**Требования к кадровому обеспечению учебных программ и особенности обучаемых**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

— Что говорить, невесело, — сказал Веткин. — Но как же иначе? Надо же людей учить делу. А вдруг война?

А.И. Куприн. Поединок

Исходя из типологии описанных выше программ, можно выделить следующие существенные требования к преподавателю-консультанту, проводящему внутрифирменное обучение.

В практической деятельности преподаватель пользуется инструментами трех типов (табл. 3):

• дидактикой и организацией учебного процесса;

• профессиональными знаниями и умениями в предметной области;

• особенностями собственной личности.

Интересной темой может стать вопрос о карьерограмме преподавателя-консультанта внутрифирменного обучения. На наш взгляд, оптимальным является последовательная смена нескольких профессиональных позиций от позиции сотрудника организации (внутреннего консультанта), через позицию ассистента в консультационных проектах и позицию преподаватель в системе очного (внефирменного) обучения, к позиции внешнего консультанта, использующего в качестве одного из методов консультационной практики — участие в программах внутрифирменного обучения. Именно данный путь профессионального становления дает хорошие возможности для формирования необходимого дидактического и профессионального опыта.

Преподаватель, работающий в системе последипломного образования, действует в совершенно иной ситуации по сравнению с учителем в школе или преподавателем вуза. Его аудитория — это взрослые, сложившиеся люди, обладающие жизненным и профессиональным опытом со всеми вытекающими из этого преимуществами и ограничениями. Какие специфические аспекты взрослой аудитории можно выделить?

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типология целей обучения | Аспект компетентности преподавателя | | |
| Дидактический  Организационный | Профессиональный | Личностный |
| 1. Передача знаний | 1. Навыки публичного выступления и проведения лекций-бесед.  2. Навыки диагностики аудитории и формирования мотивации слушателей | Компетентность в профессиональной области, владение профессиональным инструментарием | Умение вызывать интерес к собственному опыту, а для этого наличие опыта чувственных переживаний в области профессиональной деятельности |
| 2. Формирование ориентации на изменение | 1. Создание проблемных ситуаций, провоцирующих слушателей на оценку собственного опыта и выявление существующих ограничений.  2. Навыки проектирования и проведения групповых обсуждений | Знакомство с самыми новыми подходами, навыки диагностики ситуации в организации, выделения проблем | 1. Обращение к опыту собственного развития, преодоления кризисов.  2. Задание образа желаемого будущего для слушателей – презентация некоторого образа успешной личности и профессионала |
| 3. Формирование индивидуального поведения | Навыки проектирования упражнений на отработку профессиональных навыков, умения проводить оценку эффективности профессиональной деятельности, индивидуальное консультирование и разработку рекомендаций по индивидуализации обучения | Владение широким инструментарием профессиональных средств и навыками рефлексии профессиональной деятельности, а также навыками передачи их другим | Лидерские навыки – авторитетность, убедительность, психологическая компетентность, проницательность, коммуникативная гибкость |
| 4. Формирование группового (организационного) поведения | 1. Умение создавать специальные учебные программы, ориентированные на решение конкретных организационных проблем и оперировать информацией об организации при включении ее в контекст программы обучения.  2. Умение проектировать и проводить групповые процедуры, направленные на решение проблем, формирование программ, создание проектов.  3. Навыки модерации и фасилитации групповой работы | Навыки диагностики корпоративной культуры, наличие нескольких схем организации профессиональной работы и разного инструментария | 1. Толерантность к чужим точкам зрения, диалогичность.  2. Отсутствие лидерской ориентации, готовность работать в качестве ассистента в группе |

**Мотивация**

Начнем с мотивации. Действительно, большое преимущество взрослой аудитории состоит в том, что она может быть достаточно высоко мотивирована на обучение. Именно эта категория глубоко осознает причины необходимости обучения, сферы возможного приложения полученных знаний и готова точно сформулировать запрос к преподавателю. Однако более сложной является ситуация, когда в учебную группу попадают люди, не имеющие актуального желания обучаться. В работе с данной категорией слушателей преподаватель оказывается перед необходимостью обосновывать важность обучения. Для этого ему необходимы знания об индивидуальных целях, склонностях, мотивах слушателя, а также представление о ситуации, в которой слушатель окажется по возвращении с курса подготовки. Если есть такая возможность, необходимо получить данную информацию предварительно, в противном случае — преподаватель должен проявить достаточно проницательности, чтобы получить ее непосредственно в ходе общения на занятиях. Для получения необходимой информации целесообразно проводить более подробное знакомство со слушателями перед началом учебного курса, просить их заполнить подробные регистрационные анкеты, собирать информацию о том, что в ходе обучения вызывает наибольший или наименьший интерес обучаемых, что кажется им более, а что менее полезным. Если преподаватель будет обладать подобной информацией, то ему будет проще искать аргументы в пользу участия в программе и подбирать индивидуализированные способы мотивирования слушателей. Так, если слушатель вынужден был пойти на курсы, подчиняясь существующему в учреждении жесткому правилу относительно порядка прохождения программ обучения, то в мотивационной беседе целесообразно показать важность успешного обучения для получения шанса стабильной спокойной карьеры. Если слушатель ориентирован на дальнейшее продвижение по служебной лестнице, то важно выделить именно те вопросы программы, которые должны быть особенно тщательно им проработаны, а также определить критерии эффективного обучения, дающего шанс для должностного роста.

**Особенности психических функций взрослых людей**

Следующий аспект, существенный, с точки зрения организации учебного материала, — это особенности психических функций взрослых людей. Общеизвестно, что в отличие от учащегося школы или студента вуза память взрослого человека в среднем менее объемна, он быстрее утомляется, ему труднее долгое время концентрировать внимание. С другой стороны, взрослый человек обладает существенным преимуществом, которого, как правило, нет у более молодых людей, — хорошо развитыми навыками мышления. Именно поэтому программа обучения взрослых требует гораздо большей четкости и строгости в определении понятий, структурированности учебного материала, системной представленности отдельных элементов курса. Продуманная и практически обоснованная структура учебной программы дает возможность максимизировать эффект обучения именно за счет включения наиболее сильных сторон взрослых слушателей в работу по усвоению учебного материала.

Помочь в повышении эффективности обучения может и учет в учебном процессе преобладающего у конкретного слушателя типа презентации — способа восприятия информации. Специалисты в области нейролингвистического программирования (Р. Бэндлер, Дж. Гриндер, 1992) выделяют три основных типа презентации, связанных с превалированием у индивида той или иной модальности: I) визуальной (зрительной), 2) аудиальной (слуховой) или 3) кинестетической. Оказалось, что они в разной степени присущи разным людям.

Визуалисты — это люди, в большей степени ориентирующиеся на зрительный канал получения информации. Для понимания происходящего вокруг и лучшего усвоения знаний им необходимы художественные образы, картины, схемы, рисунки.

Аудиалисты — это люди, в большей степени ориентирующиеся на слуховой канал получения информации. Они легче усваивают вербальные образы, ориентируются на речь и язык говорящего, используемые при этом интонации, а также паралингвистические параметры.

Кинестетики в большей степени ориентируются на собственные чувства и переживания относительно получаемой информации, постигая внешний мир через уподобление, переживание процессов, которые им необходимо понять. Они как бы моделируют внутри своего сознания тот предмет, структуру, процесс, который изучают и таким образом познают его смысл и механизм.

Такого типа информация о слушателях позволит преподавателю максимизировать варианты представления учебного материала. К примеру, кроме вербального (речевого) воспроизведения знаний можно привлекать и визуальную информацию (картины, схемы, таблицы и диаграммы), а также создавать условия для получения слушателями эмоциональных переживаний.

**Профессиональный опыт человека**

Следующий аспект, который необходимо затронуть при рассмотрении особенностей взрослой аудитории — это профессиональный опыт человека. Здесь прежде всего важна специфика того вида деятельности, которой занимается слушатель.

Согласно типологии, предложенной Е.А. Климовым (1988), можно выделить пять типов профессиональной деятельности, которые принципиально отличаются друг от друга: 1) человек-человек, 2) человек-техника, 3) человек-знак, 4) человек-природа, 5) человек-художественный образ.

Профессии типа человек — человек (педагоги, врачи, психологи), как правило, развивают в людях большую проницательность, умение понимать особенности других людей, навыки общения, убедительность в коммуникации. Как это может быть использовано в учебном процессе? Такие специалисты легко включаются в активные формы занятий, они инициативны в групповой работе, могут занять лидерскую позицию в группе.

Профессии типа человек — техника (механики, инженеры, конструкторы), как правило, развивают в специалистах высокую ориентацию на предметность содержания курса. Для этих людей важно все увидеть своими глазами, попробовать, проверить на практике. Они особенно будут заинтересованы в получении конкретных и непротиворечивых рекомендаций.

Представители профессий типа человек — знак (программисты, теоретики химики и физики, лингвисты.) проявляют особую требовательность к строгости определения понятий. Такие слушатели требовательны к логичности и определенности построения курса и отдельных занятий, точности и непротиворечивости определений, особенно нетерпимы по отношению к любым рассогласованиям. Для них особенно важно понимание алгоритма действий. Если с этим нет проблем, то они готовы работать самостоятельно и без помощи преподавателя разрабатывать новые способы решения проблем.

Профессии, относящиеся к типу человек — художественный образ (художники, артисты, дизайнеры), чаще всего развивают в специалистах нестандартность восприятия и мышления, особый подход к принятию решений, способность к многовариантному видению различных проблем. Такие слушатели особенно отличаются при групповом решении сложных проблем, проведении занятий с привлечением метода анализа конкретных ситуаций, мозгового штурма. Они, как правило, особенно заинтересованы в получении новых эмоциональных переживаний и опыта, который бы мог быть интегрирован в их сферу деятельности.

**Типы индивидуального стиля овладения знаниями**

В качестве еще одного фактора, который оказывает существенное влияние на ожидания слушателей по отношению к процессу обучения, выступает прошлый опыт и сложившийся при этом индивидуальный стиль овладения знаниями. Сегодня можно говорить о четырех основных типах индивидуального стиля обучения: 1) функциональном, 2) личностном, 3) авторитарном и 4) проектном.

Функциональный стиль обучения предполагает получение знаний через овладение определенными алгоритмами профессиональной деятельности. Такого типа обучение типично для технических вузов, университетов, дающих человеку строгое представление о правилах, способах, инструментах и этических принципах, реализуемых в данной сфере профессиональной деятельности.

Индивид, предпочитающий личностный стиль обучения, овладевает знаниями и умениями через уподобление личности значимого профессионала, через копирование способов работы учителя. Такой способ обучения часто культивируется в творческих профессиях, в которых важно передать не столько алгоритм работы, сколько определенное мировоззрение, совокупность существенных оснований, детерминирующих эффективную профессиональную деятельность.

При авторитарном стиле обучения получение знаний осуществляется за счет идентификации обучаемого с той ролью, которую ему необходимо выполнять. Обучаемый в этом случае озабочен не столько тем, что ему необходимо знать и уметь, сколько тем, каким стать, что в себе изменить, чтобы быть успешным на своем рабочем месте. Процесс обучения осуществляется через строгое определение своей профессиональной позиции в терминах своего места в иерархической структуре, полномочий и ответственности, типов взаимосвязей, форм отчетности. При этом стиле обучения слушатель готов полностью подчиниться соответствующим правилам и предписаниям. Такой стиль обучения может быть весьма успешным при обучении тем профессиям, которые требуют от исполнителя полного подчинения распоряжениям, четкого (до самозабвения) выполнения предписаний вплоть до отказа от индивидуальных интересов.

Слушатели, предпочитающие проектный стиль обучения, отличаются инициативностью по отношению к учебной ситуации в целом. Это относится и к содержанию учебного материала, и к процессу обучения. Для этой категории слушателей обучение — это процесс, который никогда не прекращается и лучше всего реализуется в реальной деятельности. Они готовы включаться в различные проекты, участвовать в деятельности в самых разных позициях (от исполнительских до творческих). Лекционное занятие они склонны превратить в дискуссию, а деловую игру насытить множеством существенных нюансов. Им необходимо максимально широко и глубоко познать сложную и многообразную деятельность, к которой они себя готовят и которая, по их мнению, не может быть однозначно определена в виде инструкций. Кроме того, для слушателей с проектным стилем обучения характерна потребность в личностном выборе профессиональных позиций и ролей, а также направлений, которые они считают приоритетными и важными с точки зрения собственного развития. Ориентация на проектный стиль обучения может быть особенно эффективной при подготовке менеджеров высшего звена управления, консультантов и, конечно, преподавателей.

В целях повышения эффективности обучения преподаватель все более переходит от процесса одностороннего взаимодействия — монолога (в режиме трансляции) к активному процессу двустороннего общения — диалогу (сначала в режиме общения, а затем и коммуникации).

Для более точного учета специфики аудитории преподаватель должен уметь работать в нескольких ролях, исполняя различные функции, и учитывать особенности взрослой аудитории, прошлый жизненный и профессиональный опыт слушателей, их мотивацию и индивидуально-психологические особенности.

**Резюме**

1. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала. Необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием специалиста.

2. Организации, имеющие современную систему внутрифирменной подготовки, лидируют в условиях конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» внешней среды повышением собственной продуктивности.

3. Очевидно, что для организации эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

4. В целях определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, провести анализ плана стратегических преобразований, оценить успешность программ подготовки, которую проходят студенты соответствующих учебных заведений, провести диагностику уровня подготовленности новых сотрудников.

5. Система внутрифирменной полготовки может быть эффективной только в том случае, если будут проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

6. Целью «сохраняющего» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны.

7. «Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, акцентируется на подготовке организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления.

8. В качестве одного фактора, который оказывает существенное влияние на ожидания слушателей по отношению к процессу обучения, выступают прошлый опыт и сложившийся при этом индивидуальный стиль овладения знаниями. Сегодня можно говорить о четырех основных типах индивидуального стиля обучения: функциональном, личностном, авторитарном и проектном.