

**Эта книга принадлежит**

.....

.....

**Контакты владельца**

.....

.....

# DESIGN FOR HOW PEOPLE LEARN

JULIE DIRKSEN

New  
Riders

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# ИСКУССТВО ОБУЧАТЬ

**Как сделать любое обучение  
нескучным и эффективным**

**ДЖУЛИ ДИРКСЕН**

Перевод с английского Ольги Долговой

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 378.147  
ББК 74.026  
Д 47

*Издано с разрешения Pearson Education*

*На русском языке публикуется впервые*

**Дирксен, Дж.**  
Д 47 Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным / Джули Дирксен ; пер. с англ. Ольги Долговой. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 276 с.

ISBN 978-5-00057-086-9

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

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

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

УДК 378.147  
ББК 74.026

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Copyright © 2012 by Pearson Education

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

ISBN 978-5-00057-086-9

# ОГЛАВЛЕНИЕ

От партнера издания . . . . .	7
Предисловие . . . . .	9
Введение . . . . .	11
<b>1. С ЧЕГО НАЧАТЬ? . . . . .</b>	<b>15</b>
Путь ученика . . . . .	15
Чего не хватает? . . . . .	16
Определяем и восполняем пробелы . . . . .	34
Примеры . . . . .	35
Почему это важно . . . . .	38
Резюме . . . . .	39
<b>2. КТО ВАШИ СЛУШАТЕЛИ? . . . . .</b>	<b>41</b>
Чего хотят ваши слушатели? . . . . .	42
Каков текущий уровень их знаний и навыков? . . . . .	50
Чем слушатели отличаются от вас? . . . . .	55
Стили обучения . . . . .	65
Как узнать больше о своих слушателях? . . . . .	67
Резюме . . . . .	70
<b>3. В ЧЕМ ЦЕЛЬ? . . . . .</b>	<b>71</b>
Составьте маршрут . . . . .	71
Определите проблему. . . . .	72
Задайте конечную цель . . . . .	75
Сообщайте цели обучения . . . . .	83
Определите пробелы . . . . .	85
Какова длина маршрута? . . . . .	86
Резюме . . . . .	93
<b>4. КАК МЫ ЗАПОМИНАЕМ? . . . . .</b>	<b>95</b>
Удержание и извлечение информации . . . . .	96
Типы памяти . . . . .	121
Повторение и память . . . . .	131
Заучивание: ударный метод . . . . .	133
Резюме . . . . .	134

<b>5.</b>	<b>КАК ПРИВЛЕЧЬ ИХ ВНИМАНИЕ?</b> . . . . .	<b>137</b>
	Если они не обращают внимания... . . . . .	137
	Разговаривайте со слонем . . . . .	138
	Заинтересуйте слона . . . . .	144
	Способы заинтересовать слона . . . . .	144
	Резюме . . . . .	170
<b>6.</b>	<b>КАК СКОНСТРУИРОВАТЬ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ?</b> . . . . .	<b>171</b>
	Некоторые вопросы . . . . .	171
	Запомнят ли слушатели материал? . . . . .	171
	Как помочь понять материал? . . . . .	180
	Насколько нужно помогать слушателям? . . . . .	185
	Пример учебного процесса . . . . .	194
	Резюме . . . . .	202
<b>7.</b>	<b>КАК РАЗВИТЬ НАВЫКИ?</b> . . . . .	<b>203</b>
	Развиваем навыки . . . . .	203
	Практика . . . . .	204
	Обратная связь . . . . .	214
	Нацеленность на достижение результата . . . . .	218
	Резюме . . . . .	222
<b>8.</b>	<b>КАК СОЗДАТЬ МОТИВАЦИЮ?</b> . . . . .	<b>223</b>
	Мотивация к действию . . . . .	223
	Способы повлиять на поведение . . . . .	226
	Резюме . . . . .	238
<b>9.</b>	<b>КАК СОЗДАТЬ НУЖНЫЕ УСЛОВИЯ?</b> . . . . .	<b>239</b>
	Внешние препятствия . . . . .	239
	Внешняя информация . . . . .	240
	Обеспечение информационными ресурсами . . . . .	243
	Подсказки/стимулы . . . . .	247
	Встроенное поведение . . . . .	249
	Устранение препятствий на пути . . . . .	252
	Главный вопрос . . . . .	253
	Резюме . . . . .	253
	Заключение . . . . .	255
	Благодарности . . . . .	257
	Об авторе . . . . .	259
	Библиография . . . . .	261

## ОТ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ

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

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

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

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

Книга Джули Дирксен — великолепная яркая работа, которая заставляет нас задуматься о том, что такое обучение на самом деле и при каких условиях оно будет работать. Кто те люди, которых мы будем обучать? Как они думают? Что им нравится? Автор дает прекрасный инструмент проектирования современного обучения, вне зависимости от уровня, формата и целевой аудитории. Описанные методы будут действенны везде. Я с радостью ре-

комендую прочитать эту книгу всем, кто работает с людьми, она отвечает на многие вопросы о том, как убеждать и как мотивировать.

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

*Елена Тихомирова*

СЕО «Центр eLearning»

Основатель сообщества eLearning Pro

# ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

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

Конечно, наука о человеческом мозге — это еще не руководство к действию для каждого, кто собирается подготовить учебный курс. Изыскания на эту тему вполне могут пригодиться в процессе, однако какой-либо стандартной практики на их основе не построишь. Надеясь получить «готовый рецепт», многие обращаются к научным исследованиям в поиске универсальной методологии, однако большинство данных имеют лишь узкое научное применение. Если даже теоретические исследования на тему мозга и процесса обучения противоречат практике, все равно полагаться стоит на последнюю. На приобретение опыта в разработке образовательных методик могут уйти годы. Для этого нужны заинтересованность, усердие, наблюдательность. Благодаря разнообразию контекстов опыт несет с собой практическую ценность, которую сложно получить где-либо еще.

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

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

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

*Майкл Аллен,*  
CEO Allen Interactions  
и Allen Learning Technologies LLC

---

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

# ВВЕДЕНИЕ

Вспомните ваш самый успешный опыт обучения. Каким он был?

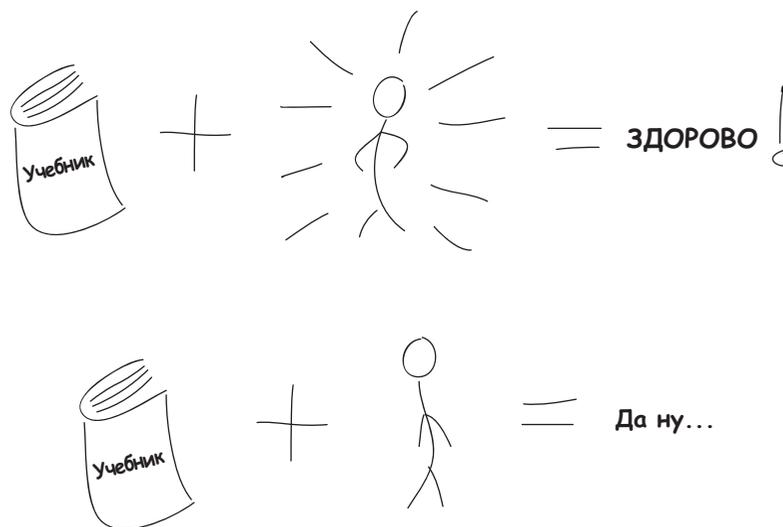
Я задавала этот вопрос множество раз и получала на него самые разные ответы. Иногда этот опыт был связан с тем, что человек страстно увлекался предметом изучения. Однако чаще всего мне отвечали:



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



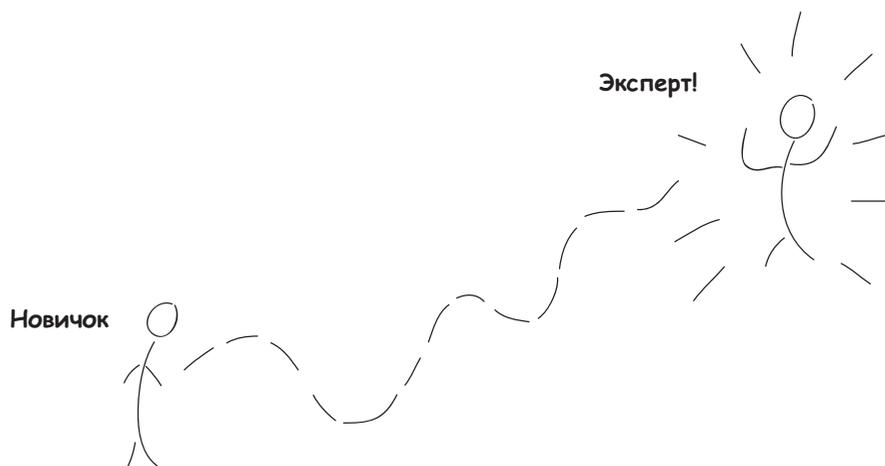
Из этого следует, что эффективный процесс обучения зависит не от материала, а от того, каким именно образом этот материал подается. Уроки, посвященные одной и той же теме, могут оказаться совершенно разными.



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

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

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



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

### **Глава 1. С чего начать?**

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

### **Глава 2. Кто ваши слушатели?**

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

### **Глава 3. В чем цель?**

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

**Глава 4. Как мы запоминаем?**

Узнайте, как происходят концентрация внимания и запоминание информации.

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

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

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

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

**Глава 7. Как развить навыки?**

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

**Глава 8. Как создать мотивацию?**

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

**Глава 9. Как создать среду?**

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

**Заключение**



Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

