но спор вызывает и повышенный интерес к теме. Некоторые преподаватели умело используют этот метод активизации учения. Ситуацию спора преподаватель может создать в любой момент, задавая самый тривиальный вопрос «А кто думает иначе?». И если такой прием вызывает спор, то обучаемые сами собой делятся на сторонников и противников того или иного объяснения и с интересом ждут аргументированного заключения преподавателя. Так учебный спор выступает в роли метода стимулирования интереса к учению. Больших результатов в этой области добиваются с помощью электронных дискуссий.

В качестве приема стимулирования часто применяется **анализ жизненных профессиональных ситуаций**. Этот метод обучения непосредственно стимулирует учение за счет максимальной конкретизации знаний.

Одним из действенных приемов стимулирования интереса к учению является также **метод создания ситуации успеха в учении** у обучаемых, которые испытывают определенные трудности в обучении. Преподавателям следует подбирать некоторым обучаемым, которые нуждаются в стимулировании, доступное для них задание, что придавало бы им уверенности в себе, и они могли продолжить свою учебную деятельность в более благоприятном темпе. Ситуации успеха создаются и путем дифференциации помощи обучаемым в выполнении учебных заданий одной и той же сложности. Ситуации успеха создаются преподавателем и путем поощрения промежуточных действий обучаемого, т.е. путем специального подбадривания его на новые усилия. Важную роль в созда-

нии ситуации успеха играет обеспечение благоприятной морально-психологической атмосферы в ходе выполнения тех или иных учебных заданий. Состояние тревожности при этом сменяется состоянием уверенности.

### **2.3.3 Методы контроля и самоконтроля в обучении.**

**Методы устного контроля и самоконтроля** осуществляется путем индивидуального и фронтального опроса на занятиях. При индивидуальном опросе преподаватель ставит перед обучаемым несколько вопросов, отвечая на которые он показывает уровень освоения учебного материала. При фронтальном опросе преподаватель подбирает серию логически связанных между собой и ставит их перед всей аудиторией, вызывая для краткого ответа тех или иных обучаемых.

В процессе обучения **методы письменного контроля и самоконтроля** предполагают проведение письменных работ, результаты которых может проверить как преподаватель, так и сам обучающийся, используя так называемы «ключи» к выполняемым заданиям, а также проведение письменных контрольных работ, зачетов, экзаменов. Подобные работы могут быть как продолжительными, так и кратковременными.

Программы для контроля, используемые в **методах практического контроля и самоконтроля**, могут быть нескольких видов:

- контролирующие,
- тренажерные;
- обучающе-контролирующие.

Компьютерные программы для контроля составляют, как правило, по методике контрольных программированных упражнений. Каждая программа соблюдает высокую степень объективности контроля. При лабораторно-практическом контроле или самоконтроле контрольными составляющими являются непосредственно итоговые результаты лабораторно-практических работ, которые могут быть отражены в таблицах правильных результатов или т.п.

## **2.4 Выбор оптимального сочетания методов обучения.**

Поскольку понятие «метод» многоаспектное и многостороннее, то метод обучения в каждом конкретном случае должен как бы конструироваться преподавателем. В любом акте учебной деятельности всегда сочетается несколько методов. Методы всегда как бы взаимно проникают друг в друга, характеризуя с разных сторон то же взаимодействие преподавателей и обучаемых. И если мы



говорим о применении в данный момент какого-то определенного метода, то это означает, что он доминирует на данном этапе, внося особенно большой вклад в решение основной дидактической задачи.

В дидактике установлена следующая закономерность. Чем в большем числе аспектов был обоснован преподавателем выбор методов обучения (в перцептивном (процесс установления и развития контактов между людьми, включает восприятие и понимание участников общения), гностическом (от лат. «gnosis» – «знание», потребность в приобретении знаний), логическом, мотивационном, контрольно-оценочном и др.), тем более высокие и прочные учебно-воспитательные результаты будут достигнуты в процессе обучения, причем за меньшее время.

При выборе и сочетании методов обучения необходимо руководствоваться следующими **критериями**:

- соответствие методов принципам обучения;
- соответствие целям и задачам обучения;
- соответствие содержанию данной темы;
- соответствие учебным возможностям обучаемых: возрастным, психологическим; уровню подготовленности (образованности, воспитанности и развития);
- соответствие имеющимся условиям и отведенному времени обучения;
- соответствие возможностям вспомогательных средств обучения;
- соответствие возможностям самих преподавателей (эти возможности определяются их предшествующим опытом, уровнем настойчивости, специфическими особенностями доминантности власти, педагогическими способностями, а также личностными качествами преподавателей).

Условно можно выделить три уровня принятия решения преподавателями о выборе методов обучения (показано на рисунке 11): стереотипные решения, решения типа проб и ошибок, оптимизированные решения.



Рисунок 11 – Уровни принятия решения о выборе методов обучения

Важно овладеть умением принимать оптимальное решение при выборе методов обучения. Оптимальный подход для принятия решения о выборе методов обучения отражен в таблице 6.

Таблица 6 – Оптимальный подход для принятия решения о выборе методов обучения

Примеры выбранных методов обучения	Успешность применения выбранного метода			
	По набору решаемых задач	По содержанию учебного материала	По особенностям обучающихся	По возможностям преподавателя
Словесные	При формировании теоретических и фактических знаний	Когда материал носит преимущественно теоретико-информационный характер	Когда обучаемые готовы к усвоению информации соответствующим словесным методом	Когда преподаватель хорошо владеет этим видом словесных методов
Наглядные	Для развития наблюдательности; повышения внимания к изучаемым вопросам	Когда содержание учебного материала может быть представлено в наглядном виде	Когда правильно оформлен интерфейс	Когда преподаватель подготовлен самым тщательным образом и использовал индивидуальный подход к каждому обучаемому

## Окончание таблицы 6.

Примеры выбранных методов обучения	Успешность применения выбранного метода			
	По набору решаемых задач	По содержанию учебного материала	По особенностям обучающихся	По возможностям преподавателя
Практиче- ские	Для развития практических умений и навыков	Когда содержание темы включает практические упражнения, про- ведение практиче- ских работ	Когда обучаемые готовы к выпол- нению практиче- ских заданий	Когда преподава- тель располагает необходимым ма- териалом для про- ведения практиче- ских работ и упражнений
Репродук- тивные	Для формирова- ния знаний, уме- ний и навыков	Когда содержание темы слишком сложно или весь- ма просто	Когда обучаемые еще не готовы к проблемному изу- чению этой темы	Когда преподава- тель может про- блемные методы применять к обу- чаемым избира- тельно
Поисковые	Для развития са- мостоятельности мышления, иссле- довательских умений, творче- ского подхода	Когда материал имеет средний уровень сложно- сти	Когда обучаемые подготовлены к проблемному изу- чению данной те- мы	Когда преподава- тель имеет время для проблемного изучения темы и хорошо владеет поисковыми ме- тодами обучения
Индуктив- ные	Для развития уме- ния обобщать, осуществлять умозаключения от частного к обще- му	Когда содержание изложено индук- тивно или его сле- дует изложить так	Когда обучаемые подготовлены к индуктивным рас- суждениям или затрудняются в дедуктивных рас- суждениях	Когда преподава- тель владеет ин- дуктивными ме- тодами
Дедуктив- ные	Для развития уме- ния осуществлять умозаключения от общего к частно- му, для развития умения анализи- ровать явления	Когда содержание темы изложено дедуктивно или его следует изло- жить так	Когда обучаемые подготовлены к дедуктивным рас- суждениям	Когда преподава- тель владеет де- дуктивными ме- тодами и имеет соответствующие дидактические разработки

Методы обучения и содержание учебных программ должны строиться с учетом тех знаний и навыков, которых требует профессиональная деятельность от персонала. Работа по достижению целей, реализуемых в рамках обучения персонала, должна выполняться в соответствии с отработанными и хорошо за-

рекомендовавшими себя методами, процедурами. Эти методы и процедуры отбираются таким образом, чтобы обеспечить не только наилучшие результаты, но и высокую надежность их достижения.

За счет активности обучающихся, повышения их включенности в учебный процесс обеспечивается более высокий уровень присвоения слушателями изучаемого материала, переосмысление опыта профессиональной деятельности и повышение готовности к использованию результатов обучения в своей работе.

Например, слишком высокая доля лекционных занятий в группе, в которой преобладают слушатели с невысоким образовательным уровнем или практики, достаточно давно закончившие высшее учебное заведение, может не только снизить их интерес к занятиям, но и существенно ухудшить качество усвоения предлагаемого учебного материала.

При выборе методов обучения необходимо также руководствоваться такими параметрами (характеристиками) методов обучения, как время обучения, гибкость метода, степень участия обучаемых в учебном процессе, уровень изучения и др. (пример показан в таблице 7).

Таблица 7 – Сравнительная характеристика традиционных методов обучения

Параметр сравнения	Методы			
	Лекция	Дискуссия	Case Study	Деловые игры
Время	Требуется относительно мало времени	Больше	Требуется много времени	Требуется много времени
Степень участия	Как правило, низкая (за исключением лектора)	Выше	Высокая	Крайне высокая
Энтузиазм	Обычно низкий	Переменный	Переменный	Высокий
Контроль	Контролирует лектор	Распределенный	Распределенный	Распределенный, больше контроля со стороны обучающихся
Гибкость	Жесткие рамки	Больше гибкости	По-разному	Высокая гибкость, даются лишь общие указания
Ответственность	Главным образом на лекторе	Распределенная, в основном на лекторе	Больше ответственности на обучающихся	Ответственность в основном на обучающихся

Окончание таблицы 7.

Параметр сравнения	Методы			
	Лекция	Дискуссия	Case Study	Деловые игры
Уровень изучения	Удовлетворительный для приобретения информации	Хороший для понимания информации	Сконцентрирован на аналитических навыках	Высокий уровень изучения, но трудно сфокусироваться на предмете. Уровень изучения неоднороден и варьируется от индивидуума к индивидууму

Выбирая методы профессионального обучения персонала, необходимо учитывать также их преимущества и недостатки, которые могут оказать влияние на эффективность обучения в целом.

Например, методы обучения, применяемые на рабочем месте, характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Определяющей характеристикой здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для конкретной организации и только для ее сотрудников, с учетом их специфики и особенностей. Кроме того, оно отличается своей практической направленностью и предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Поэтому методы обучения на рабочем месте предпочтительны для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала работника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, развития корпоративной культуры, поскольку не дает возможности абстрагироваться от конкретной типичной ситуации и выйти за рамки традиционного поведения. Преимущества и недостатки методов обучения, применяемых на рабочем месте представлены в таблице 8.

Таблица 8. Преимущества и недостатки методов обучения на рабочем месте

Преимущества	Недостатки
<p>Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации</p> <p>Участники могут быть отозваны простым уведомлением, в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы</p> <p>Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также процедуры и(или) методы выполнения работ</p> <p>Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии</p> <p>Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой</p>	<p>Участники встречаются только с работниками своей организации</p> <p>Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формой оплаты</p> <p>Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя</p>

**Основополагающими методами теоретического обучения** являются:

- устное изложение материала (рассказ, объяснение, беседа);
- демонстрация, иллюстрация;
- лабораторно-практические работы и практические задания;
- учебные дискуссии и анализ конкретных ситуаций;
- практические работы с использованием АОС и тренажеров-имитаторов;
- самостоятельная работа с учебной и технической литературой.

Под методами производственного обучения рабочих понимается совокупность приемов и способов, с помощью которых обучающиеся под руководством мастера производственного обучения (инструктора) приобретают знания, умения, навыки по профессии.

**Основополагающими методами производственного обучения** рабочих являются:

- устное изложение материала (инструктирование, беседа);

- демонстрация и иллюстрация (личный показ трудового приема, процесса, показ оборудования, инструментов, других предметов, показ наглядных пособий, фоллий и видеофильмов, АОС, тренажеров-имитаторов и др.);

- упражнения в выполнении трудовых приемов и самостоятельных учебно-производственных заданий;

- самостоятельные наблюдения;

- работа с учебной и справочной литературой.

Основополагающими методами практического обучения при повышении квалификации специалистов являются:

- практические задания;

- стажировка;

- деловые и ролевые игры;

- тренинги.

Выбранный метод обучения в значительной степени влияет на эффективность профессионального обучения.

Но специалисты в области обучения давно пришли к мнению, что не существует одного универсального метода обучения – каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

В дидактике установлена следующая закономерность: чем в большем числе аспектов был обоснован преподавателем выбор методов обучения, тем более высокие и прочные учебно-воспитательные результаты будут достигнуты в процессе обучения, причем за меньшее время.

При выборе методов обучения преподавателям учебных заведений ОАО «Газпром» также следует учитывать, что при активных методах обучения большое внимание уделяется именно отработке практического применения полученных обучающимися знаний, навыков и умений.

## Заключение

Отличительная особенность развития образования в мире в настоящее время – повышенное внимание к проблемам его качества и эффективности.

Необходимость системной зависимости и разнообразия форм и методов обучения обусловлена своеобразием содержания образования, а также особенностями восприятия и усвоения учебного материала обучающимися различных возрастных групп. Содержание программ обучения и возрастные особенности обучаемых требуют соответствующей, адекватной формы обучения, определяют ее характер: место в процессе обучения, временную продолжительность, меняющуюся, подвижную структуру, способы организации, методическое оснащение. Различные сочетания этих компонентов дают возможность создавать разнообразие и многообразие обучающих форм и методов.

Практика свидетельствует, что обучение с помощью традиционных форм и методов не достаточно развивает ключевые, базовые компетенции по конкретной учебной дисциплине, поэтому нужна решительная перестройка учебного процесса.

Внедрение в учебный процесс активных и интерактивных методов обучения является обязательным условием. При использовании интерактивных методов роль преподавателя резко меняется, перестает быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания, формулирует вопросы и темы для обсуждения, даёт консультации, контролирует время и порядок намеченного плана.

Психологами было установлено, что в условиях учебного общения наблюдается повышение точности восприятия, увеличивается результативность работы памяти, более интенсивно развиваются такие интеллектуальные и эмоциональные свойства личности, как – устойчивость внимания, умение его распределять; наблюдательность при восприятии; способность анализировать деятельность партнера, видеть его мотивы, цели.

Основными рекомендациями по рациональному выбору форм и методов профессионального обучения, повышающими эффективность обучения в целом, являются:

– правильно формулировать цели обучения: они должны быть специфическими, конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными, с указанием сроков, а также ориентированными на результат;





– решая вопрос о том, каким образом проводить профессиональное обучение, необходимо тщательно изучить преимущества и недостатки каждого из вариантов и соотнести их со специфическими потребностями общества (организации).

– наиболее эффективным является комплексное использование различных методов профессионального обучения. При этом все они должны быть, прежде всего, ориентированы на четко определенный круг потребностей конкретного предприятия, его специфику. Также следует учитывать, что использование активных методов обучения (деловые игры, кейсы и др.) значительно повышает степень усвоения обучающимися знаний и навыков;

– при составлении программ обучения, выборе его форм и методов необходимо учитывать возрастные особенности обучающихся: необходимо четко обозначить смысл и значение данной учебной программы для участников, предоставить им максимальную возможность активно участвовать в учебном процессе, самим формулировать свои задачи, делать выводы, а также широко использовать интерактивные методы обучения, основанные на осознании и анализе обучающимися собственного опыта;

– достижение высокой эффективности профессионального обучения невозможно без активной поддержки руководства, грамотной системы мотивации, соответствующего отношения к обучению, заложенного в выборе форм и методов профессионального обучения Компании.

Разумное и целесообразное использование этих методов значительно повышает развивающий эффект обучения, создает атмосферу напряженного поиска, вызывает у обучающихся и преподавателя массу положительных эмоций и переживаний.

Рассмотренные выше традиционные и инновационные формы и методы обучения позволят наиболее творчески и эффективно подойти к процессу обучения взрослых в системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ОАО «Газпром». Выбор форм и методов обучения зависит от каждого конкретного случая с учетом целей обучения, рассматриваемого материала и аудитории. Следует отметить, что при внедрении в учебный процесс активных методов обучения следует руководствоваться необходимостью достижения и поддержания разумного соотношения между классическими, традиционными, и инновационными, новаторскими, формами и методами обучения.

## Список рекомендуемой литературы

**Вишневский В.А.** Теория обучения: учебное пособие для студентов педагогических вузов / В.А. Вишневский. – Чебоксары: Чув. госпедуниверситет им. И.Я. Яковлева, 2005.

**Гузеев В.В.** Методы и организационные формы обучения / В.В. Гузеев. – М.: Народное образование, 2001.

**Загвязинский В.И.** Теория обучения. Современная интерпретация: учебное пособие для вузов / В.И. Загвязинский. – 3-е изд., испр. – М.: Академия, 2006.

**Коджаспирова Г.М.** Педагогика / Г.М. Коджаспирова. – М.: ВЛАДОС, 2004.

**Краевский В.В.** Основы обучения: Дидактика и методика: учебное пособие для студентов вузов / В.В. Краевский, А.В. Хуторской. – М.: Академия, 2007.

**Кукушин В.С.** Теория и методика обучения: учебное пособие / В. С. Кукушин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

**Магура М.И.** Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Пресс, 2007.

**Маслов Е.В.** Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М. Новосибирск: ИНФРА-М: НГАЗиУ, 2006.

**Мухина С.А.** Современные инновационные технологии обучения / С.А. Мухина, А.А. Соловьева. – М.: ГЭОТАР-Медиа 2008.

**Немкович Е.Г.** Управление кадрами на предприятиях малого и среднего бизнеса / Е.Г. Немкович, А.Е. Курило // Экономист. – 2006. – №7. – С.3–8.

**Новиков А.М.** Формы обучения в современных условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.anovikov.ru/artikle/forms.htm>. Дата обращения: 12.11.2012.

**Орлов А.А.** Введение в педагогическую деятельность: учебно-методическое пособие для студентов вузов / А.А. Орлов. – М.: Академия, 2004.

**Павлова Т.А.** Методы активного социально-психологического обучения: учебное пособие / Т.А. Павлова, Н.В. Мтяш. – М.: Академия, 2007.

**Панфилова А.П.** Игровое моделирование в деятельности педагога: учебное пособие / А.П. Панфилова. – 3-е изд. – М.: Академия, 2008.

**Панфилова А.П.** Инновационные педагогические технологии: активное обучение: учебное пособие для студентов вузов / А.П. Панфилова. – М.: Академия, 2009.

**Погодина Г.В.** Обучение персонала при внедрении новых технологий / Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – №7. – С.50–58.

Психология и педагогика. Учебное пособие / Под ред. А.А. Бодалева, В.И. Жукова, Л.Г. Лаптева, В.А. Сластенина. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002.

**Савина Е.П.** Искусство планировать развитие персонала/ Е.П. Савина // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №1. – С.9–14.

**Сластенин В.А.** Педагогика: учебное пособие для студентов вузов / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев. – М.: Академия, 2002.

**Терещук Н.И.** Как сделать процесс обучения эффективным / Н.И. Терещук // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №4. – С.62–72.

## Приложение А (рекомендуемое)

### Примерная структура и план комбинированного урока при теоретическом обучении рабочих

**Примерная структура** наиболее распространенного двухчасового комбинированного урока (90 минут):

- организационная часть (1–3 минуты):
  - проверка явки обучающихся на занятия по журналу;
  - проверка их готовности к занятиям;
- проверка выполнения домашнего задания (15–20 минут):
  - просмотр тетрадей или графических работ и т.д.;
  - устный опрос, оценка усвоения пройденного;
  - заключение преподавателя по опросу;
- сообщение нового материала (45–60 минут):
  - сообщение темы и плана, устное изложение нового материала преподавателем, сопровождаемое демонстрацией наглядных пособий;
  - запись обучающимися важнейших данных в тетради;
  - ответы на вопросы обучающихся;
- закрепление знаний (10–15 минут):
  - беседа по вновь изложенному материалу;
  - проверка понимания материала обучающимися;
  - разбор наиболее трудных разделов урока;
  - заключение преподавателя;
- задание на дом (2–5 минут):
  - сообщение домашнего задания;
  - выделение основного в домашнем задании;
  - ответы на возникающие вопросы;
  - сообщение о теме очередного занятия.

**Примерный план** комбинированного урока:

- дата проведения и порядковый номер урока;
- наименование темы программы;
- наименование темы урока;
- цель урока;
- проверка выполнения домашнего задания и усвоения пройденного материала (перечень вопросов и фамилии обучающихся, намеченных для опроса);
- изложение нового материала (план или конспект);
- запись под диктовку преподавателя основных положений и выводов по изложенному новому материалу (текст для записи);
- упражнения обучающихся на уроке (тексты задач, примеров, упражнений);
- демонстрация наглядных пособий урока (перечень необходимых наглядных пособий и оборудования, определение момента демонстрации);
- закрепление знаний обучающихся по новому материалу (вопросы и упражнения);
- задание на дом (содержание и объем).

## Приложение Б (справочное)

### Современные виды лекций

#### *Лекция-визуализация*

Лекция-визуализация представляет собой устную информацию, преобразованную в визуальную форму.

Ее подготовка состоит в реконструировании содержания всей лекции или ее части в демонстрационные материалы либо формы наглядности, которые не только дополняют словесную информацию, но и сами выступают носителями содержательной информации.

Лекция-визуализация учит преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у обучаемых профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения.

Этот процесс визуализации является свертыванием мыслительных содержаний, включая разные виды информации, в наглядный образ; будучи воспринят, этот образ может быть развернут и служить опорой для мыслительных и практических действий.

Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция-визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. с включением активной мыслительной деятельности. Задача преподавателя использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли бы словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности обучаемого.

Подготовка данной лекции преподавателем состоит в том, чтобы изменить, переконструировать учебную информацию по теме лекционного занятия в визуальную форму для представления обучаемым через технические средства обучения или вручную (схемы, рисунки, чертежи и т. п.). К этой работе могут привлекаться и сами обучающиеся, у которых в связи с этим будут формироваться соответствующие умения, развиваться высокий уровень активности, воспитываться личностное отношение к содержанию обучения.

Чтение лекции сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных наглядных материалов, полностью раскрывающих тему данной лекции. Представленная таким образом информация должна обеспечить систематизацию имеющихся у обучающихся знаний, создание проблемных ситуаций и возможности их разрешения; продемонстрировать разные способы наглядности, что является важным в познавательной и профессиональной деятельности.

Лучше всего использовать разные виды визуализации – натуральные, изобразительные, символические, – каждый из которых или их сочетание выбирается в зависимости от содержания учебного материала. При переходе от текста к зрительной форме или от одного вида наглядности к другому может теряться некоторое количество информации. Но это является преимуществом, т. к. позволяет сконцентрировать внимание на наиболее важных аспектах и особенностях содержания лекции, способствовать ее пониманию и усвоению.

В лекции-визуализации важна определенная наглядная логика и ритм подачи учебного материала. Для этого можно использовать комплекс технических средств обучения, рисунок, в том числе с использованием гротескных форм, а также цвет, графику, сочетание словесной и наглядной информации. Важны дозировка использования материала, мастерство и стиль общения преподавателя с обучаемыми.

Этот вид лекции лучше всего использовать на этапе введения обучаемых в новый раздел, тему, дисциплину. Возникающая при этом проблемная ситуация создает психологическую установку на изучение материала, развитие навыков наглядной информации в других видах обучения.

Основная трудность лекции-визуализации состоит в выборе и подготовке системы средств наглядности, дидактически обоснованной подготовке процесса ее чтения с учетом психофизиологических особенностей обучаемых и уровня их знаний.

### ***Проблемная лекция.***

Проблемная лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются неоднотипностью их решения. Для ответа на них требуется размышление, тогда как для непроблемного существует правило, которое нужно знать.

С помощью проблемной лекции обеспечивается достижение трех основных дидактических целей:

- усвоение обучаемыми теоретических знаний;
- развитие теоретического мышления;
- формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации.

Успешность достижения цели проблемной лекции обеспечивается взаимодействием преподавателя и обучающихся. Основная задача преподавателя состоит не только в передаче информации, а в приобщении обучаемых к объективным противоречиям развития научного знания и способам их разрешения. В сотрудничестве с преподавателем обучающиеся приобретают новые знания, постигают теоретические особенности своей профессии.

Преподаватель должен использовать во время лекции такие средства общения, которые обеспечивают наиболее эффективную передачу самой личности преподавателя. Т.к. чем ближе преподаватель к некоторому образу профессионала, тем больше влияние преподавателя на обучаемых и тем легче достигаются результаты обучения.

На проблемной лекции в совместной деятельности преподавателя и обучающихся достигается цель общего и профессионального развития личности обучаемого.

В отличие от содержания информационной лекции, которое предлагается преподавателем в виде известного, подлежащего лишь запоминанию материала, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для обучаемых. Полученная информация усваивается как личностное открытие еще не известного для себя знания. Что позволяет создать у обучающихся иллюзию «открытия» уже известного в науке. Проблемная лекция строится таким образом, что познания обучаемых приближаются к поисковой, исследовательской деятельности. Здесь участвуют мышление и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

В течение лекции мышление обучающихся происходит с помощью создания преподавателем проблемной ситуации до того, как они получают всю необходимую информацию, составляющую для них новое знание. В традиционном обучении поступают наоборот – вначале дают знания, способ или алгоритм решения, а затем примеры, на которых можно поупражняться в применении этого способа. Таким образом, обучаемые самостоятельно пробуют найти решение проблемной ситуации.

Компонентами проблемной ситуации являются объект познания (материал лекции) и субъект познания (слушатель), процесс мыслительного взаимодействия субъекта с объектом и будет познавательной деятельностью, усвоение нового, неизвестного еще для обучающегося знания, содержащееся в учебной проблеме.

Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании обучаемых. Учебный материал представляется в форме учебной проблемы. Она имеет логическую форму познавательной задачи, отмечающей некоторые противоречия в ее условиях и завершающейся вопросами, которые это противоречие объективирует. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения обучающимися.

Учебные проблемы должны быть доступными по своей трудности для обучаемых, они должны учитывать их познавательные возможности, исходить из изучаемого предмета и быть значимыми для усвоения нового материала.

Учебная проблема и система соподчиненных подпроблем, составленных преподавателем до лекции, разворачиваются на лекции в живой речи преподавателя. В условиях проблемной лекции происходит устное изложение материала диалогического характера. С помощью соответствующих методических приемов (постановка проблемных и информационных вопросов, выдвижение гипотез и их подтверждение или опровержение, обращение к обучаемым за помощью и др.) преподаватель побуждает обучаемых к совместному размышлению, дискуссии, которая может начаться непосредственно на лекции или на следующем семинаре.

Чем выше степень диалогичности лекции, тем больше она приближается к проблемной и тем выше ее ориентирующий, обучающий и воспитывающий эффекты. И, наоборот, чем ближе лекция к монологическому изложению, тем в большей мере она приближается к информационной.

Таким образом, лекция становится проблемной в том случае, когда в ней реализуется принцип проблемности. При этом необходимо выполнение двух взаимосвязанных условий:

- реализация принципа проблемности при отборе и дидактической обработке содержания учебного курса до лекции;
- реализация принципа проблемности при разворачивании этого содержания непосредственно на лекции.

Первое достигается разработкой преподавателем системы познавательных задач – учебных проблем, отражающих основное содержание учебного предмета; второе – построением лекции как диалогического общения преподавателя с обучающимися.

Диалогическое общение может строиться как живой диалог преподавателя с обучаемыми по ходу лекции на тех этапах, где это целесообразно, либо как внутренний диалог (самостоятельное мышление), что наиболее типично для лекции проблемного характера. Во внутреннем диалоге обучающиеся вместе с преподавателем ставят вопросы и отвечают на них или фиксируют вопросы для последующего выяснения в ходе самостоятельных заданий, индивидуальной консультации с преподавателем или же обсуждения друг с другом, а также на практическом занятии.

Диалогическое общение является необходимым условием для развития мышления обучающихся, поскольку по способу своего возникновения мышление диалогично. Для диалогического контакта преподавателя с обучающимися необходимы следующие условия:

- преподаватель входит в контакт с обучаемыми не как «законодатель», а как собеседник, пришедший на лекцию «поделиться» с ними своим личностным содержанием;
- преподаватель не только признает право обучаемого на собственное суждение, но и заинтересован в нем;
- новое знание выглядит истинным не только в силу авторитета преподавателя, ученого или автора учебника, но и в силу доказательства его истинности системой рассуждений;
- материал лекции включает обсуждение различных точек зрения на решение учебных проблем, воспроизводит логику развития науки, ее содержания, показывает способы разрешения объективных противоречий в истории науки;
- общение с обучаемыми строится таким образом, чтобы подвести их к самостоятельным выводам, сделать соучастниками процесса подготовки, поиска и нахождения путей разрешения противоречий, созданных самим же преподавателем;
- преподаватель ставит вопросы к вводимому материалу и отвечает на них, вызывает вопросы у обучаемых и стимулирует самостоятельный поиск ответов на них по ходу лекции. Добивается того, что обучающийся думает совместно с ним.

Способность к самостоятельному мышлению формируется у обучаемых при активном участии в различных формах живого речевого общения. Для этого лекции проблемного характера необходимо дополнять семинарскими занятиями, организуемыми в виде дискуссии, и диалогическими формами самостоятельной совместной работы обучаемых.

Для управления мышлением обучаемых на проблемной диалогической лекции используются заранее составленные преподавателем проблемные и информационные вопросы.

Проблемные вопросы – это вопросы, ответы на которые не содержатся ни в прежних знаниях обучающихся, ни в наличной предъявляемой информации (запись на доске, таблицы на стене и т.п.) и которые вызывают интеллектуальные затруднения у обучаемых. Проблемные вопросы содержат в себе еще не раскрытую проблему, область неизвестного, новые знания, для добывания которых необходимо какое-то интеллектуальное действие, определенный целенаправленный мыслительный процесс.



Информационные вопросы ставятся с целью актуализировать уже имеющиеся знания у слушателей, необходимые для понимания проблемы и начала умственной работы по ее решению. Информационные вопросы направлены к тем знаниям обучаемых, которые они уже имеют.

В диалогическом общении преподавателя с обучаемыми вопросы должны:

- отражать результат предшествующего мыслительного анализа условий решения задачи, отделения понятного от непонятного, известного от неизвестного;
- указывать на искомое задачи и область поиска неизвестного проблемной ситуации (например неизвестный пока слушателям способ анализа условий, решения задачи и т. п.);
- ставить это неизвестное на структурное место цели познавательной деятельности слушателей и тем самым оказываться фактором управления этой деятельностью;
- являться средством вовлечения слушателей в диалогическое общение, в совместную с преподавателем мыслительную деятельность по нахождению решения познавательной задачи.

Проблемные лекции обеспечивают творческое усвоение специалистами принципов и закономерностей изучаемой науки, активизируют их учебно-познавательную деятельность, самостоятельную аудиторную и внеаудиторную работу, усвоение знаний и применение их на практике.

### ***Лекция вдвоем.***

В лекции вдвоем учебный материал проблемного содержания дается обучаемым в живом диалогическом общении двух преподавателей между собой. Здесь моделируются реальные профессиональные ситуации обсуждения теоретических вопросов с разных позиций двумя специалистами, например теоретиком и практиком, сторонником или противником той или иной точки зрения и т. п.

При этом нужно стремиться к тому, чтобы диалог преподавателей между собой демонстрировал культуру совместного поиска решения разыгрываемой проблемной ситуации, с привлечением в общение обучаемых, которые задают вопросы, высказывают свою позицию, формируют свое отношение к обсуждаемому материалу лекции, проявляют свои эмоции.

В процессе лекции вдвоем происходит использование имеющихся у обучающихся знаний, необходимых для понимания учебной проблемы и участия в совместной работе, создается проблемная ситуация или несколько таких ситуаций, выдвигаются гипотезы по их решению, разворачивается система доказательств или опровержений, обосновывается конечный вариант совместного решения.

Лекция вдвоем заставляет обучающихся активно включаться в мыслительный процесс. С представлением двух источников информации задача обучаемых – сравнить разные точки зрения и сделать выбор, присоединиться к той или иной из них или выработать свою.

Высокая активность преподавателей на лекции вдвоем вызывает мыслительный и поведенческий отклик обучающихся, что является одним из характерных признаков активного обучения: уровень их вовлеченности в познавательную деятельность сопоставим с активностью преподавателей. Помимо всего этого они получают наглядное представление о культуре дискуссии, способах ведения диалога, совместного поиска и принятия решений.



Подготовка и чтение лекции вдвоем предъявляет повышенные требования к подбору преподавателей. Они должны быть интеллектуально и личностно совместимы, обладать развитыми коммуникативными умениями, способностями к импровизации, быстрым темпом реакции, показывать высокий уровень владения предметным материалом помимо содержания рассматриваемой темы. Если эти требования при проведении лекции вдвоем будут соблюдены, у обучающихся будет сформировано доверительное отношение к такой форме работы.

Одной из трудностей проведения лекции вдвоем является привычная для обучающихся ситуация, когда лекцию проводит один преподаватель, что характерно для описанных выше видов лекций, информация поступает только от одного источника. Две позиции, предлагаемые лекторами, иногда вызывают неприятие самой формы обучения, так как требуют от обучаемых самостоятельного решения, какой точки зрения придерживаться, и умения обосновать свою позицию.

Применение лекции вдвоем эффективно для формирования теоретического мышления, воспитания убеждений обучаемых, а так же, как и в проблемной лекции, развивается умение вести диалог и, как уже отмечалось, обучающиеся учатся культуре ведения дискуссии.

#### ***Лекция с заранее запланированными ошибками.***

Этот метод проведения лекции был разработан для развития у обучаемых умений оперативно анализировать профессиональные ситуации, выступать в роли экспертов, оппонентов, рецензентов, вычленять неверную или неточную информацию.

Подготовка преподавателя к лекции состоит в том, чтобы заложить в ее содержание определенное количество ошибок содержательного, методического или поведенческого характера. Список таких ошибок преподаватель приносит на лекцию и знакомит с ними обучаемых только в конце лекции. Подбираются наиболее часто допускаемые ошибки, которые делают как обучающиеся, так и преподаватели в ходе чтения лекции. Преподаватель проводит изложение лекции таким образом, чтобы ошибки были тщательно скрыты и их не так легко можно было заметить обучаемым. Это требует специальной работы преподавателя над содержанием лекции, высокого уровня владения материалом и лекторского мастерства.

Задача обучающегося заключается в том, чтобы по ходу лекции отмечать в конспекте замеченные ошибки и называть их в конце лекции. На разбор ошибок отводится 10–15 минут. В ходе этого разбора даются правильные ответы на вопросы – преподавателем, обучающимися или совместно. Количество запланированных ошибок зависит от специфики учебного материала, дидактических и воспитательных целей лекции, уровня подготовленности обучаемых.

Опыт использования лекции с заранее запланированными ошибками показывает, что обучаемые, как правило, находят эти ошибки (преподавателем проводится сверка со списком таких ошибок). Нередко они указывают и такие ошибки, которые были невольно допущены преподавателем, особенно речевые и поведенческие. Преподаватель должен честно признать это и сделать для себя определенные выводы. Все это создает атмосферу доверия между преподавателем и обучающимися, личностное включение обеих сторон в процесс обучения. Элементы интеллектуальной игры с преподавателем создают повышенный эмоциональный фон, активизируют познавательную деятельность обучаемых.

Лекция с запланированными ошибками выполняет не только стимулирующую функцию, но и контрольную. Преподаватель может оценить уровень подготовки обучающихся по предмету, а тот, в свою очередь, проверить степень своей ориентации в материале. С помощью системы ошибок преподаватель может определить недочеты, анализ которых в ходе обсуждения с обучаемыми может дать представление о структуре учебного материала и трудностях овладения им.

Выявленные обучающимися или самим преподавателем ошибки могут послужить для создания проблемных ситуаций, которые можно разрешить на последующих занятиях. Данный вид лекции лучше всего проводить в завершение темы или раздела учебной дисциплины, когда у обучаемых сформированы основные понятия и представления.

Лекции с запланированными ошибками вызывают у обучающихся высокую интеллектуальную и эмоциональную активность, т. к. они на практике используют полученные ранее знания, осуществляя совместную с преподавателем учебную работу. Помимо этого, заключительный анализ ошибок развивает у обучающихся теоретическое мышление.

### ***Лекция-пресс-конференция.***

Данный метод проведения лекции близок к проведению пресс-конференций, только со следующими изменениями.

Преподаватель называет тему лекции и просит обучаемых письменно задавать ему вопросы по данной теме. Каждый должен в течение 2–3 минут письменно сформулировать наиболее интересующие его вопросы и передать преподавателю. Затем преподаватель в течение 3–5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связанного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов обучающихся.

Может быть так, что не все обучающиеся могут задавать вопросы, грамотно их формулировать. Это служит для преподавателя свидетельством уровня знаний обучаемых, степени их включенности в содержание курса и в совместную работу с преподавателем, заставляет совершенствовать процесс преподавания всего курса.

Активизация деятельности обучающихся на лекции-пресс-конференции достигается за счет адресного информирования каждого обучаемого. В этом отличительная черта такой формы лекции. Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мыслительную деятельность, а ожидание ответа на свой вопрос концентрирует внимание обучаемых. Вопросы в большинстве случаев носят проблемный характер и являются началом творческих процессов мышления. Опыт участия в лекции-пресс-конференции позволяет преподавателю и обучающимся отрабатывать умения задавать вопросы и отвечать на них, выходить из трудных коммуникативных ситуаций, формировать навыки доказательства и опровержения, учета позиции человека, задавшего вопрос.

Лекцию-пресс-конференцию лучше всего проводить в начале изучения темы или раздела, в середине и в конце. В начале изучения темы основная цель лекции – выявление круга

интересов и потребностей обучающихся, степени их подготовленности к работе, отношения к предмету.

Лекция-пресс-конференция в середине темы или курса направлена: на привлечение внимания обучаемых к главным моментам содержания учебного предмета, уточнение представлений преподавателя о степени усвоения материала, систематизацию знаний обучаемых, коррекцию выбранной системы работы по курсу.

Основная цель лекции-пресс-конференции в конце темы или раздела – подведение итогов лекционной работы, определение уровня развития усвоенного содержания в последующих разделах. Лекцию такого рода можно провести и по окончании всего курса с целью обсуждения перспектив применения теоретических знаний на практике, как средства решения задач освоения материала последующих учебных дисциплин, средства определения будущей профессиональной деятельности. На лекции-пресс-конференции в качестве лекторов могут участвовать два-три преподавателя разных предметных областей.

### ***Лекция-беседа.***

Лекция-беседа, или «диалог с аудиторией», является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения обучаемых в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание обучающихся к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей обучаемых.

Беседа как метод обучения известна еще со времен Сократа. Это самый простой способ индивидуального обучения, построенный на непосредственном контакте сторон. Эффективность лекции-беседы в условиях группового обучения снижается из-за того, что не всегда удастся каждого обучающегося вовлечь в двусторонний обмен мнениями. В первую очередь это связано с недостатком времени, даже если группа малочисленна. В то же время групповая беседа позволяет расширить круг мнений сторон, привлечь коллективный опыт и знания, что имеет большое значение в активизации мышления обучаемых.

Внимание обучаемых в лекции-беседе можно привлечь различными приемами, например задать обучающимся вопросы в начале лекции и по ее ходу, как уже описывалось в проблемной лекции. Вопросы могут быть информационного и проблемного характера для выяснения мнений и уровня их осведомленности по рассматриваемой теме, степени готовности к восприятию последующего материала. Вопросы адресуются всей аудитории. Обучающиеся отвечают с мест. Если преподаватель замечает, что кто-то из них не участвует в ходе беседы, то вопрос можно адресовать лично тому обучающемуся или спросить его мнение по обсуждаемой проблеме. Для экономии времени вопросы рекомендуется формулировать так, чтобы на них можно было давать однозначные ответы. С учетом разногласий или единодушия в ответах преподаватель строит свои дальнейшие рассуждения, имея при этом возможность наиболее доказательно изложить очередное понятие лекционного материала.

Вопросы могут быть как простыми, для того чтобы сосредоточить внимание обучаемых на отдельных аспектах темы, так и проблемными. Обучающиеся, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобще-

ниям, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо понять важность обсуждаемой темы, что повышает интерес и степень восприятия материала.

Во время проведения лекции-беседы преподаватель должен следить, чтобы задаваемые вопросы не оставались без ответов, т. к. тогда они будут носить риторический характер, не обеспечивая достаточной активизации мышления обучающихся.

### ***Лекция-дискуссия.***

В отличие от лекции-беседы, при проведении лекции-дискуссии преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы обучающихся на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и обучающихся, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.

Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых обучающихся. Эффект достигается только при правильном подборе вопросов для дискуссии и умелом, целенаправленном управлении ею.

Также можно предложить обучаемым проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает обучаемым коротко обсудить их, затем следует краткий анализ, выводы, и лекция продолжается.

Положительным в дискуссии является то, что слушатели соглашались с точкой зрения преподавателя с большей охотой, скорее, в ходе дискуссии, нежели во время беседы, когда преподаватель лишь указывает на необходимость принять его позицию по обсуждаемому вопросу. Данный метод позволяет преподавателю видеть, насколько эффективно они используют полученные знания в ходе дискуссии.

Отрицательное же то, что обучающиеся могут неправильно определять для себя область изучения или не уметь успешно обсуждать возникающие проблемы. Поэтому в целом занятие может оказаться запутанным. В этом случае они могут укрепиться в собственном мнении, а не изменить его.

Список вопросов для активизации обучающихся и темы для обсуждения, составляется самим преподавателем в зависимости от конкретных дидактических задач, которые преподаватель ставит перед собой для данной аудитории.

### ***Лекция с разбором конкретных ситуаций.***

Лекция с разбором конкретных ситуаций по форме похожа на лекцию-дискуссию, однако на обсуждение преподаватель ставит не вопросы, а конкретную ситуацию. Обычно, такая ситуация представляется устно или в очень короткой видеозаписи или на слайдах. Поэтому изложение ее должно быть очень кратким, но содержать достаточную информацию для оценки характерного явления и обсуждения.

Обучающиеся анализируют и обсуждают эти микроситуации, и обсуждают их сообща, всей аудиторией. Преподаватель старается активизировать участие в обсуждении отдельны-

ми вопросами, обращенными к отдельным обучаемым, представляет различные мнения, чтобы развить дискуссию, стремясь направить ее в нужное направление. Затем, опираясь на правильные высказывания и анализируя неправильные, ненавязчиво, но убедительно подводит их к коллективному выводу или обобщению.

Иногда обсуждение микроситуации используется в качестве пролога к последующей части лекции, для того чтобы заинтересовать аудиторию, заострить внимание на отдельных проблемах, подготовить к творческому восприятию изучаемого материала.

Чтобы сосредоточить внимание, ситуация подбирается достаточно характерная и острая. Однако это может потребовать слишком много учебного времени на ее обсуждение. Так, например, приведя ситуацию, обучающиеся могут начать приводить примеры подобных ситуаций из собственного опыта, и дискуссия постепенно уходит в сторону других проблем. Хотя это весьма полезно, но основным содержанием занятия является лекционный материал, и преподаватель вынужден останавливать дискуссию. Вот почему подбор и изложение таких ситуаций должны осуществляться с учетом конкретных рассматриваемых вопросов. Кроме того, у преподавателя должна остаться возможность перенести дискуссию на специально планируемое занятие, считая свою задачу – заинтересовать обучаемых – выполненной.

### ***Мини-лекция.***

Мини-лекция – это краткий рассказ, изложение сведений, информационное введение в тему, представляющая собой монолог преподавателя при ограниченной доле обсуждения вопросов. Если задача обучения – освоение навыков, а не получение большого количества теоретических знаний, то лекция сводится к рассказу на 10–15 минут перед основными практическими занятиями.

## Приложение В

### (справочное)

### Активные методы обучения

#### *Компьютерное обучение.*

Исследования показали, что компьютерное (компьютеризированное) обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

Суть компьютерного обучения состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При компьютерном обучении информация предъявляется небольшими блоками на мониторе компьютера. После прочтения каждого блока обучающийся должен ответить на вопросы, призванные оценить глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала. После каждого ответа обучающиеся имеют возможность получения обратной связи, показывающей его правильность. Основное преимущество компьютерного обучения состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Эффективность повышается, если обучаемый имеет возможность сам регулировать размер шага обучения. Под размером шага обучения имеется в виду размер порции предъявляемого материала. Чем меньше порция предъявляемого материала, тем эффективность обучения выше. Размер шага обучения зависит также и от других факторов: предварительное знакомство с материалом, опыт обучающихся в данной области, логичность изложения темы, структурированность изучаемого материала, ограничения по времени и др.

Компьютерное обучение обеспечивает высокую степень подкрепления, немедленную обратную связь, повышая мотивацию большинства обучающихся, которая стимулирует их активное участие в процессе обучения. Кроме того, компьютерное обучение отличается высокой структурированностью учебного материала, а хорошо структурированный материал облегчает усвоение и дает больше возможностей для установления связей с уже имеющимися знаниями.

Возможности компьютерной техники позволяют обучающимся начинать изучение предмета (темы) с того уровня, который соответствует их сегодняшнему уровню знаний, их опыту и способностям, и двигаться вперед в собственном, удобном для них темпе. При необходимости обучающийся может вернуться назад и повторить какую-то тему. Программа может содержать в себе систему промежуточных тестовых заданий и итоговых тестов по разделам и предмету в целом.

Возможна работа как в индивидуальном режиме, так и группами (командами) по 3–5 человек, что вносит элемент соревновательности. Обучающимся могут предъявляться рабочие ситуации, которые должны быть отработаны в ходе занятий (например, неисправный мотор, требующий починки, или пожар на газоперерабатывающем производстве). После выбора какого-либо ответа из имеющихся альтернатив или определенного действия на мониторе

компьютера возникают последствия данного действия в форме визуальных и звуковых эффектов.

Затраты на разработку таких программ довольно высоки, но они быстро окупаются, поскольку данный метод допускает тиражирование и может быть использован при подготовке большого числа обучающихся. Он также является достаточно гибким и позволяет достаточно полно учитывать характеристики пользователей, требования рабочей ситуации и общества (организации), использующей такой метод подготовки своих работников.

Компьютерное обучение оказывается очень полезным для таких видов деятельности, где цена ошибки очень велика, или таких, где обучение в реальных условиях обходится очень дорого.

Используемые в учебном процессе автоматизированные обучающие системы (АОС) и тренажеры-имитаторы разрабатываются в следующих целях:

- самообучение и самоконтроль;
- контроль и повторение знаний;
- развитие и закрепление навыков;
- моделирование и имитация изучаемых объектов, процессов, явлений;
- формирование умения принимать решения.

С помощью АОС осуществляют выявление исходного уровня знаний, навыков и умений обучаемых; завершающий контроль качества усвоения материала; регистрацию и статистический анализ показателей процесса усвоения материала каждым обучаемым и группой в целом. АОС дает возможность изучить назначение, устройство и функционирование оборудования и систем.

Обучение проходит в форме диалога обучаемого с компьютером. Текстовые материалы разбиты на отдельные разделы, удобные для изучения. Для лучшего усвоения учебного материала в АОС используются анимация, фотографии реального оборудования, звуковое сопровождение, цветовые эффекты. Использование АОС в учебном процессе позволяет сократить объем лекционного учебного материала и высвободить время для общения преподавателя с обучаемыми.

Тренажеры-имитаторы используются для отработки навыков и умений по эксплуатации оборудования, управлению технологическими процессами в тех случаях, когда производственные условия не позволяют эффективно организовать такие упражнения в реальной производственной обстановке. На тренажерах-имитаторах производится имитирование пуска и останова, аварийных ситуаций, порядок устранения возможных неисправностей, отрабатываются действия, связанные с монтажом и демонтажом узлов оборудования. При выполнении обучаемым задания на экране дисплея представляются схемы и фотографии реального оборудования, на которых анимационные ролики отображают действия обучаемого. Работа с тренажерами-имитаторами, в которых применена технология виртуальной реальности делает учебный процесс не только интересным и увлекательным, но и максимально приближенным к реальной обстановке.

Постоянное усложнение компьютерных технологий, доступность Интернета, возможность удаленной коммуникации между преподавателем и обучающимися придало новый



смысл понятию компьютерного обучения. Компьютерное обучение широко применяется также при дистанционном обучении. Проблемой компьютерного обучения может стать только информационная грамотность обучающихся.

Все большее развитие получает онлайн-обучение, когда обучающиеся и преподаватель, находясь далеко друг от друга, получают возможность взаимодействовать (проводить консультации, сдавать зачеты и т.п.) в режиме реального времени, связываясь друг с другом при помощи компьютера. Но этот подход может быть эффективно реализован только в регионах с хорошей телекоммуникационной инфраструктурой.

### ***Тренинг.***

Под тренингом, как методом обучения, понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. Тренинг является комбинированным методом обучения, потому что в нем используются разнообразные приемы, методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг – тот метод, который способен наиболее оперативно реагировать на все внешние и внутренние изменения. Он обеспечивает более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между обучающимися, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и экономит время и ресурсы как обучающихся работников, так и организации, направившей свой персонал на обучение в целом.

*Тренинг профессиональных навыков* используется для:

- пополнения недостающих знаний;
- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для производства функций (безопасность, качество выполняемой работы, общение с деловыми партнерами и т.д.).

*Тренинг сензитивности* – это работа в группе с целью повышения восприимчивости и улучшения взаимодействия и общения между ее участниками. Такой тренинг проводится в присутствии профессионального психолога. Широко применяется в процессе освоения навыков работы в команде.

Наиболее широкое распространение приобрели тренинги навыков делового общения для разных категорий работников.

*Тренинг делового общения* направлен на развитие у обучающихся не только эффективных навыков межличностного общения, но и на повышение общего уровня их компетентности в коммуникативной сфере. Особое значение обучение навыкам эффективного де-

лового общения имеет для руководителей и специалистов, для преподавателей, т.е. тех категорий работников, для которых успех в выполнении должностных обязанностей определяется именно эффективностью в сфере межличностных взаимодействий.

Обычно в ходе тренингов делового общения рассматриваются следующие темы:

- структура процесса делового общения;
- управление процессом группового обсуждения проблем (групповая дискуссия, круглый стол, совещание);
- установление и поддержание психологического контакта, пути повышения уровня сотрудничества в деловом общении;
- деловая беседа и методы убеждения собеседника;
- умение слушать и активное слушание;
- мотивация в деловом общении;
- конфликты в деловом общении и конструктивная стратегия разрешения конфликтных ситуаций;
- выступление перед аудиторией (презентация подготовленных предложений).

Тренинг является очень эффективным методом обучения персонала, если основной целью его является овладение конкретными навыками или умениями, необходимыми для выполнения должностных функций, или их развитие. Несомненный плюс тренинга в том, что он повышает мотивацию персонала.

Однако в ожидании реальных изменений в поведении сотрудников необходимо понимать, что умение, навык формируется не менее чем после 21 повторения и сохраняется при регулярной практике! К тому же существует ряд причин, которые препятствуют закреплению навыков тренинга:

- дефицит самодисциплины для отработки и закрепления навыка / умения, полученного в ходе тренинга;
- желание делать сразу все быстро и правильно;
- психологический дискомфорт оттого, что не все получается;
- сложность анализа собственного настроения и поведения.

Без регулярной практики теряются до 80% приобретенных в ходе тренинга знаний. В связи с этим очень важным является обеспечение поддержки изменений после окончания тренинга – посттренинговое сопровождение персонала (что пока еще большая редкость!). Посттренинговое сопровождение (целый комплекс мероприятий и занятий, с актуализацией тем прошедшего тренинга) направлено на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.

### ***Видео (-курсы, -тренинги).***

Видео-курсы и видео-тренинги относятся к комбинированным методам обучения. Не секрет, что у людей зрительное восприятие преобладает над слуховым. Именно поэтому видео – самая наглядная и продуктивная форма обучения. Зрелищность и динамизм видеосюжетов улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению. Учебные видеофильмы могут демонстрироваться как с использованием видео, так и компьютерной техники.

Как показывает опыт, видео в сочетании с обработкой материала путем обсуждения, различных интерактивных упражнений, а затем и на практике, – более эффективны, чем просто лекции или инструктаж. Особенно хорошо делать это командой, всем коллективом обучающихся, сочетая потенциал опытных и молодых обучающихся специалистов.

Плюсы видеообучения:

- связь с практикой: в основе сюжетов лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах;
- наглядность и доступность подачи материала – видео максимально приближено к жизни, с его помощью возможно показать объекты и процессы в деталях и в движении;
- возможность самообучения и повторения – любой обучающийся работник в удобное для него время может взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям;
- возможность многократного использования при групповых занятиях и индивидуально, как для новых работников, которым необходима адаптация к должности (профессии), так и для уже работающих, чтобы освежить знания, познакомить с новациями;
- удобство использования – обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте, в удобное время, что психологически комфортно для большинства.
- видео является самой экономной формой обучения – общество (организация) может купить видео-курс (видео-тренинг) один раз, а использовать его неоднократно.

Ограничения видеообучения:

- любой просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности задавать вопросы, обсуждать, поэтому необходимо использовать видеофильм только как один из приемов организации групповой работы в видео-курсе или видео-тренинге).
- видео-курсы (видео-трениги) не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся.
- при отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет работника «расти и совершенствоваться», довольно остро встает проблема внутренней мотивации, для многих людей очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением.
- при просмотре видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя. Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность обучаемых к усвоению учебного материала.

### ***Мастер-класс.***

Мастер-класс – это комплексный метод, где происходит не только изложение теоретического материала, но и демонстрация конкретных приемов и технологий. Поэтому важно, чтобы ведущий был одновременно и хорошим лектором, и грамотным практиком.

Как правило, мастер-класс проводит опытный, квалифицированный, творчески мыслящий специалист. Он показывает коллегам не готовый результат своего труда, а поэтапно, с комментариями и разъяснениями, объясняя и комментируя каждый шаг. Очень важно обратить внимание обучаемых на «подводные камни», реально преодолимые сложности, потенциально возможные нестандартные ситуации, тем самым раскрывая секреты своего мастер-

ства. По возможности все (или большинство присутствующих) повторяют действия под контролем преподавателя, осваивая новую технику или методику.

Очень важно соблюдать деловую, но доверительную и благожелательную обстановку. Пусть царит радостная атмосфера общения умных и творческих людей, заинтересованных и увлеченных, которые одинаково любят свою профессию.

Достоинства метода:

- практическое обучение персонала;
- установление дружественных неформальных контактов между членами коллектива;
- возрастает мотивация обучения.

### ***Проблемная лекция.***

Подробно проблемная лекция рассмотрена в приложении Б. Следует отметить, что проблемная лекция, как метод активного обучения, активна в том случае, если самостоятельная творческая работа обучающихся реально обеспечивается контрольными вопросами, обсуждением и другими способами.

Ее определяющий признак – постановка и разрешение учебных проблем с различной степенью приобщения к этому обучаемых.

### ***Семинар и тематическая дискуссия.***

Семинар и тематическая дискуссия, как методы обучения, являются активными, если гарантируется вовлечение всех обучающихся в качестве докладчиков или выступающих, если весь коллектив обучаемых вовлекается в творческое обсуждение поставленных вопросов.

### ***Групповые обсуждения (дискуссии).***

В известном смысле групповые дискуссии являются скорее дидактическим приемом, чем методом обучения. Этот прием широко используется в других формах обучения (семинары, разбор практических ситуаций, деловые и ролевые игры и пр.). Выделение групповых обсуждений в качестве метода преследует цель его более внимательного разбора и анализа.

Групповые дискуссии по заданной тематике проводятся в небольших группах обучающихся (4–7 человек). Групповые обсуждения очень широко используются при повышении квалификации и переподготовке руководителей и специалистов.

Групповые обсуждения позволяют максимально полно использовать опыт обучающихся, способствуя лучшему усвоению ими изучаемого материала. Это обусловлено тем, что здесь не преподаватель рассказывает обучающимся о том, как должно быть, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов по схеме, предложенной преподавателем. Например, обучаемым дается описание конфликтной ситуации при взаимодействии руководителя и подчиненного, группе предлагается найти ошибки, допущенные руководителем, либо указать качества, отличающие успешного руководителя, либо важнейшие рычаги воздействия на подчиненных, имеющиеся у руководителя, и т.п. На обсуждение вопросов, предложенных для обсуждения, преподаватель выделяет определенное время (обычно от 5 до 20 минут), в течение которого группа должна подготовить развернутый ответ.

Чтобы стимулировать групповую работу, преподаватель может задавать определенные рамки (например, указать не менее 10 ошибок), вводить правила группового обсуждения (например, высказываться всем без исключения по очереди), предлагать определенный алгоритм выработки общего мнения (например, сначала каждый индивидуально готовит в письменном виде свой вариант решения поставленной проблемы, а затем эти решения обсуждаются в группе и вырабатывается общее решение).

Можно назначить лидера, который возьмет на себя руководство ходом группового обсуждения и представления выработанных предложений. Однако если этого не делать, то это вовсе не значит, что обсуждение будет идти неуправляемо. Опыт показывает, что в группе почти всегда находится человек, готовый взять на себя ответственность за результаты группового обсуждения. В том случае, если в группе оказывается два или несколько лидеров, они начинают осуществлять руководство ходом дискуссии за счет некоторого разделения обязанностей (либо по очереди выступают в роли лидера, либо один руководит обсуждением, а другой докладывает результаты).

Если в группе несколько лидеров, то борьба за лидерство или личные качества отдельных обучающихся (стремление победить любой ценой, неспособность принять чужие мнения, оценки и др.) может спровоцировать конфликт между ними. В таких случаях необходимо вмешательство преподавателя, так как конфликтные отношения в группе резко снижают эффективность групповой работы. Иногда здесь полезным оказывается назначение лидеров обсуждения по очереди. Преподаватель может использовать принцип очередности, когда при обсуждении разных вопросов роль лидера, в задачи которого входит руководство процессом обсуждения, отслеживание установленных правил ведения обсуждения (высказываться по очереди, не перебивать и т.п.) и представление решений или предложений, выработанных группой, будут исполнять разные люди.

Чтобы обсуждение было успешным, участники должны придерживаться определенных правил. Эти правила обычно устанавливаются преподавателем. Во вступительном слове желательно настроить аудиторию на продуктивную работу, уместно пошутить, создать раскованную, но деловую атмосферу. Если собралась «непримиримая» аудитория и ожидается острая дискуссия, уместно сказать, что здесь собрались единомышленники, что для всех истина дороже личного престижа, что престиж мы видим как раз в отыскании истины и справедливости, что все присутствующие заинтересованы в процветании организации и т.п. Заверить аудиторию, что каждому будет дана возможность высказаться, в пределах регламента и любое мнение будет принято с благодарностью.

Нужно понимать, что дискуссии ведут не роботы, а люди, которых обуревают эмоции. Поэтому надо иметь в запасе пару остроумных шуток, «успокоительных» анекдотов. Лучше вовремя «погасить» страсти миром, чем оказаться на пепелище.

Правила проведения групповых обсуждений не достаточно просто зачитать, записать на доске, плакате или раздать обучающимся в виде раздаточных материалов. Необходимо четко разъяснить, что означает каждое требование и что должен делать каждый участник, чтобы соблюдать их. Преподаватель должен внимательно следить за работой в группах, и в тех случаях, когда он будет замечать какие-то нарушения установленных правил или откло-

нения от нормального хода обсуждения, указывать обучающимся на это и помогать им наладить эффективную групповую работу.

Среди тем для группового обсуждения предпочтение следует отдавать таким, которые, с одной стороны, тесно связаны с изучаемым материалом, а с другой – позволяют обучающимся максимально использовать свой личный опыт. Групповые обсуждения особенно эффективны для изучения и проработки сложного материала и формирования нужных установок. Данный метод обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса.

### ***Круглый стол.***

Круглый стол – это групповые обсуждения актуальных для общества (организации) проблем. Проводится с целью поделиться проблемами, своим видением вопроса, познакомиться с опытом, достижениями и новациями друг друга. Круглый стол нельзя путать с совещанием, которое посвящается, как правило, обсуждению какого-либо производственного вопроса.

Идеальное соотношение присутствующих – от 10 до 15, но не более 25 человек, разбирающихся в вопросе. Очень важно, чтобы мероприятие проходило действительно в режиме «круглого стола», т.е. принцип демократического обсуждения должен соблюдаться.

К ведущему круглого стола предъявляются следующие требования:

- глубокие знания в своей области;
- общая эрудиция;
- независимость мышления;
- отсутствие конформизма;
- заинтересованность в получении объективного результата;
- полное отсутствие предвзятости;
- творческая жилка и общая активность.

Достоинства метода:

- возможность активного профессионального общения;
- позволяет продемонстрировать умение анализировать и обобщать, логично излагать свои мысли и убеждать.

### ***Мозговой штурм.***

Мозговой штурм (другое название – мозговая атака) – это метод коллективного генерирования идей и конструктивной их проработки для решения проблемы.

При мозговом штурме происходит разделение во времени трех этапов решения проблемы:

- сеанс спонтанной генерации идей;
- сеанс конструктивной критики и проработки предложенных идей с целью отбора наилучших; проектирование решений на основе отобранных идей.

Мозговой штурм идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5–6 человек).

Для генерирования идей приглашаются специалисты разного профиля и опыта с подвижным, активным умом, раскованные и смелые. Прирожденные скептики, критиканы, ны-

тики на первый этап не приглашаются. Но рекомендуется приглашать красивых и умных, энергичных и обаятельных женщин для стимулирования умственных способностей мужчин. И таких же мужчин для повышения эффективности работы женского коллектива. Допускается чай или кофе.

Эффективность метода возрастает, если руководители принимают участие в работе групп наряду с рядовыми сотрудниками. В течение 10–15 минут каждая группа обсуждает конкретный вопрос (например, какие проекты мы хотим разрабатывать в будущем году, как привлечь новых пользователей?). Каждый из участников предлагает свою идею, при этом обязательно один из участников абсолютно все идеи записывает. Очень важно зафиксировать *все* идеи. Удобно и практично писать каждую из идей на отдельной карточке, а потом группировать их по темам или направлениям деятельности.

Существует жесткое правило – во время мозгового штурма категорически запрещается обсуждать и комментировать предлагаемые идеи. Важно собрать их как можно больше, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались на первый взгляд.

После того, как время истекло, можно начинать группировать идеи в зависимости от их содержания. Вот на этом этапе возможны дискуссии, обсуждения, привлечение экспертов и пр. После того, как в зависимости от содержания и формы идеи отобраны и сгруппированы, дается оценка групповой работе.

Хорошо каждой из групп дать название, присвоить номинацию, исходя из тематики и содержания заявленных ими идей.

Необходимо отметить большую роль руководителя обсуждения. 50 % успеха зависит от ведущего. Он должен хорошо знать цели и предмет обсуждения, быть терпеливым, благожелательным, остроумным. От того, как он настроит аудиторию, как будет управлять процессом генерирования идей, зависит успех мозгового штурма.

Достоинства метода:

- метод весьма прост, эффективен, даже если участники не очень компетентны и малоопытны;
- не требует предварительного обучения участников, кроме ведущего, который должен знать теорию метода, методику проведения, знать предмет обсуждения;
- это коллективный метод решения задач, поэтому здесь срабатывает системный эффект и увеличивается сила решений от объединения усилий многих людей (эффект «коллективного ума») и возможности развивать идеи друг друга;
- с помощью этого метода можно наглядно показать, что у одной и той же задачи есть много разных решений и каждое из них правильно, но только для своих конкретных условий;
- можно научить робких и застенчивых, снять страх у нерешительных и с низкой самооценкой сотрудников – они будут здесь говорить свое мнение, не боясь ошибиться;
- можно научить сотрудников слушать своих коллег, уважать и свое, и чужое мнение, психологически сблизить группу и сдружить;
- можно научить персонал позитивной критике. Недостатки метода мозгового штурма:

- он не пригоден для решения сложных проблем и трудных задач;
- не имеет критериев оценки силы решений;
- отсутствует четкий алгоритм целенаправленного движения от слабого к сильному решению;
- затруднительно определить авторство лучших идей. Имеет смысл этот щекотливый вопрос оговорить до начала штурма;
- процессом решения необходимо искусно управлять, чтоб он шел по направлению к сильным решениям, практичным идеям.

### ***Деловая игра.***

В условиях подготовки квалифицированных рабочих и специалистов широкое применение находят деловые игры.

Деловая игра – это имитация деятельности. Деловая игра представляет собой метод обучения, при котором имитируются условные ситуации, моделирующие те или иные аспекты профессиональной деятельности людей с целью изучения и решения возникших проблем, выработки практических, управленческих и поведенческих навыков, моделируется наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающегося процесс управления производством (составление планов, проведение совещаний, переговоров, принятие управленческих решений и т.п.)

Это не просто способ оживления обучения, игра представляет собой сочетание вовлеченности, физической активности с моделированием, проживанием опыта, анализ рабочих ситуаций, свободный от привычных шаблонов, освоение профессионально-ролевых норм и ориентиров, свободу от страха за последствия ошибок. Деловые игры широко применяются для подготовки ответственных решений в областях управления, экономики, долгосрочного планирования, распределения прав между различными структурными подразделениями организации.

Метод деловой игры отличается от мозгового штурма открытой соревновательностью, необходимостью практического результата, волей к победе.

#### **Цели деловых игр:**

- обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, научить действовать, как в жизни, чтобы в реальной ситуации не растеряться, не делать ошибок, действовать эффективно;
- оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы.

Деловые игры позволяют решать следующие задачи:

- определить индивидуальные и коллективные способности и профессиональную подготовку обучающихся;
- повысить интерес участников к обучению;
- наглядно представить реальную ситуацию на производстве, определить возможные стратегии управления им и получить результат принятых решений;
- приобрести навыки принятия решений, разрешения конфликтов и т.д. в условиях, максимально приближенных к реальной практической деятельности, в т.ч. всесторонне исследовать проблему, оперативно анализировать заданные производственные условия (вплоть



до аварийных) и принимать оптимальные решения, вести поиск неисправностей на основе заданных параметров, выбирать наиболее целесообразный технологический процесс, и т.п.;

- активизировать творческий потенциал человека, сделать обучение интенсивным и более результативным.

Позиция преподавателя в процессе проведения игры многопланова: до игры он – инструктор, разъясняющий содержание, порядок и правила игры; в процессе игры – консультант; при подведении итогов – главный судья и руководитель дискуссии.

Деловые игры характеризуются рядом обязательных признаков:

- наличие общих целей всего игрового коллектива;
- наличие нескольких ролей и в соответствии с ними различие интересов (конфликт) участников, назначенных выполнять эти роли. Различие интересов может иметь место из-за неодинакового положения тех или иных участников в системе (разные системные интересы). Возможен вариант деловой игры, при которой обучающиеся разбиваются на однотипные группы с идентичными ролями внутри группы. Каждая группа решает одну и ту же проблему в одинаковых условиях, стремясь достичь лучших результатов. В этом случае конфликт между группами носит соревновательный характер, а игра называется соревновательной;

- невозможность полной формализации системы, наличие неопределенности в обстановке, учет вероятностного характера многих факторов и т.д.;

- динамичность изменения обстановки и наличие обратной связи, зависящей от решений участников игры в предыдущие моменты времени и влияющей на изменение обстановки в последующие. Кроме того, в деловой игре может иметь место повторяемость шагов, причем на каждом шаге, как и в реальной действительности, возможны различные варианты решений;

- наличие системы стимулирования, реализующей следующие основные функции:

- побуждать каждого из участников деловой игры действовать как в жизни;
- подчинять интересы того или иного участника игры общей цели коллектива, сделать такое решение выгодным для него;

- давать объективную оценку личного вклада каждого участника игры в достижение общей цели, добиваться общего результата деятельности игрового коллектива. Так, если цель достигнута, то по количеству набранных баллов должно быть ясно, кто из участников внес больший вклад, т.е. приложил больше знаний, энергии, инициативы, риска и т.п.;

- объективность оценки результатов игровой деятельности. Оценка действий участников игры может производиться экспертно (на основании опыта, здравого смысла, интуиции), жестким (формализованные действия, в основном расчеты) или комбинированным методом, предусматривающим сочетание экспертных и формализованных оценок.

Отсутствие хотя бы одного из перечисленных признаков не позволяет считать занятие деловой игрой, а требует отнести его к одному из других активных методов обучения. Отметим, что использование персонального компьютера и других технических средств управления не является обязательным условием проведения деловой игры.

Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры.

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры и подведение итогов.

Подготовка к проведению игры. Задачи, решаемые преподавателем, меняются на разных этапах игры. В период подготовки его основные функции – введение слушателей в игру, в роли, которые им предстоит играть. Важно создание такой атмосферы, в которой всем захочется работать инициативно и творчески.

При проведении игры команды могут работать в параллельном режиме или по очереди, можно назначить основную команду и команду-дублера, которая будет выступать при определенных обстоятельствах. Обязательно заранее готовятся необходимые исходные данные, раздаточный материал для каждой команды.

Проведение деловой игры. В ходе самой игры преподавателю необходимо наблюдать за ходом игры, поддерживать творческий дух, соревновательную обстановку и обеспечить вовлеченность слушателей в активную работу.

Разбор хода деловой игры. Этот этап очень важен. Разбор игры – это общая оценка проведенной работы и оценка действий команд или отдельных участников игры.

Времени на анализ игры должно быть выделено столько, чтобы все желающие имели возможность выступить с оценкой собственного вклада, высказать суждения, мнения о действиях своей команды, других команд, дать предложения о возможных изменениях, которые могли бы позитивно сказаться на конечных результатах.

Желательно, чтобы все слушатели участвовали в обсуждении. Преподаватель должен отслеживать, чтобы обсуждение велось в доброжелательном стиле, следует избегать общих оценок, неконкретных и излишне резких.

Лучше начать разбор игры с оценки со стороны участников и завершить анализом, комментариями и подведением итогов со стороны преподавателя. Важно выяснить, что приобрели участники в результате игры, какие выводы для себя они сделали.

Особенно интересен и содержателен разбор игр, когда при ее проведении используется видеозапись.

Современные деловые игры могут проводиться с использованием интерактивных возможностей современной компьютерной техники, дающих возможность мгновенно получать и анализировать информацию, а также оценивать последствия принятых решений. К деловым играм можно также отнести и упражнения на тренажерах. В настоящее время разработано достаточно много компьютерных деловых игр, которые позволяют осваивать навыки управления производством, проведения рекламных кампаний и заключения сделок. Деловые игры являются уникальным методом обучения тому, как работать с информацией, как принимать решения и проектировать практическую реализацию этих решений.

*Индивидуальные игровые занятия на персональном компьютере (на машинных моделях).* Отличительной особенностью этих занятий является наличие только одного участника игры, который взаимодействует с персональным компьютером, реализующей алгоритм реакции на решение играющего. В этом алгоритме должны быть представлены все вышеперечис-

ленные признаки деловых игр, кроме наличия различных ролей и взаимодействия участников. При этом следует отметить, что отсутствие учета какого-либо из признаков выводит рассматриваемые занятия на категорию игровых. Например, решение на ПК в диалоговом режиме различных расчетных, в том числе оптимизационных и других вариантных задач, результат которых может быть достигнут с помощью формальных действий, не является игровым занятием.

Однако деловые игры не лишены недостатков:

- менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями;
- дорогостоящи;
- требуют специальных навыков;
- требуют довольно много времени на организацию и проведение;
- требуют участия специально подготовленных инструкторов.

Деловые игры очень многообразны и систематизируются по различным признакам.

### ***Ролевые игры.***

Разыгрывание ролей – это имитационный игровой метод, который также относится к методам активного обучения.

Этот метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используются в ходе тренингов различного рода.

Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые обучающиеся попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными.

Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием со стороны преподавателя (тренера), которое задает основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация.

Ролевые игры характеризуются следующими основными признаками:

- наличие задачи и проблемы, распределение ролей между участниками, их решения (например, может быть имитировано производственное совещание);
- взаимодействие участников игрового занятия, обычно посредством проведения дискуссии, каждый из участников может в процессе обсуждения соглашаться или не соглашаться с мнением других;
- ввод преподавателем в процессе занятия корректирующих условий, т.е. преподаватель может прервать обсуждение и сообщить некоторые новые сведения, которые нужно учесть при решении поставленной задачи, направить обсуждение в другое русло и т.д.;
- оценка результатов обсуждения и подведение итогов преподавателем.

Проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяет:

- исследовать свое «естественное», привычное поведение;
- выйти за рамки привычных поведенческих шаблонов;
- освоить действия, необходимые на рабочем месте, дает возможность закрепить желаемые навыки;
- лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны;
- увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях межличностного взаимодействия, осознать конструктивные и неконструктивные модели поведения;
- уяснить те задачи, которые должны быть решены для достижения успеха в данной ситуации (разрешение конфликта, достижение высокого уровня сотрудничества, убеждение другого человека и т.п.).

В ролевой игре задаются сюжетная завязка и роли, которые, как правило, приближены к реальности конкретной компании и берутся из непосредственного рабочего окружения. При этом четкие правила не оговариваются, т.к. подразумевается, что каждый участник будет действовать, исходя из своей роли. Кроме непосредственных участников, в игре могут присутствовать наблюдатели, которые молча следят за развитием событий и вступают в действие уже в ходе анализа игры. При этом важной задачей преподавателя является обеспечение их включенности и заинтересованности в происходящем. Это достигается за счет специальных заданий, которые наблюдатели получают от преподавателя (за кем наблюдать, какие особенности поведения или какие действия фиксировать, стараться определить, какие действия участников игры способствуют, а какие препятствуют успешному решению стоящих перед участниками задач). Во время инсценировки зрители (наблюдатели) не должны мешать исполнителям советами, выражением одобрения или неодобрения.

По окончании игры проводится ее обсуждение. Начинать его следует с вопроса к непосредственным участникам ролевой игры, как они сами оценивают итоги игры, собственные действия, действия других участников (или участника, если ролевая игра предполагает лишь два действующих лица). Это дает им возможность по завершении ролевой игры (особенно в том случае, если у них осталась какая-то неудовлетворенность собой, своими действиями) проговорить те проблемы и трудности, которые они испытали во время игры. Если этот порядок будет нарушен, то возникает опасность того, что исполнители будут болезненно реагировать на замечания, мнения, советы со стороны наблюдателей. Затем важно выяснить, как игровая ситуация воспринималась наблюдателями, получить ответ на вопросы, что было сделано хорошо, что можно было бы сделать лучше или по-другому.

Значительно повышает эффективность игры использование видеосъемки, которая дает хорошую обратную связь для участников ролевых игр с последующим просмотром и обсуждением. Но для многих взрослых людей участие в такой достаточно необычной процедуре, как ролевая игра (особенно с видеозаписью!), является серьезным стрессом. С одной стороны, они боятся выглядеть глупо, с другой стороны, опасаются, что их авторитет в глазах коллег может упасть. И в этой ситуации неосторожное слово, нетактичный совет, резкая

критика могут очень больно ранить не очень уверенного в себе человека. Резкая критика в адрес отдельных обучающихся или группы в целом нежелательна не только потому, что она может ранить самоуважение и нанести удар по самооценке людей. Критика стимулирует желание дать достойный отпор, провоцирует конфронтацию. Если преподаватель не предпринимает корректирующих мер, то излишне критичное обсуждение превращается в перепалку. Поэтому при проведении ролевых игр обеспечение максимальной поддержки участников, создание атмосферы защищенности и благожелательности является одной из основных задач преподавателя (тренера).

Основная установка, даваемая преподавателем перед началом ролевой игры наблюдателям, – при анализе высказываний и действий участников игры быть максимально конструктивными, то есть не пытаться выяснить, что было сделано плохо или почему данный подход не сработал, а стараться увидеть, что было сделано хорошо или как эту задачу можно было бы решить лучше или по-другому. Тренер или преподаватель должен очень внимательно отслеживать, чтобы слушатели не соскальзывали на критику и работали только в конструктивном и позитивном ключе. Такое поведение надо задавать правилами и жестко отслеживать следование этим правилам.

Для успеха этого метода очень важен опыт тренера, поскольку он не только должен создавать климат, располагающий участников к активному и творческому участию в разыгрываемых ситуациях, от него также зависит качество обратной связи и подкрепления, которые получают участники ролевой игры.

Перенос навыков и моделей поведения, усвоенных в ходе ролевых игр, в практику работы зависит от того, насколько полно и точно разыгрываемые ситуации моделируют ситуации, возникающие в профессиональной деятельности участников, а также от того, насколько убедительны для участников и наблюдателей итоги игры и результаты последующего обсуждения.

Размер группы обычно ограничен 8–15 участниками.

Ориентировочно для метода разыгрывания ролей требуется от полутора до двух часов учебного времени.

Разыгрывание ролей требует для разработки и внедрения значительно меньших затрат времени и средств, чем деловые игры. При этом оно является весьма эффективным методом решения определенных организационных, плановых и других задач. Этот метод наиболее эффективен при решении таких отдельных, достаточно сложных управленческих и экономических задач, оптимальное решение которых не может быть достигнуто формализованными методами. Решение подобной задачи является результатом компромисса между несколькими участниками, интересы которых не идентичны.

### ***Поведенческое моделирование (моделирующие игры).***

Поведенческое моделирование (моделирующие игры) – это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Нередко ролевые игры не приносят желаемого результата, поскольку существует опасность того, что участники будут воспроизводить привычные действия, даже если они неэффективны. Целью же моделирующей игры (поведенческого моделирования) является устранение при-

вычных стереотипов поведения. Поэтому довольно часто используются моделирующие игры, которые основаны на замене реальности обобщенной и иногда чрезвычайно отстраненной моделью.

Так достаточно распространенными моделирующими играми являются игры, моделирующие принятие решений в условных ситуациях кораблекрушения, необитаемого острова, Арктики, пустыни и т.д. Кроме того, условность модели позволяет отдалиться от рабочей реальности, не испытывать давления производственных проблем. В то же время заложенная в модели структура действий позволяет эффективно отрабатывать необходимые навыки. Пример подобной игры – «Необитаемый остров», где моделируется процесс выработки группового решения в критических условиях. Участникам предлагается перечень действий, которые необходимо ранжировать по степени важности для выживания. За ограниченное время группа должна прийти к единому решению.

Типичным примером другого типа моделирующих игр (поведенческого моделирования) является ситуация, когда опытный сотрудник (наставник) показывает новичку образец того, как следует работать, например, с деловым партнером. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Ролевые модели, которые предлагаются работникам при использовании метода поведенческого моделирования, разрабатываются так, чтобы они в максимальной мере соответствовали рабочим ситуациям, поэтому поведенческое моделирование имеет очень высокую степень позитивного переноса.

Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

- предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания, идеала) профессионального поведения, которое предлагается освоить;
- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель»;
- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Поведенческое моделирование является эффективным при соблюдении следующих требований:

- пример для подражания должен быть привлекательным для обучающегося и вызывать у него доверие и готовность следовать предложенному образцу;
- пример для подражания должен демонстрировать желаемую последовательность или правильный порядок действий в стандартной ситуации;
- обучающийся должен видеть, что соблюдение желательной последовательности или порядка действий вознаграждаются тем или иным образом (экономия времени, страховка от ошибок, решение поставленных задач и т.п.).

Особое внимание преподаватель должен обратить на изменение в нужном направлении установок обучающихся.

Обратную связь и поддержку в ходе обсуждения обеспечивает тренер, другие участники или видеозапись.

Метод поведенческого моделирования тем эффективнее, чем выше уровень мотивации обучающихся, чем лучше они понимают значение моделируемого поведения для успешного решения задач, которые стоят перед ними в их профессиональной деятельности.

Достоинство метода поведенческого моделирования – этот метод позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых: он достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам.

Поведенческое моделирование проводится либо на индивидуальной основе в паре обучающийся – наставник, либо в небольших учебных группах до 12 участников.

### ***Организационно-деятельностные игры.***

При повышении квалификации руководителей и специалистов, широко применяются *организационно-деятельностные игры*, которые направлены на имитацию процессов решения новых проблем, сложных социально-производственных задач, требующих не только объединения усилий специалистов различных направлений и их заинтересованности в достижении желаемого результата, но и проведения технологических процедур с целью освобождения участников от стандартов и шаблонов мышления и поведения. В результате игроки способны обнаружить «свое иное понимание» проблемной ситуации и приступить к решению проблем с позиции своего нового состояния и иного взгляда.

Организационно-деятельностные игры могут проводиться с использованием компьютера и без него.

### ***Игровое производственное проектирование.***

В отличие от ролевой игры имитация не предполагает погружения в роль, человеческие взаимодействия здесь скорее осмысляются, чем проживаются. Так к числу типичных имитационных игр такого типа относятся игры, имитирующие работу компании, отдела, проектной группы, бригады и т.д.

Игровое производственное проектирование может проводиться как с использованием компьютера, так и без него.

Данный метод нашел широкое применение при переподготовке специалистов.

Игровое производственное проектирование (конструирование, разработка методик) имеет такие отличительные черты, как:

- наличие исследовательской, инженерной или методической проблемы или задачи, которую сообщает обучающимся руководитель;
- разделение участников на небольшие соревнующиеся группы (группу может представлять и один обучающийся) и разработка последними вариантов решения поставленной проблемы (задачи). Поскольку для проектно-конструкторской выработки вариантов решения требуется немало времени, а разработка носит ярко выраженный инженерный характер, эта часть задания может быть совмещена с созданием курсовых проектов и других работ, выполняемых вне учебного заведения. Проектно-конструкторская работа может выполняться в течение нескольких недель параллельно небольшими группами обучающихся. Очевидно, та-

кой метод с успехом заменит традиционное курсовое проектирование в соответствующей области;

- проведение заключительного заседания научно-технического совета (или другого сходного с ним органа), на котором с применением метода разыгрывания ролей группы публично защищают разработанные варианты решений (с их предварительным рецензированием).

Метод такого игрового проектирования существенно активизирует изучение сложных инженерных (неуправленческих, не экономических) и ряда других дисциплин, делает его более результативным, приближает к реальной проектно-конструкторской деятельности обучающихся работников, а также позволяет эффективно решать сложные методические и другие проблемы.

***Метод изучения (разбора) практических ситуаций (case-study или кейсы).***

Данный метод представляет собой «глубокое и детальное исследование реальной или имитированной ситуации, которое выполняется, чтобы выявить ее частные или общие характерные свойства».

Анализ конкретных ситуаций (case-study) является одним из наиболее эффективных и распространенных методов организации познавательной деятельности. Разбор практических ситуаций – это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений.

Цель этого метода – научить обучающихся как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и вырабатывать программы действий. Данный метод позволяет обучающимся развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

Этому методу присущи следующие основные признаки:

- наличие конкретной ситуации для заданного момента времени;
- разработка соревнующимися группами или отдельными лицами вариантов решения ситуации;
- обсуждение разработанных вариантов разрешения ситуаций с возможным предварительным рецензированием, публичная их защита и т.д.;
- подведение итогов и оценка результатов преподавателем. Анализ и разрешение ситуации осуществляется методом разбора.

Сущность метода заключается в том, что обучающиеся знакомятся с описанием ситуации, сложившейся на определенном предприятии или в определенной организации. Ситуация – это совокупность фактов и данных, определяющих то или иное явление. В этом качестве любая характерная ситуация из области управления может служить объектом для анализа и обучения. Возможен случай, когда ситуация помимо материала для анализа содержит и проблемы, требующие решения.

Чаще всего дается достаточно подробное описание или событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальней-



шего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно точно отражающих тенденции реального производства. Описание может содержать указания на отношения и поведение участников событий в виде высказываний, описания их действий и т.д.

Ситуация может быть представлена в следующих вариантах:

- классический развернутый вариант;
- сокращенный вариант;
- видеоматериал;
- случай из жизни;
- случай, предложенный участником;
- случай, представленный в виде диалога;
- анализ решения, уже принятого в конкретной ситуации.

При этом важно, чтобы сама ситуация отвечала ряду требований:

- реалистичность проблемы (в основе – реальная проблема, основанная на практике одной или нескольких реальных фирм, материалом для анализа может послужить также статья из газеты, журнала, мемуарная литература, журнальные публикации, видеозаписи, кинофильмы и др., проблема может быть сконструирована в соответствии с заранее определенными требованиями);
- учебный характер (ситуация предполагает применение отрабатываемых навыков, изучаемых моделей);
- наличие сюжета, интриги.

Разработка практических ситуаций может происходить двумя способами: на основе описания реальных событий и действий реальных работников или на базе искусственно сконструированных ситуаций.

Различают четыре вида ситуаций по их назначению в учебном процессе: ситуации-иллюстрации, ситуации-упражнения, ситуации-оценки, ситуации-проблемы.

*Ситуация-проблема* (СП) представляет определенное сочетание факторов из реальной жизни. Участники являются действующими лицами, «актерами», пытающимися найти решение или прийти к выводу о его невозможности.

*Ситуация-оценка* (СО) описывает положение, выход из которого в определенном смысле уже найден. Проводится как бы критический анализ ранее принятых решений. Дается мотивированное заключение по поводу происшедшего события. Слушатели выступают в роли сторонних наблюдателей.

*Ситуация-иллюстрация* (СИ) поясняет какую-либо сложную процедуру или ситуацию, относящуюся к основной теме и заданную преподавателем. Она в меньшей степени стимулирует самостоятельность в рассуждениях. Это – примеры, поясняющие излагаемую суть, хотя и по поводу их может быть позволено сформулировать вопрос или согласие, но в этом случае СИ уже перейдет в СО.

*Ситуация-упражнение* (СУ) предусматривает применение уже принятых ранее положений и предполагает очевидные и бесспорные решения поставленных проблем. СУ способствуют развитию определенных навыков (умений) учащихся в обработке или обнаружении данных, относящихся к исследуемой проблеме. СУ носит в основном тренировочный харак-

тер, помогает в приобретении опыта.

Подготовка ситуации для дальнейшего анализа – трудоемкий процесс, требующий описания деятельности конкретной фирмы (история компании, ее структура и действующие лица, данные финансовой отчетности, описание рыночной обстановки и т.п.). Во время разработки практической ситуации определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации. Опыт показывает, что указание реальных фирм лучше, чем выдуманные случаи или упоминание компании без названия.

Обучающимся дается письменное описание проблемы или ситуации, требующей анализа, и их просят выявить основную проблему (или проблемы), проанализировать предложенную информацию и выработать наиболее эффективное, с их точки зрения, решение. Описание ситуации может быть различного объема (от одной страницы до сотни и более страниц текста), разной может быть и степень детализации при описании ситуаций, предлагаемых для анализа, может меняться степень насыщенности информацией, не относящейся прямо к предмету анализа.

При изучении ситуации обучающимся приходится тщательно отбирать факты, поскольку информация обычно дается не в логической последовательности, часть информации может относиться к делу, часть может быть излишней и лишь запутывать участников. Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

На начальном этапе обучения участники объединяются в группы и знакомятся с ситуацией. После изучения фактов происходит обсуждение, дискуссия в группах и выработка группового решения, а также его анализ и оценка.

Известно несколько методов работы по анализу конкретных ситуаций:

- ролевое разыгрывание конкретной ситуации (КС), представленной руководителем занятий и изученной участниками заранее. Такое занятие может перевести СП в ролевую игру;
- коллективное обсуждение КС, предложенной преподавателем, устно или письменно. Это возможно, если текст КС невелик и учащийся может его легко воспринять.

Задача, предложенная в case-study, может иметь несколько вариантов решения. Case-study обычно не завершается определением «правильного» или «неправильного» решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс выработки решений составляет сущность метода разбора практических ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение.

Основное назначение метода case-study – закрепление и углубление знаний, выработка алгоритмов анализа типичных ситуаций, позволяющих быстро узнавать аналогичные ситуации в практике своей работы и принимать по ним наиболее действенные решения, а также активизация обмена опытом между слушателями.

Case-study можно использовать для проверки понимания обучающимися уже пройденного материала, оценки его усвоения, определения умения применять полученные знания на практике.

При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует этап группового обсуждения, а затем презентация результатов группового обсуждения. Если над анализом ситуации работали несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После презентаций результатов работы всех групп преподаватель комментирует прозвучавшие выводы и предложения и подводит итоги.

Предварительно обучающимся обычно задается ряд вопросов для анализа и обсуждения предложенной практической ситуации. Чаще всего эти вопросы направлены на прояснение того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п.

Результаты работы могут быть представлены в письменном виде (если решение представляется как индивидуальное) или в форме устной презентации от лица группы (если использовался этот вариант) с подготовкой наглядных материалов (если это необходимо), разделением функций между участниками группы (содоклады) в зависимости от задач, решаемых ими в ходе анализа проблемы. При анализе практических ситуаций у обучающихся наиболее часто встречаются следующие ошибки:

- пытаюсь разобраться в обилии предложенной информации, обучающиеся тонут в ней, не выделяя главного;
- ситуация рассматривается в слишком узкой перспективе, при этом проблема неоправданно сужается либо вовсе теряется;
- обучающиеся формулируют план действий, не завершив до конца анализа ситуации.

Примерные вопросы для анализа:

- В чем состоит основная проблема? Какие еще проблемы Вы можете выделить в предложенной ситуации?
- Можно ли ее (их) решить в данных условиях?
- Какие возможны пути решения выявленных проблем?
- Какие юридические, этические или моральные затруднения возникают в процессе решения выявленных проблем?
- Какие направления деятельности Вы могли бы предложить для улучшения ситуации?
- Как Вы оцениваете поведение руководителя в данной обстановке? Как бы вы поступили на его месте?
- Каковы, по Вашему мнению, причины, побудившие этих людей к этим действиям? Каковы могут быть последствия?
- Какая информация необходима для решения данного вопроса? Какой набор процедур/ алгоритм действий Вы бы использовали, чтобы получить необходимую информацию?
- Какие выводы можно сделать из проведенного анализа?

Порядок работы над практической ситуацией: ознакомление с ситуацией → выявление проблем → анализ имеющейся информации → уточнение выявленных проблем и определение степени их значимости → анализ сильных и слабых сторон рассматриваемой ситуации → формулирование альтернативных решений → оценка предложенных альтернатив → подготовка решений по итогам рассмотрения практической ситуации → презентация результатов проведенного анализа → обсуждение выступлений и подведение итогов проведенного анализа с участием преподавателя.

Преимущества метода практических ситуаций:

- позволяет участникам познакомиться с опытом других организаций;
- каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников;
- актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом участников;
- способствует развитию практических навыков принятия групповых решений, эффективного обсуждения, разработки стратегий и тактики;
- конкретизирует изученные теоретические подходы и модели управленческих действий;
- высокая мотивация и высокая степень активности участников.

Недостатки метода практических ситуаций:

- на изучение ситуации и обсуждение уходит достаточно много времени;
- со стороны участников может возникнуть сопротивление, поскольку в традиционном обучении обычно не побуждают думать самостоятельно;
- в ходе обсуждения участники могут отклониться от основной темы, решая какой-либо вопрос, не работающий на принятие основного решения;
- требует от обучающихся определенного уровня профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты с помощью других методов обучения.
- плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени;
- можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом;
- высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата.

Наиболее целесообразен данный метод при рассматривании отдельной организационной, экономической или управленческой задачи, как правило, в статике. Возможные варианты решения могут быть количественно или экспертно оценены, что позволяет в конечном счете принять наиболее целесообразные из них. Как правило, лучший вариант не представляет собой заранее установленного верного однозначного решения, а формируется руководителем с учетом материалов, предложенных участниками занятия.

Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, присвоить те

подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, в которых работают обучающиеся, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой.

**Имитационное упражнение** характеризуется признаками, сходными с теми, которые присущи методу конкретных ситуаций.

Специфическая черта имитационного упражнения – наличие заранее известного преподавателю (но не слушателям или студентам) правильного или наилучшего (оптимального) решения проблемы. Поэтому имитационное упражнение оказывается более простым, чем метод конкретных ситуаций, а результат в определенном смысле запрограммированным. Как правило каких-либо длительных и глубоких исследований или проектно-конструкторских работ в период подготовки и проведения занятий не требуется, а сами занятия сравнительно короткие и легко укладываются в обычное расписание. Пример имитационного упражнения – своеобразный экзамен на знание тех или иных законоположений, правил, методов, инструкций. Так, преподаватель может задать группе обучающихся руководителей предприятий вопрос о мерах, которые они должны принять при определенных, недостаточно удовлетворяющих их действиях подчиненного. Ответы могут быть индивидуальными или коллективными (обучающихся разделяют на небольшие группы), но правильный ответ во всех случаях заранее известен преподавателю.

#### ***Баскет-метод.***

В литературе встречаются и другие названия этого метода: «Ин-баскет» или «Ин-трей», соответствующие английским вариантам названий «In-Basket» и «In-Tray» (буквально: «basket» – корзина).

Это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (корреспонденцию, докладные записки, отчеты, факсы, телефонограммы и т.д.), предприняв по ним определенные действия. Кроме того, он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, визиты разных людей, незапланированные встречи, экстренные ситуации и т.п.

В ходе самостоятельной работы обучающийся должен проанализировать каждый документ, упорядочить всю предложенную информацию, выявить наиболее острые проблемы, установить, какая информация является наиболее существенной, и на основе этого анализа принять решения по предложенным материалам и подготовить соответствующие документы (приказы, распоряжения, письма, служебные или докладные записки и пр.) для решения поставленных проблем.

Как правило, в рамках этого метода с деловыми бумагами работают индивидуально, но можно организовать взаимодействие обучающихся, раздав им разные пакеты документов и дав соответствующие инструкции.

Возможности данного метода: он развивает способность к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения разных проблем.



Преимущества метода: высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет-метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основе имеющейся информации.

### ***Практикум.***

Практикум дает возможность закрепить полученные теоретические знания и навыки в ситуациях, максимально приближенных к тем, с которыми обучающимся приходится сталкиваться в процессе своей профессиональной деятельности. Без практического закрепления знаний, умений и навыков, освоенных в ходе учебы, трудно рассчитывать на реальное улучшение рабочего поведения и повышение отдачи от работников. Для реализации этого принципа наилучшие условия создает использование методов активного обучения.

Отсутствие возможностей практического применения полученных знаний и отработки навыков, особенно сложных, негативно сказывается на мотивации обучающихся и на результатах обучения.

Возможность закрепления знаний и навыков на практике особенно важна, когда люди учатся выполнять сложные или ответственные задачи, вероятность столкновения с которыми в реальной жизни достаточно низка. Этой цели служит практикум (практические занятия, практика), который могут проводиться в разных режимах:

- распределенная практика означает, что практика перемещается с отдыхом или другими видами деятельности. Исследования показывают, что промежутки между периодами практики должны постепенно увеличиваться и по мере введения нового материала необходимо обеспечивать повторение старого материала.

- массированная (концентрированная) практика — это такая практика, когда периоды переключения на другие виды деятельности практически отсутствуют. Ясно, что массированная практика требует меньше времени, чем распределенная. В этом случае процесс закрепления обеспечивается высокой интенсивностью практической отработки на рабочем месте знаний, умений и навыков, полученных в результате обучения.

Преподавателю, организующему практикум (практические занятия), при выборе режима практикума необходимо учитывать следующее:

- при обучении конкретным рабочим навыкам рассредоточенная практика обычно оказывается более эффективной, чем массированная, и с точки зрения приобретения навыков, и с точки зрения их закрепления;

- продолжительность занятий и перерывы между ними должны устанавливаться с учетом состава группы обучающихся, их образовательного уровня, а также исходя из характера заданий или навыков, подлежащих освоению. Слишком большой перерыв между занятиями приводит к забыванию материала, что влечет за собой необходимость повторения и повышает общую продолжительность обучения. Слишком редкие и слишком короткие перерывы между занятиями могут вызвать накопление умственной и физической усталости обучающихся, что значительно снижает эффективность усвоения;

– чем менее значимым для обучающихся является материал, подлежащий изучению, тем менее подходит массированная практика, более эффективной будет серия кратких практических занятий.

Для лучшего переноса знаний, освоенных обучающимися в процессе обучения, на рабочие места следует обеспечить следующие условия:

– сходство между содержанием обучения и содержанием профессиональной деятельности, что позволяет уже в ходе занятий теснее увязывать изучаемый материал с практическим опытом, установками и ценностями обучающихся;

– избыточность обучения, то есть знания и навыки, освоенные в ходе обучения, должны быть несколько шире того, что потребуется в реальной рабочей ситуации. Избыточное обучение или избыточное освоение новых знаний и навыков необходимы, если знания являются очень важными, но применяются редко. Другая ситуация, в которой избыточное обучение оказывается полезным, – это переобучение сотрудников или обучение новым навыкам, которые будут использоваться в уже хорошо освоенной деятельности.

### ***Наставничество (коучинг).***

Наставничество как метод обучения характеризуется тем, что:

– наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы;

– одно из основных преимуществ наставничества состоит в возможности индивидуального подхода к обучающимся;

– этот метод профессионального обучения применяется для обучения разных категорий работников: от рабочих до руководящих должностей.

Наставник, имея собственное представление о том, что должен знать и уметь его подопечный к концу срока обучения, дает обучающимся задания, контролирует их работу и обеспечивает подкрепление и обратную связь, указывая на допущенные ошибки, просчеты, хваля за успехи. Наставничество – это, кроме всего прочего, процесс формирования желательных образцов поведения обучаемого, ознакомление его с установленными стандартами работы и требованиями организации.

Наставник закрепляется за новым работником, как правило, на срок от несколько месяцев до одного года. Успех обучения по этому методу решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника, его способности общаться, мотивировать, поддерживать своего подопечного, давать конструктивную обратную связь о результатах работы. Важно, чтобы наставник помог обучаемому более четко усвоить свои рабочие обязанности, а также донес до своих подопечных информацию об ожиданиях и рабочих стандартах, в соответствии с которыми будет оцениваться их работа.

Хотя наставничество потенциально позволяет использовать все основные принципы эффективного обучения, однако часто оно не дает должной отдачи из-за плохой организации работы в этой сфере, а в некоторых организациях наставничество вообще пускается на самотек и слабо направляется и координируется со стороны руководства.

Программы, предусматривающие прикрепление к наставникам, вовсе не ограничиваются периодом начального обучения и подготовки персонала. На любом этапе служебной

карьеры любого сотрудника могут прикрепить к наставнику или к определенному отделу, службе и даже к сторонней организации.

Преимуществом наставничества является возможность обучения прямо на рабочем месте. Недостатком наставничества является неструктурированность подачи информации, отсутствие педагогических алгоритмов обучения.

Наставничество как метод обучения был известен с древних времен: работая рядом с мастером-ремесленником, молодые рабочие (подмастерья) изучали профессию. Позже данный метод получил широкое распространение в сферах, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении. В бизнес-терминологии термин коучинг появился только в начале 90-х годов.

**Коучинг** (англ. coaching — тренировка, кураторство, наставничество) – одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования, которое подразумевает мотивацию и тренировку личности для приобретения новых навыков и качеств, раскрытия потенциала личности с целью максимизации производительности и эффективности деятельности и представляет собой непрерывный процесс общения «наставника» и «ученика», который способствует профессиональному становлению работника и успешной деятельности организации.

На практике коучинг представляет собой синтез методик индивидуального психологического консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми. Задача коуча (тренера-наставника) – подтолкнуть человека к самостоятельным действиям, помочь ему самостоятельно добиться определенных результатов. Предполагается, что наставник (коуч) только помогает подопечному найти собственное решение проблемы, а не решает проблему за него. В процессе диалога он стимулирует подопечного к более глубокому осознанию своих целей, возможностей и ограничений, помогает выработать оптимальный способ решения конкретной проблемы.

Данный метод консультирования и тренинга, отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч (тренер-наставник) не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с обучающимся. По сравнению с тренингом метод в целом более «индивидуализирован», но зачастую требует больше сил и времени.

От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Так, если психологическое консультирование и психотерапия направлены на избавление от какого-то симптома, работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе.

Разной бывает и сама техника наставничества. Существует два подхода в обучении наставником: «Делай как я!» (менторство) и «коучинг».

Процесс обучения «Делай как я»: рассказ-показ-практика-обратная связь.

Наставничество (менторство) – обучение посредством предоставления в разных видах обучаемому модели действий и их корректировки посредством обратной связи. Наставники в основном полагаются на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков. Иначе говоря, учат тому, что знают сами. Иногда в практике слово «менторство»



заменяют словосочетанием «метод близнецов» или «метод копирования», когда неопытного сотрудника прикрепляют к опытному коллеге.

Основной моделью обучения в наставничестве является модель «Расскажи – Покажи – Сделай» (Tell–Show–Do).

Наставник формулирует цель обучения. Он оговаривает, что обучающийся должен уметь по окончании обучения из того, что он не умел делать до этого.

**РАССКАЖИ (TELL).** Наставник объясняет задание обучаемому, предварительно распределив его по шагам. Большие задания разбиваются на несколько частей и проводятся отдельными сессиями. Наставник задает вопросы обучающемуся, чтобы удостовериться, что он усвоил информацию. Обучающийся своими словами пересказывает содержание задания.

**ПОКАЖИ (SHOW).** Наставник показывает, как нужно выполнять задание, комментируя по ходу дела, какой шаг он выполняет. По окончании он спрашивает, все ли было понятно.

**СДЕЛАЙ (DO).** Обучающийся сам выполняет задание. Наставник может попросить обучаемого сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения работы. По окончании наставник дает обратную связь обучающемуся и договаривается с ним, по каким критериям будут оцениваться полученные навыки.

Существует четыре базовых этапа коучинга: постановка цели, проверка реальности, выстраивание путей достижения и, собственно, достижение (он еще именуется этапом воли).

На первом этапе коучинга, как и любого другого метода обучения, необходимо решить, какие именно аспекты рабочего поведения обучающегося подлежат развитию в данном случае. С этой целью используют специализированную процедуру, называемую «построение Профиля успеха», смысл которой заключается в выделении компетенций, необходимых для успешного решения задач, стоящих перед данным обучающимся и всей организацией в целом. Следующий этап – комплексное психологическое оценивание обучающегося, позволяющее сопоставить его реальный бизнес-психологический портрет с Профилем успеха, и выделение наиболее значимых и одновременно наименее развитых компетенций. Чрезвычайно важным в коучинге является признание со стороны обучаемого целесообразности и реальной возможности самоизменения. В процессе коучинга наставник-консультант – коуч (как правило, опытный коллега, начальник или специалист тренинговой компании) постоянно следит за развитием обучающегося, оказывает ему помощь советами, подсказками, обсуждает возникающие проблемы и достижения, направляет, поддерживает и т. д.

Одним из средств, используемых в работе наставника (коуча), является инструктаж подопечного. Ниже приводится ряд рекомендаций по инструктированию работников.

Советы для наставника (коуча):

- чаще находить повод для похвалы и реже критиковать, если все-таки приходится критиковать, то критика должна быть конструктивной;
- повышать у своих подопечных интерес к выполняемой работе, донести до них важность и ответственность их труда;

– инструктаж должен указывать не только на то, *что* следует исправить или сделать иначе, но и на то, *как* это должно быть сделано;

– донести до подопечного не только детали, тонкости выполнения работы и секреты профессионального мастерства, но и требования, которые предъявляются к его рабочему поведению (требования к дисциплине, к соблюдению требований безопасности труда, необходимость проявления инициативы, ответственности, самостоятельности и т.п.).

– трудно ожидать реальные изменения в работе, если работнику не предоставить возможность самому попрактиковаться в осваиваемых им навыках, методах и подходах (иногда стоит пойти на риск, но дать возможность подопечному самому выполнить важное задание от начала до конца);

– не следует слишком большое внимание уделять редко встречающимся, нетипичным ситуациям;

– при каждом удобном случае концентрировать внимание на поиске путей улучшения работы;

– не пытаться охватить сразу несколько разных навыков или дать слишком большой объем информации, так как это усложнит восприятие новых знаний;

– при оценке прогресса, достигнутого подопечным, подвести итоги и согласовать порядок действий до следующей встречи;

– формировать у подопечных настрой на высокую самоотдачу в работе.

Трудности, встречающиеся в работе системы наставничества (коучинга):

– требует дополнительных затрат времени и сил. Эффективность наставничества (коучинга) решающим образом зависит от способности организации создать надлежащие условия и сформировать высокий уровень заинтересованности в этой деятельности работников, выполняющих функции наставников (коучей). Наставники (коучи) не должны считать, что эта работа выходит за пределы их обязанностей, и относиться к своим подопечным как к обузе; однако трудно избежать такого отношения со стороны наставников (коучей), если в организации не создано условий для осуществления нормального учебного процесса, если работа наставников (коучей) не получает должной поддержки и поощрения.

– формальный подход к наставничеству в масштабах организации. Наставничество (коучинг) иногда осуществляется без должного понимания задач этого направления работы, лишь «для галочки».

– плохая организация наставничества (коучинга), отсутствие документов, регламентирующих работу наставников. Многие организации работают либо по устаревшим инструкциям и положениям, либо такие инструкции вообще отсутствуют. Результат – неопределенность прав и обязанностей наставника (коуча), размытые задачи, связанные с профессиональной подготовкой подопечных, и отсутствие четкой ответственности организации перед наставником (коучем) и наставника (коуча) перед организацией;

– незаинтересованность наставников (коучей). Во многих организациях материальное поощрение наставников (коучей) либо является незначительным, либо отсутствует вовсе.

Плюсы наставничества (коучинга)

- возможность более точного учета индивидуальных особенностей при определении темпа и содержания обучения;
- наставник (коуч) может не только обучать выполнению профессиональных функций, но и выступать в качестве воспитателя молодого работника;
- наставник (коуч) может выступать в качестве образца для подражания, облегчая обучающемуся усвоение требуемых моделей рабочего поведения;
- широкие возможности предоставления обратной связи обучающемуся со стороны наставника (коуча).

Ограничения наставничества (коучинга):

- подготовка и обучение одного человека требует больших затрат времени и сил;
- поскольку наставник (коуч) не освобождается от выполнения собственной работы, это ограничивает его возможности уделить должное внимание обучающимся, имеющим серьезные затруднения в освоении работы;
- нормальный процесс наставничества может нарушаться (прерываться) в случае необходимости выполнения наставником (коучем) срочных задач.

Отличие коучинга от всех видов консультирования — ставка на реализацию потенциала самого обучающегося.

По области применения различаются:

- карьерный коучинг;
- бизнес-коучинг;
- коучинг личной эффективности;
- лайф-коучинг.

Карьерный коучинг в последнее время называют карьерное консультирование, включающее в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т. п., связанные вопросы.

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями компании и с командами сотрудников.

Лайф-коучинг заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения).

По участникам коучинга различаются:

- индивидуальный коучинг;
- корпоративный (групповой) коучинг.

По формату виды коучинга различаются:

- очный (личный коучинг, фотокоучинг);
- заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг).

Важно понимать что данные выше направления коучинга неразрывно связаны между собой и органично вписываются в систему обучения персонала.

***Баддинг.***

Баддинг (от англ. buddy – приятель, buddying – товарищество) – это разновидность наставничества, нацеленная на поддержку вновь принятого в организацию работника. Баддинг основан на предоставлении друг другу информации и объективной обратной связи при выполнении задач (как личных, так и корпоративных), связанных с освоением новых навыков. Иногда баддинг называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом.

С человеком устанавливается обратная связь, как при оценке по системе «360 градусов», с тем отличием, что в данном случае он ежедневно общается только с одним человеком. Баддинг дает возможность увидеть себя со стороны: как человек проявляет себя по отношению к коллегам, как выглядят его слова/поступки.

Баддинг отличается от наставничества полным равноправием участников. Советы, рекомендации и иная информация передаются в двустороннем порядке – в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник» и «подопечный», «обучающий» и «обучаемый».

Если коучинг направлен на развитие работника, то основная задача баддинга – поддержка. Ведь на первых порах у новичка возникает множество вопросов, – от того, как заказать пропуск, до того, где взять необходимые материалы для работы или пойти пообедать. На выяснение всего этого у новичка уходит слишком много ценного рабочего времени. Ситуация усугубляется если, например, новичок стеснителен, а организация большая и территориально размещена в большом количестве отдельно стоящих зданий. Для того, чтобы ускорить процесс адаптации работника во многих организациях начали применять систему баддинга.

Бадди или «товарищ по назначению» обязан в период адаптации регулярно встречаться с новичком и отвечать на различные вопросы, помогать завязывать новому работнику деловые связи, объяснять принятые правила этикета, обсуждать корпоративные ценности и конкретные задачи данного подразделения, организации. Как правило, на роль бадди определяют не непосредственного руководителя нового работника, а работника того же уровня, коллегу, уже имеющего определенный стаж работы в данной организации.

На первых порах бадди уделяет достаточно много времени новичку лично, затем общение может происходить по телефону или электронной почте. Иногда баддинг постепенно перерастает в наставничество или коучинг.

***Shadowing.***

Shadowing (от англ. shadow – тень) – используется в основном для обучения и адаптации тех, кто только собирается прийти работать в организацию, на данное производство, как правило, выпускников вузов. Организация предоставляет им возможность провести 1–3 дня рядом с работающим сотрудником – «побыть тенью» сотрудника. Т.о., студент получает представление о выбранной карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает.

***Секондмент.***

Секондмент (от англ. secondment – командирование) – временный перевод сотрудника в другой цех, подразделение, отдел внутри организации, а в последнее время – и стажировка в совершенно другой организации для получения профессионального опыта. Работники могут командироваться в различные организации. Как правило, данные командирования работников оплачиваются, требуют официального разрешения, рассчитаны на полный рабочий день и длятся до 12 месяцев.

### ***Ротация.***

Ротация представляет собой разновидность самостоятельного обучения на рабочем месте, при котором работник временно (обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев) перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков или с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и с разными подразделениями организации.

Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников цеха и избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения объема работ и т.д.

Рабочая ротация широко используется в организациях разного типа как средство ознакомления с работой предприятия и его подразделений. Такая практика способствует налаживанию более прочных деловых и личных связей. В результате полномасштабной программы ротации у работников складывается полная картина работы предприятия, что особенно полезно для кандидатов на должности в высшем руководстве. В некоторых организациях оговаривается предельный срок пребывания работников в той или иной руководящей должности, после чего предполагается их перемещение на другой участок работы.

Кроме того, крупные международные корпорации практикуют ротацию сотрудников из разных стран, основная цель которых – установление персонального сотрудничества и преодоление барьеров в общении. Те, кто их преодолел, успешно работают во временных интернациональных группах, создаваемых под конкретный проект, зачастую в таких группах участвуют сотрудники 5–10 стран.

Ротация кадров решает следующие задачи.

- преодолевается профессиональная узость знаний, стимулируется освоение новых навыков;
- обеспечивается лучшее понимание структуры компании, принципов ее работы, ее организационной культуры;
- ознакомление работников с работой других подразделений организации, с людьми; установление более тесных внутрикорпоративных связей;
- повышение ценности людских ресурсов;
- возможность разносторонней оценки работника (в процессе ротации легче выявить наклонности работника, его сильные и слабые стороны, найти возможности его наилучшего использования в организации).

К достоинствам ротации как метода обучения можно отнести следующие:

- необходима предприятиям, требующим от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями;



- помимо чисто обучающего эффекта, оказывает положительное воздействие на мотивацию;
- помогает сотруднику «найти себя» в организации;
- помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями;
- ускоряет продвижение высококвалифицированных специалистов;
- расширяет кругозор и социальные контакты на рабочем месте;
- инициирует новые идеи, подходы к решениям проблем.

Вместе с тем ротация обладает одним серьезным недостатком – высокие издержки, связанные с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

### ***Делегирование.***

Делегирование – это передача работникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом руководитель обучает подчиненных в ходе выполнения работы. Применяется для подготовки руководителей различного уровня.

### ***Метод усложняющихся заданий.***

Метод усложняющихся заданий – это специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема заданий и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания. Применяется для подготовки руководителей различного уровня.

### ***Педагогические игровые упражнения.***

Педагогические игровые упражнения – разновидность развлекательных игр (викторины, конкурсы, состязания, кроссворды и пр.), в которых в качестве игрового выступает учебный материал.

### ***МАСТАК-технология.***

Метод активного социологического тестирования, анализа и контроля (МАСТАК-технология) заключается в использовании пособий, содержащих рекомендации по совершенствованию стиля работы в определенных должностях и специальностях.

Каждый из видов занятий, обеспечивающих активное обучение, отличается определенными признаками, имеет свое назначение и рациональную область применения. Только их сочетанием (без неоправданного уклона в какую-либо одну сторону) можно достичь активизации учебного процесса и высокого качества обучения.

## Алфавитный указатель форм и методов обучения

- Аккордная система 28
- Активный метод 86
- Баддинг 148
- Баскет-метод 141
- Беседа 75
- Бинарные уроки 32
- Видео (-курсы, -тренинги) 122
- Виртуальные образовательные учреждения 14
- Выездные занятия 33
- Гостевые профессора 33
- Групповая форма обучения 24, 26
- Групповые обсуждения (дискуссии) 124
- Дедуктивный метод 79
- Делегирование 150
- Деловая игра 128
- Диалогическая форма обучения 33
- Дистанционное обучение 30
- Домашняя учебная работа 20
- Заочная форма обучения 12
- Игра 56
- Игровое производственное проектирование 135
- Имитационное упражнение 141
- Имитационные методы 89
- Индивидуальная форма обучения 21, 24, 25
- Индивидуально-групповая форма обучения 21
- Индуктивный метод 78
- Инструктаж 50
- Инструктирование 76
- Интерактивный метод 90
- Исследовательский метод 85
- Класно-урочная форма обучения 22
- Компьютерное обучения 119
- Консультации 50
- Конференция 52
- Коучинг 143
- Круглый стол 126
- Курсовая форма обучения 27
- Лабораторное занятие 47
- Лабораторно-практические работы 46
- Лекционно-семинарская форма обучения 23
- Лекция 42, 74
- Лекция вдвоем 113
- Лекция с заранее запланированными ошибками 114
- Лекция с разбором конкретных ситуаций 117
- Лекция-беседа 116
- Лекция-визуализация 109
- Лекция-дискуссия 117
- Лекция-панель 32
- Лекция-пресс-конференция 115
- МАСТАК-технология 150
- Мастер-класс 123
- Метод Shadowing 148
- Метод изучения практических ситуаций (case-study) 136
- Метод познавательных игр 95
- Метод проблемного изложения 84
- Метод проектов 28
- Метод разовых заданий 28
- Метод создания ситуации успеха в учении 95
- Метод усложняющихся заданий 150
- Методы контроля и самоконтроля 96
- Мини-лекция 118
- Модульное обучение 29
- Мозговой штурм 126
- Монологическая форма обучения 33
- Наглядные методы обучения 77
- Наставничество 61, 143
- Неимитационные методы 89
- Обучение вне рабочего места 35
- Обучение на рабочем месте 34
- Объяснительно-иллюстративный метод 84
- Организационно-деятельностные игры 135

- Основополагающие методы производственного обучения 102  
 Основополагающие методы теоретического обучения 102  
 Очная форма обучения 11  
 Очно-заочная (вечерняя) форма обучения 12  
 Пассивный метод 85  
 Педагогические игровые упражнения 150  
 Поведенческое моделирование (моделирующие игры) 133  
 Практикум 142  
 Практические методы обучения 78  
 Практическое занятие 47  
 Проблемная лекция 110, 124  
 Проблемно-поисковые методы 82  
 Рассказ 73  
 Репродуктивный метод 81  
 Ролевые игры 131  
 Ротация 149  
 Самообразование 12  
 Самостоятельная работа с учебной и технической литературой 48  
 Самостоятельная учебная работа 17  
 Самоучение 17  
 Секондмент 148  
 Семинар 43  
 Словесные методы обучения 71  
 Стажировка 62  
 Стационарная форма обучения 33  
 Тренинг 57, 121  
 Тренинг делового общения 121  
 Тренинг профессиональных навыков 121  
 Тренинг сензитивности 121  
 Тьюториал 54  
 Урок 40  
 Учебная экскурсия 45  
 Учебные дискуссии 95  
 Фронтальная форма обучения 24  
 Цикловой метод 28  
 Частичнопоисковый (эвристический) метод 84  
 Экстернат 13