

➔ Особенности обучения взрослых

Изменения в профессиональной жизни происходят постоянно, а значит, менеджерам систематически нужно учиться и переучиваться самим и обучать своих подчиненных. Навыки тренера сегодня необходимы не только корпоративным специалистам по обучению и эйчарам, но и всем руководителям, особенно в тех организациях, где основной акцент делается на развитие сотрудников. Обучение же взрослых имеет целый ряд особенностей...



Гули Базарова,
директор «Центра кадровых
технологий – XXI век»
(Москва, Россия)

Самое общее определение взрослого человека было дано специалистами *UNESCO* в 1976 году: «**Взрослый** — всякий человек, признанный таковым в том обществе, к которому он принадлежит». В нашем обществе мы называем взрослым человека, достигшего физиологической, психологической и социальной зрелости, обладающего определенным жизненным опытом, сформировавшимся и постоянно растущим уровнем самосознания, который выполняет роли, традиционно закрепленные обществом за взрослыми людьми, и принимает на себя полную ответственность за свою жизнь (в том числе экономическую и моральную) и поведение.

Понятие **образование взрослых** (*adult education*) охватывает собой комплекс непрерывных процессов обучения — как формального, так и весь спектр его неофициальных форм и видов. С его помощью взрослые люди развивают свои способности, обогащаются знаниями, совершенствуют профессиональные квалификации или же применяют их в новом направлении.

Под **профессиональным обучением** (*training*) подразумеваются любые систематические действия, которые предпринимаются людьми, закончившими начальный цикл непрерывного образования, с целью изменения своих знаний, навыков, оценок и развития отношений с окружающими, для того чтобы адекватно выполнять профессиональные задачи. Процесс образования должен продолжаться на протяжении всей жизни (*lifelong education*), в таком случае человек не отстанет от технических и социальных изменений, сможет подготовить

себя к изменениям в жизни, полностью реализовать потенциал своей личности.

Отличия взрослых учащихся от учащихся-детей постепенно осознавались наукой. В педагогике появился даже особый раздел дидактики, получивший название **андрагогика**. Была предложена и *андрагогическая модель* организации обучения, в рамках которой именно обучающийся несет ответственность за определение области обучения, выбор методов, планирование сроков, а также за оценку результатов. Он выступает в качестве основной «движущей силы» обучения, в то время как преподаватель играет роль координатора процесса, «архитектора», создающего новые формы, методы и возможности.

В последнее время все большей популярностью пользуются доказавшие свою эффективность активные методы обучения персонала: презентации, семинары, деловые и ролевые игры, бизнес-тренинги, кейсы, дискуссии в малых группах, моделирование и выполнение проектов, обучение действием и т. д. В чем же отличие бизнес-образования от традиционного академического обучения? Только ли в содержании упражнений или наличии у людей собственного практического опыта? Нет, конечно, — отличаются и подходы к организации взаимодействия с обучающимися, и методы коммуникации, и распределение ответственности за результаты, и сама мотивация к обучению.

При организации бизнес-обучения специалисты советуют учитывать следующие особенности взрослых людей:

✓ осознанное отношение к процессу своего обучения;

- ✓ потребность в самостоятельности;
- ✓ потребность в осмысленности обучения (для решения важной проблемы и достижения конкретной цели), что обеспечивает мотивацию;
- ✓ практическая направленность в отношении обучения, стремление к применению полученных знаний, умений и навыков;
- ✓ наличие жизненного опыта — важного источника знаний;
- ✓ влияние на процесс обучения профессиональных, социальных, бытовых и временных факторов.

Как правило, взрослые люди *хотят* учиться, если они понимают *необходимость* обучения и видят *возможности* применить его результаты для улучшения своей деятельности. Кроме того, взрослые люди стремятся *активно* участвовать в обучении, привносят в обучающие ситуации собственный опыт и свои жизненные ценности, стараются соотносить обучающую ситуацию со своими целями и задачами. Взрослый человек, как правило, имеет множество семейных и социальных обязанностей, поэтому учится без отрыва от основной профессиональной деятельности. Взрослые осваивают новые знания и навыки с разной скоростью, поэтому при работе с ними требуется уделять особое внимание индивидуализации обучения, повышать самооценку и чувство собственного достоинства каждого человека.

Известный американский психолог Карл Роджерс (*Carl Rogers*) сформулировал психологические особенности людей, выступающие предпосылками успешного обучения:

- ✓ люди от природы обладают большим потенциалом к обучению;
- ✓ обучение эффективно, когда его предмет актуален для человека и когда личности человека (его «Я») ничто не угрожает;
- ✓ в обучение вовлекается вся личность, что в результате вызывает изменения в самоорганизации и самовосприятии;
- ✓ большая часть обучения достигается действием при сохранении открытости опыту;
- ✓ самокритика и самооценка способствуют творчеству, повышению независимости и уверенности в себе.

Очевидно, что К. Роджерс рассматривает взрослого человека как ответственного участника процесса обучения,

инициатора собственного обучения. Как тут не вспомнить слова профессора И. И. Ильева о том, что глагол «учиться» в русском языке относится к категории «возвратных» глаголов. Учиться — в буквальном смысле — означает «учить себя». Тем не менее, ответственность за определение целей обучения все-таки несет преподаватель.

Но позволяют ли способности взрослым эффективно обучаться, есть ли у них возможность усваивать новые знания? Хотя с возрастом многие функции организма постепенно ослабевают (снижаются зрение и слух, ухудшаются память и мышление, возникают трудности с восприятием новой информации), но сами *способности к обучению* у взрослых (от 20 до 60 лет) существенно не изменяются. При этом у людей, занятых умственным трудом они сохраняются значительно дольше. Как правило, возрастное снижение обучаемости связано с общим состоянием здоровья и энергией человека, уменьшением объективной и субъективной потребности в новых знаниях, снижением возможностей для применения их на практике.

Проведенные в США в 1980-х годах исследования (*National Training Laboratories in Bethel, Maine*) позволили обобщить данные относительно эффективности (средний процент усвоения знаний) различных методов обучения взрослых.

Взрослые люди хотят учиться, если они понимают необходимость обучения и видят возможности применить его результаты

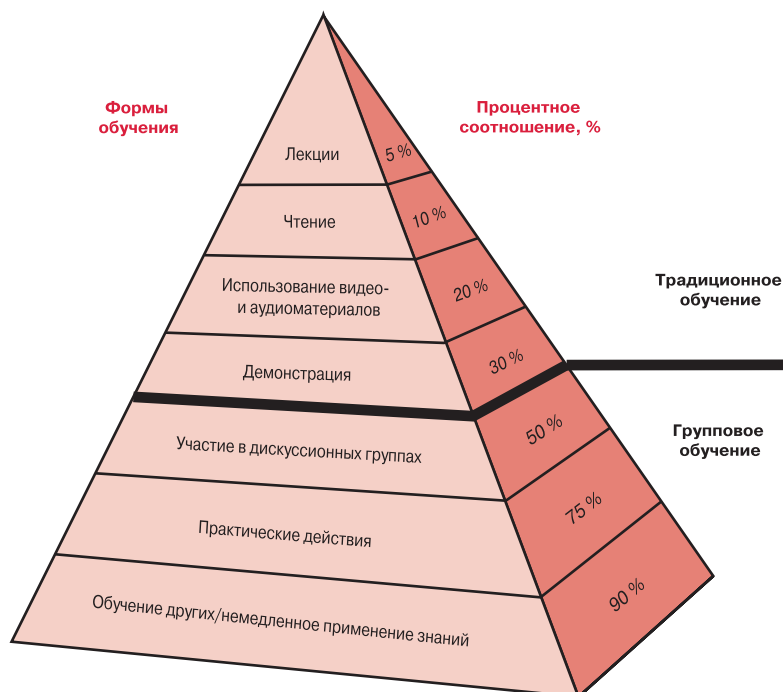


Рис. 1. Пирамида обучения

Эти результаты представлены на схеме «Пирамида обучения» (*Learning Pyramid*, см. рис. 1). Они подтверждают древнюю мудрость, сформулированную в китайской пословице: «Скажи мне — и я забуду. Покажи мне — и я запомню. Позволь мне сделать — и это станет моим навсегда».

В то же время многие взрослые люди действительно испытывают трудности с обучением. В большинстве случаев это связано с неготовностью к изменениям и с психологическими причинами: беспокойством о своем авторитете, боязнью выглядеть некомпетентным в глазах окружающих, несоответствием собственного образа «солидного человека» традиционно понимаемой роли ученика (нежеланием «вернуться в детство», «сесть за парту»). Сегодня сложность обучения взрослых усугубляется еще и тем, что все они испытали на себе воздействие старой педагогической парадигмы, со всеми присущими ей недостатками, такими как: догматический тип обучения, лекционная форма проведения занятий, отрыв обучения от жизни, преобладание технократического мышления, ориентация на усвоение готовых знаний и индивидуальные формы работы.

Для менеджеров и эйчаров важно выделить характерные черты бизнес-образования, понять, чем оно отличается от традиционного обучения. Специалисты описали целый ряд принципиальных отличий:

1. *Научение* в отличие от *изучения*. Традиционная система обучения сосредоточена на передаче ученику набора знаний, тогда как бизнес-образование ориентировано на раскрытие перед слушателем дополнительных практических возможностей в результате освоения новых умений и навыков.

2. Анализ *общего* «свода знаний» в отличие от изучения особенностей *конкретных* ситуаций и задач. Традиционная система обучения дает учащемуся средства для упорядочивания уже существующих фактов, освоения ранее созданных методов, она скорее обращена в прошлое.

А бизнес-образование ориентировано на решение актуальных практических проблем, достижение конкретных результатов «здесь и сейчас», освоение новых методов, то есть ориентировано в основном на будущее.

3. Главенствующая роль *содержания* обучения («чему учить?») в отличие от ведущей роли *процесса* обучения («как учить?»). В традиционном обучении основную роль играет лекционная форма подачи материала, при которой ученик пассивно воспринимает информацию, а в бизнес-образовании применяются активные методы обучения, человек принимает участие в получении новых знаний, формировании новых умений и навыков (реализуется принцип «То, как мы учим и есть то, чему мы учим»).

4. Поиск *правильного ответа* в отличие от поиска *приемлемого результата*. В реальной жизни нет раздела «Ответы», как в школьном задачнике, и «правильным» зачастую оказывается ответ, *позволивший решить проблему*. Если для традиционной системы обучения типична плоскость «правильно — неправильно», то здесь возникает еще одна: «верно — неверно», которая позволяет найти больше вариантов решения задачи и провести экспертизу принятого решения. В практике нередки случаи, когда *правильно* (в соответствии с правилами или алгоритмами) принятое решение оказывается абсолютно *неверным* (с точки зрения требований реальной ситуации).

5. Различающиеся роли преподавателей: «эксперт» в отличие от «организатора, фасилитатора и консультанта». В рамках традиционного обучения учитель выступает носителем знаний, его задача — передать ученику накопленную человечеством мудрость. В бизнес-образовании преподаватель является скорее помощником, его задача — организовать учебный процесс так, чтобы слушатели становились не только *со-участниками*, но и *со-авторами* процесса собственного обучения.

6. *Контроль* в отличие от *самоконтроля*. В традиционном обучении функции «контролера» выполняет преподаватель, в то время как в бизнес-образовании именно обучающийся является тем субъектом, который контролирует степень достижения поставленных целей.

7. Различие в постановке целей обучения: *общие* в отличие от *конкретных*. Для традиционной системы обучения

В бизнес-образовании задача преподавателя — организовать учебный процесс так, чтобы слушатели становились со-авторами процесса собственного обучения

ОБ АВТОРЕ

Базарова Гули Тахировна — кандидат психологических наук, директор «Центра кадровых технологий — XXI век», научный сотрудник МГУ им. М. В. Ломоносова, ведущий бизнес-тренер Центра, автор программы «Практика проведения бизнес-тренинга»

характерны «размытые», отдаленные цели — освоение, формирование, изучение, обучение «впрок». А для бизнес-образования характерны предварительная оценка потребностей в обучении, ориентация на формирование конкретных умений и навыков, необходимых для выполнения четко поставленных задач. Именно в этом — залог его эффективности.

В свете проблем обучения взрослых людей, особую популярность приобрела циклическая четырехступенчатая эмпирическая модель процесса обучения и усвоения человеком новой информации (*Experiential Learning Model*), предложенная Дэвидом А. Колбом (*David A. Kolb*) и его коллегами из *Case Western Reserve University*.

Исследователи обнаружили, что люди обучаются одним из четырех способов: 1) через опыт; 2) через наблюдение и рефлексию; 3) с помощью абстрактной концептуализации; 4) путем активного экспериментирования — отдавая одному из них предпочтение перед остальными. Согласно представлениям авторов обучение состоит из повторяющихся этапов «выполнения» и «мышления». Это значит, что невозможно эффективно научиться чему-либо, просто читая об этом предмете, изучая теорию или слушая лекции. Однако не может быть эффективным и обучение, в ходе которого новые действия выполняются бездумно, без анализа и подведения итогов.

Стадии модели (или цикла) Колба могут быть представлены следующим образом (см. рис. 2):

1. Получение непосредственного опыта.
2. Наблюдение, в ходе которого обучающийся обдумывает то, что он только что узнал.
3. Осмысление новых знаний, их теоретическое обобщение.
4. Экспериментальная проверка новых знаний и самостоятельное применение их на практике.

Отправным моментом естественного обучения является приобретение **конкретного опыта**, который дает материал для **рефлексивного наблюдения**. Обобщив новые данные и интегрировав их в систему имеющихся знаний, человек приходит к **абстрактным представлениям и понятиям** (отстраненным от непосредственного опыта). Эти новые знания представляют собой гипотезы, которые

О КОМПАНИИ

«Центр кадровых технологий — XXI век» создан в 1999 году в Москве. Основные направления деятельности: сертифицированное обучение специалистов по программам управления персоналом; краткосрочное бизнес-обучение (тренинги лидерства, командообразования, антикризисного управления); кадровое консультирование; оценка персонала по технологии ассессмент-центров; проведение организационно-кадрового аудита; консалтинг в области организационного развития и стратегического управления человеческими ресурсами

проверяются в ходе **активного экспериментирования** в разнообразных ситуациях — воображаемых, моделируемых и реальных. Процесс обучения может начинаться с любой стадии. Он протекает циклически — до тех пор, пока не сформируется требуемый навык; как только один навык освоен, мозг готов к обучению следующему.

Многие практики и теоретики используют цикл Колба в качестве основы при разработке моделей обучения. Исходя из собственного опыта проведения бизнес-тренингов, мы предлагаем использовать два варианта цикла (различающихся целями, которые ставятся перед участниками тренинга), каждый из которых состоит из пяти этапов:

- 1) личный опыт — осмысление опыта — теоретические концепции — применение на практике — рефлексивный анализ;
- 2) практика — рефлексивный анализ — теоретические концепции — экспериментирование — осмысление.

Заложенные в модели обучения Д. Колба идеи о связи осмысления опыта, анализа насущных проблем, усвоения теории и ее проверки практикой получили широкое практическое применение. Оказалось, что люди отдают явное предпочтение поведению, соответствующему какой-либо одной из стадий цикла: практическим действиям либо

Именно обучающийся является тем субъектом, который контролирует степень достижения поставленных целей



Рис. 2. Цикл обучения Д. Колба

Табл. 1. Типы обучающихся и их предпочтения

Тип обучающегося	Ориентация на стадию цикла обучения	Особенности поведения	Требования к процессу обучения	Требования к другим участникам обучения	Можно распознать по следующим вопросам
«Активисты»	Личный опыт	<ul style="list-style-type: none"> предпочитают познавать новое в процессе работы и методом проб и ошибок самостоятельны и активны немедленно погружаются в новую деятельность общительны, любят решать проблемы в группе полны энтузиазма, не консервативны и не склонны к скептицизму получают удовольствие от решения задач, требующих максимального напряжения часто не хватает терпения заниматься работой, связанной с реализацией и закреплением знаний и навыков 	<ul style="list-style-type: none"> Свобода выбора приоритетов и идей Широкий диапазон задач и возможностей Возможность руководить или организовывать деятельность других людей Отсутствие «скучных» и многочасовых лекций 	<ul style="list-style-type: none"> Свобода дискуссий Приятная атмосфера Признание лидерства Генерация идей 	<ul style="list-style-type: none"> Научусь ли я чему-нибудь новому? Узнаю ли что-нибудь новое? Не придется ли мне долго сидеть и слушать преподавателя? Будут ли представлены в учебном процессе разнообразные виды деятельности? Можно ли будет держаться непринужденно, позволюсь себе делать ошибки и веселиться? Стоянку ли со сложными задачами, требующими значительных усилий? Смогу ли пообщаться с единомышленниками?
«Мыслители»	Осмысление и размышление	<ul style="list-style-type: none"> сначала размышляют, затем действуют предпочитают находить собственное решение любят отстраниться от ситуации, обдумать свой опыт уделяют большое внимание сбору и анализу информации действуют в широком контексте, включая прошлое и настоящее стараются быть незаметными и создают вокруг себя атмосферу спокойствия и терпимости девиз: «Семь раз отмерь, один отрежь» 	<ul style="list-style-type: none"> Отведение достаточного времени для размышлений Возможность работать в собственном темпе, без жестких сроков Выполнение трудоемких исследований Сбор и анализ информации Самостоятельная и длительная подготовка 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие давления и спешки Толерантность к различным мнениям и взглядам Обеспечение автономии Признание «экспертной» позиции 	<ul style="list-style-type: none"> Будет ли мне дано достаточно времени на усвоение и подготовку? Представится ли возможность для сбора разнообразной информации? Есть ли возможность познакомиться с различными мнениями и взглядами на проблемы? Не будет ли оказываться на меня давление? Смогу ли я выполнять задания тщательно и в комфортном для меня темпе?
«Теоретики»	Формулирование правил и теорий	<ul style="list-style-type: none"> решают проблемы шаг за шагом объединяют разрозненные факты в стройную теорию любят анализировать ценят рациональность и логику склонны к системному мышлению решают проблемы на основе формальной логики, последовательно и планомерно по схеме «от простого к сложному» стараются совместить новые теории с тем, что им уже известно не доверяют интуиции 	<ul style="list-style-type: none"> Ясность целей и задач Структурированность программы Логичность и последовательность изложения материала Интеллектуальное напряжение Достаточное количество времени для размышлений Хорошие инструкции 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие давления Высокий интеллектуальный уровень Приоритет объективности и логики 	<ul style="list-style-type: none"> Будет ли предоставлена возможность задавать вопросы? Соответствует ли программа обучения цели и структуре занятий? Каковы требования программы к интеллектуальному уровню учащихся? Узнаю ли я новые эффективные методы и концепции? Будут ли созданы условия для моего интеллектуального совершенствования?
«Прагматики»	Практическое применение	<ul style="list-style-type: none"> стремятся найти практические решения, быстро все попробовать и перейти к действиям любят испытывать новые теории на практике предпочитают принимать конкретные шаги для решения реальных задач любят добиваться успеха действуют быстро и уверенно постоянно ищут новые идеи и реализуют их при первой возможности стремятся быстро воплощать в жизнь полученные знания и навыки рассматривают новые проблемы и трудности как вызов их девиз: «Хорошо то, что действует» 	<ul style="list-style-type: none"> Возможность практического применения Практическая польза Программа обучения предусматривает проведение экспериментов, практических заданий и консультаций с квалифицированными практикующими специалистами Четкие указания Очевидный эффект от обучения 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие долгих теоретических дискуссий и лекций Быстрое принятие решений Генерация идей 	<ul style="list-style-type: none"> Предусматриваются ли практика и эксперименты? Имеют ли преподаватели практический опыт в конкретной сфере или они «теоретики»? Узнаю ли я новые эффективные приемы и методы? Будут ли рассматриваться реальные проблемы? Смогу ли я использовать предложенный план для решения некоторых своих текущих проблем? Предусмотрены ли встречи с опытными специалистами-практиками?

→ теоретизированию (причем это относится как к обучаемым, так и к самим преподавателям или тренерам).

Развивая идеи Д. Колба, английские психологи П. Хоней и А. Мамфорд (*P. Honey & A. Mumford*) описали различные *стили обучения*, а также разработали тест для выявления предпочитаемого стиля обучения (*Honey Mumford Preferred Learning Style Test*). Как правило, в общем цикле эмпирического обучения люди начинают обучение с предпочитаемого ими стиля.

Исследователи выделили следующие четыре стиля обучения: «**активисты**», «**мыслители**», «**теоретики**» и «**прагматики**» (см. *рис. 3*). Каждому из них присущи свои сильные и слабые стороны, свои особенности поведения, требования к процессу обучения и к другим его участникам. Люди, предпочитающие тот или иной стиль в «чистом» виде встречаются достаточно редко, как правило, у каждого обучающегося более или менее представлены элементы всех стилей. Но все-таки именно *доминирующие тенденции* определяют и особенности процесса обучения, и реакцию человека на определенные методы и на усилия преподавателя.

При планировании обучения необходимо учитывать, что в группе обязательно будут люди, тяготеющие к различным стилям обучения. Поэтому тренер должен стремиться строить занятия таким образом, чтобы заинтересовать участников в прохождении всех четырех стадий, составляющих в совокупности цикл обучения *от практики до практики*. Также нужно включать в программу задания и методы работы, привлекательные для всех участников, помогать людям использовать сильные стороны предпочитаемого ими стиля обучения и компенсировать слабые стороны.

Предпочитаемый учащимся стиль обучения определяется с помощью специальных опросников, но сориентироваться поможет и предварительное интервью (собеседование). При его проведении нужно обращать внимание на характер вопросов относительно предстоящего тренинга, которые задают его будущие участники (см. *табл. 1*).

В сфере краткосрочного бизнес-образования наиболее популярной формой активного обучения является тренинг. В нем используются интерактивные технологии и методы, реализующие прин-

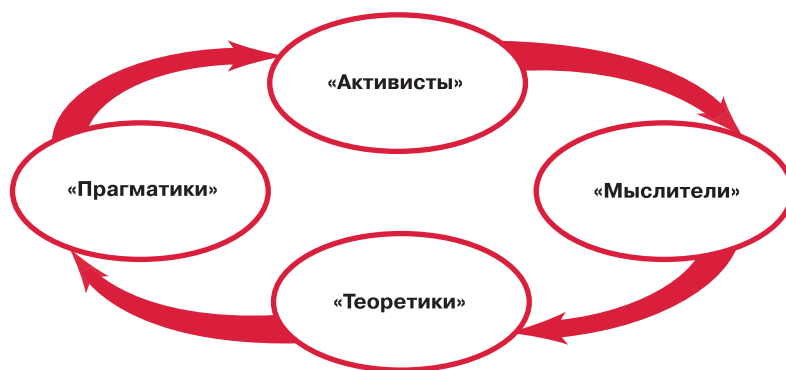


Рис. 3. Типы обучающихся в соответствии с циклом Д. Колба

ципы обучения взрослых, учитывающие требования андрогогической модели обучения. Тренинг ориентирован на приобретение практических умений и навыков, предполагает активную позицию обучаемых, строится с учетом их предыдущего опыта. Эта форма обучения позволяет учитывать право взрослых людей на самостоятельный выбор и принятие решений, право принимать или не принимать новые методы работы, их потребность в обосновании необходимости изучения новой информации и в интеграции новых знаний с имеющимся жизненным опытом, требование практической направленности обучения.

Основываясь на описанных выше особенностях обучения взрослых, можно сформулировать основные рекомендации, соблюдение которых обеспечивает успех тренинга (см. *табл. 2*).

Процесс совершенствования навыков, повышения профессионального мастерства никогда не завершается: его можно представить в виде бесконечной *спирали развития компетентности* (см. *рис. 4*):

Многие практики и теоретики используют цикл Колба в качестве основы при разработке моделей обучения



Рис. 4. Спираль развития компетентности

Табл. 2. Особенности обучения взрослых и рекомендации по проведению тренинга

Особенности	Рекомендации
Стремление к самостоятельности и самореализации	предоставлять возможность проявлять инициативу
	создавать возможности для личностного включения в обучение
Концентрация на профессиональных целях, проблемах и задачах	прояснять намерения и цели учащегося
	изучать темы в логике решения проблем
	идти в обучении от профессиональных проблем и опыта студента
	предлагать актуальные и обоснованные темы обучения
Интерес к практическому применению новых знаний	стремиться активизировать обучение, сделать его исследовательским
	связывать результаты обучения с профессиональной деятельностью, переносить приобретенные знания и навыки в рабочие условия
	использовать метод проб и ошибок, аналогии
Наличие профессионального и личного опыта	идти «от частного к общему» или «от общего к частному», в зависимости от целей и задач группы
	поощрять вопросы об общих принципах, устанавливать общее в конкретных положениях
	связывать новый материал с имеющимися знаниями и опытом
Наличие конкурирующих интересов	учитывать наличие ограничений в учебе (социальных, временных, финансовых)
	создавать мотивацию для дальнейшего обучения
Наличие стереотипов и предпочтений относительно стилей и методов обучения	широко использовать активные методы: деловые игры, моделирование, анализ практических ситуаций
	поощрять и подкреплять достижения студентов на основе обратной связи
	до начала обучения проводить оценку потребности в обучении
	при закреплении материала полагаться на понимание, а не память
	учитывать различия в стилях обучения
Краткосрочность обучения	ориентироваться на краткие периоды учебной активности
	создавать компактные и эффективные циклы обучения
Сопротивление процессу обучения	высокие требования к личности преподавателя
	вовлечение в обучение, создание соответствующей мотивации
Умение работать с информацией; высокий самоконтроль	учитывать ожидания и потребности, возможности и ограничения
	развивать у слушателей навыки обучения и самообучения
	учитывать профессиональные и личностные особенности
Высокая критичность, закрытость (защита «Я»), страх неудачи; сложности в установлении и поддержании межличностных отношений	создавать комфортную, «безопасную» атмосферу
	соблюдать правила подачи обратной связи
	развивать коммуникативные навыки

➔ Специалист в сфере управленческого консультирования Рег Реванс (*Reg Revans*) сформулировал своего рода закон успешной бизнес-адаптации: «Организация (и сотрудники) будет процветать до тех пор, пока темп ее обучения будет выше (или равен) темпу изменения внешней среды».

Эффективность инвестиций в повышение квалификации сотрудников дав-

но просчитана и уже не подвергается сомнению. Но обучение взрослых людей всегда связано с изменением и преобразованием, поэтому эффективным оно может быть лишь в том случае, если ведется с учетом не только возрастных и профессиональных особенностей, но и личных интересов человека, строится на партнерских основаниях.

